



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรม

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับ
พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน

The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and
Counterproductive Work Behavior

นามผู้วิจัย นางสาวกมลรัตน์ โกมลจินดา

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปนัดดา ชำนาญสุข, ปร.ค.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อาจารย์กรรณิกา คำดี, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

รองศาสตราจารย์กัญจนา วีระกุล, D.Agr.

()

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับ
พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน

The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and
Counterproductive Work Behavior

โดย

นางสาวกมลรัตน์ โกมลจินดา

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อขอความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2554

กมลรัตน์ โกมลจินดา 2554: ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงาน ปรินญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยา
อุตสาหกรรม) สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปนัดดา ชำนาญสุข, ปร.ศ. 153 หน้า

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
และพฤติกรรมการทำงาน 2) ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล
การปฏิบัติงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล 3) ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน จำแนก
ตามลักษณะบุคคล 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับ
พฤติกรรมการทำงาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท
นำเข้าและจำหน่ายเครื่องใช้สำนักงานแห่งหนึ่ง จำนวน 253 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เก็บรวบรวม
ข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล
การปฏิบัติงาน แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติ
ที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบปัจจัยเดียว และ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษามีข้อค้นพบว่า 1) พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ 2) พนักงานที่มี
ลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน เช่น อายุ อายุงาน และหน่วยงานที่สังกัด มีการรับรู้ความยุติธรรมใน
การประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ
การศึกษา ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล คือ อายุงาน
แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนลักษณะส่วนบุคคล
ด้าน อายุ เพศ การศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) การรับรู้
ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการทำงาน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรมุ่งเน้นเสริมสร้างการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ
และด้านโครงสร้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะพบว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน
ในด้านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินควร เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องใน
การกำหนดและรับทราบเกณฑ์การประเมิน นอกจากนี้ ควรชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานรับทราบและเปิด
โอกาสให้ได้แย้งผลดังกล่าวได้ ส่วนด้านโครงสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ควรสร้างความมั่นใจว่า
เป็นไปด้วยความยุติธรรม ปราศจากอคติเอนเอียงหรือความรู้สึกส่วนตัว สอดคล้องกับความทุ่มเทของพนักงาน
ที่สำคัญผู้ประเมินควรสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน เพราะจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มระดับการรับรู้
ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และลดพฤติกรรมการทำงานในองค์กรได้

ลายมือชื่อนิติกร

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Kamonrat Komonjinda 2011: The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and Counterproductive Work Behavior. Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Panatda Chumnansook, Ph.D. 153 pages.

The purpose of this research were as follow: 1) To study the level of perceived fairness in performance appraisal, and counterproductive work behavior. 2) To compare the quality of perceived fairness in performance appraisal whose personal factors are different. 3) To compare the quality of counterproductive work behavior whose personal factors are different. and 4) To study the relationships between perceived fairness in performance appraisal and counterproductive work behavior. Sample were 253 staffs at the import and trading multifunction machine company by stratified random sampling. Data were collected by using 3 parts of questionnaires: demographic data, perceived fairness in performance appraisal and counterproductive work behavior. The computer programs were used for data analysis. Statistical techniques included percentage, mean, standard deviation, One-Way ANOVA, and Pearson's product moment correlation coefficient. The level of statistical significance was defined as .05.

The results were as follows; 1) Staffs had medium level of perceived fairness in performance appraisal, and low level of counterproductive work behavior. 2) The results revealed significant differences in perceived fairness in performance appraisal with different age, work experience, and department. 3) The results revealed significant differences in counterproductive work behavior with different gender, age, work experience, education, and department. 4) Perceived fairness in performance appraisal was negatively related to counterproductive work behavior at the .05 level of significance. Researcher suggests that the organization should focus on perceived fairness in systemic justice and configural justice because of correlated with counterproductive work behavior. To encourage systemic justice, rater should clearly understand procedure and criteria of the performance appraisal; employee should allowed to participate in setting performance expectations and rater should provide feedback and employee should have way to appeal the performance rating. While configural justice should be reinforced by ensuring confidence in rater without biasness; rater should clearly know about requirement and difficulties of their work and also treatment by rater is important in order to strengthen perceived fairness in performance appraisal system.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนัดดา ชำนาญสุข อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.กรรณิกา คำดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรพิน สติรมน ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร เข้มนิล ท่านผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาจิตวิทยา สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัย จนสำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคุณวุฒิพงศ์ แก้วหิรัญ และคุณณัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์ ซึ่งกรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับวิเคราะห์ข้อมูลมาตลอด

ขอขอบพระคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนทางกายและใจ ตลอดระยะเวลาในการศึกษาครั้งนี้อย่างยิ่ง

สาระ คุณประโยชน์ และคุณค่าใด ๆ ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณที่มีได้เอยนามในที่นี้ทุกท่าน

กมลรัตน์ โกมลจินดา
พฤษภาคม 2553

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(10)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	9
แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรม	
ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	13
แนวคิดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน	21
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
กรอบแนวคิดการวิจัย	33
สมมติฐานในการวิจัย	34
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	38
ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	44

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	45
ผลการวิจัย	45
ข้อวิจารณ์	95
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	108
สรุปผลการวิจัย	108
ข้อเสนอแนะ	111
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	114
ภาคผนวก	119
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย	120
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	122
ภาคผนวก ค ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	133
ภาคผนวก ง ความถี่ในการตอบแบบสอบถาม	141
ภาคผนวก จ ตารางค่าวิกฤต	149
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	153

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแบบสอบถามที่สมบูรณ์	38
2	จำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตาม เพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด	46
3	จำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับการรับรู้ความยุติธรรม ในองค์กร	48
4	จำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน	49
5	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามเพศ	51
6	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามกลุ่มอายุ	53
7	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยรวมระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	54
8	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผล การปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	55
9	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้าง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	55

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
10	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	56
11	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	56
12	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามกลุ่มอายุงาน	57
13	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	58
14	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	59
15	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	60
16	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธี ของ Scheffe'	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
17	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร ในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	61
18	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานประจำแ่กตามวุฒิการศึกษา	62
19	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานประจำแ่กตามหน่วยงาน	63
20	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยรวมระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานที่สังกัด เป็นรายคู่ ด้วยวิธีของScheffe'	64
21	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผล การปฏิบัติงานระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	65
22	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้าง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงาน ที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	66
23	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้าง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงาน ที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
24	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	68
25	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	69
26	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงาน จำแนกตามเพศ	70
27	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงาน จำแนกตามกลุ่มอายุ	72
28	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	73
29	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	74
30	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงาน จำแนกตามกลุ่มอายุงาน	75
31	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อต้านการทำงานโดยรวมระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	76

สารบัญตาราง (ต่อ)

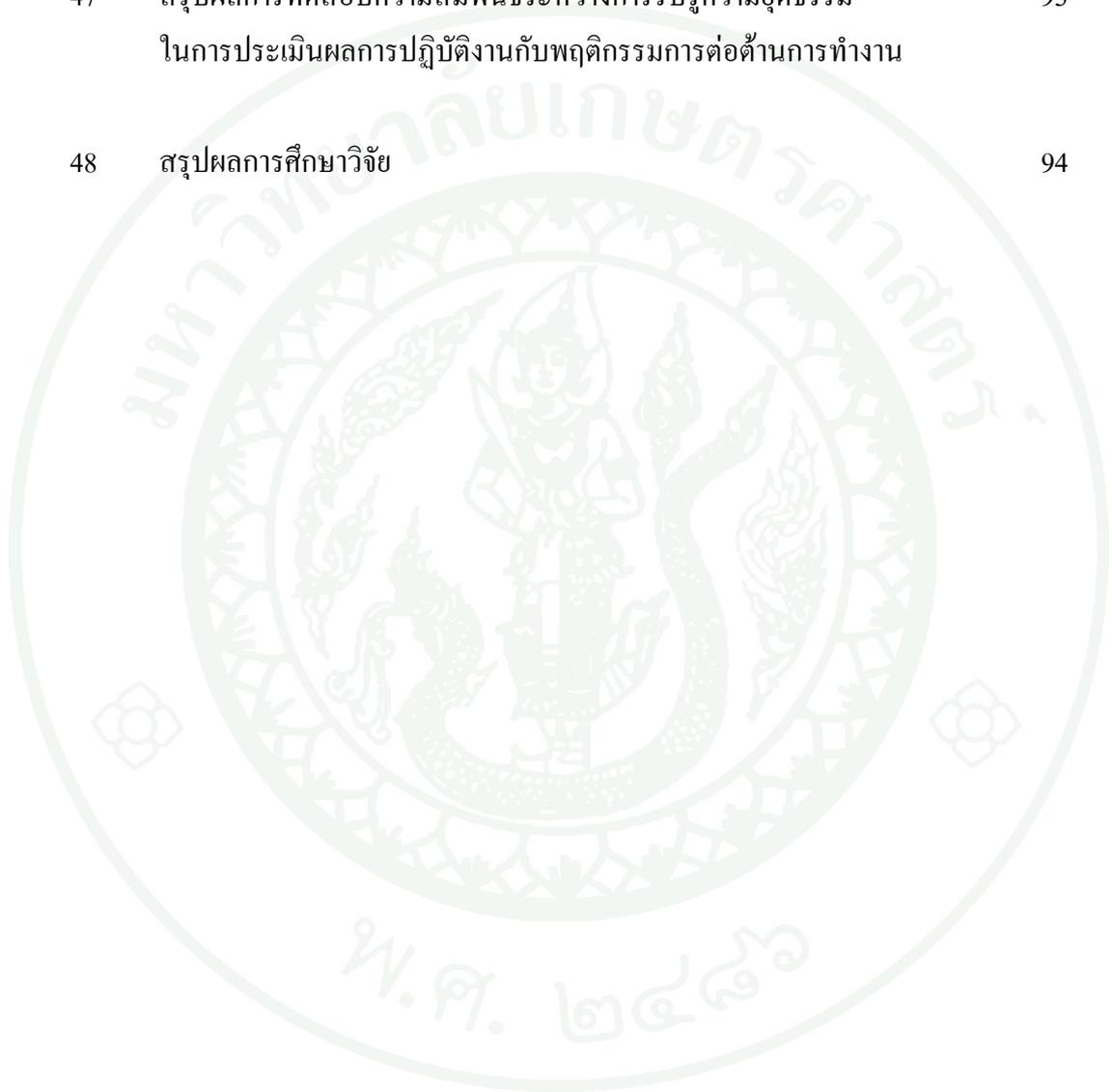
ตารางที่		หน้า
32	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	76
33	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	77
34	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา	78
35	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานระหว่างกลุ่มวุฒิการศึกษาเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	79
36	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	80
37	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	82
38	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD	83
39	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
40	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD	85
41	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงานโดยรวม	86
42	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ	87
43	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย	89
44	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงานด้านการก่อวิน	90
45	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงานด้านการลักขโมย	91
46	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงาน	92

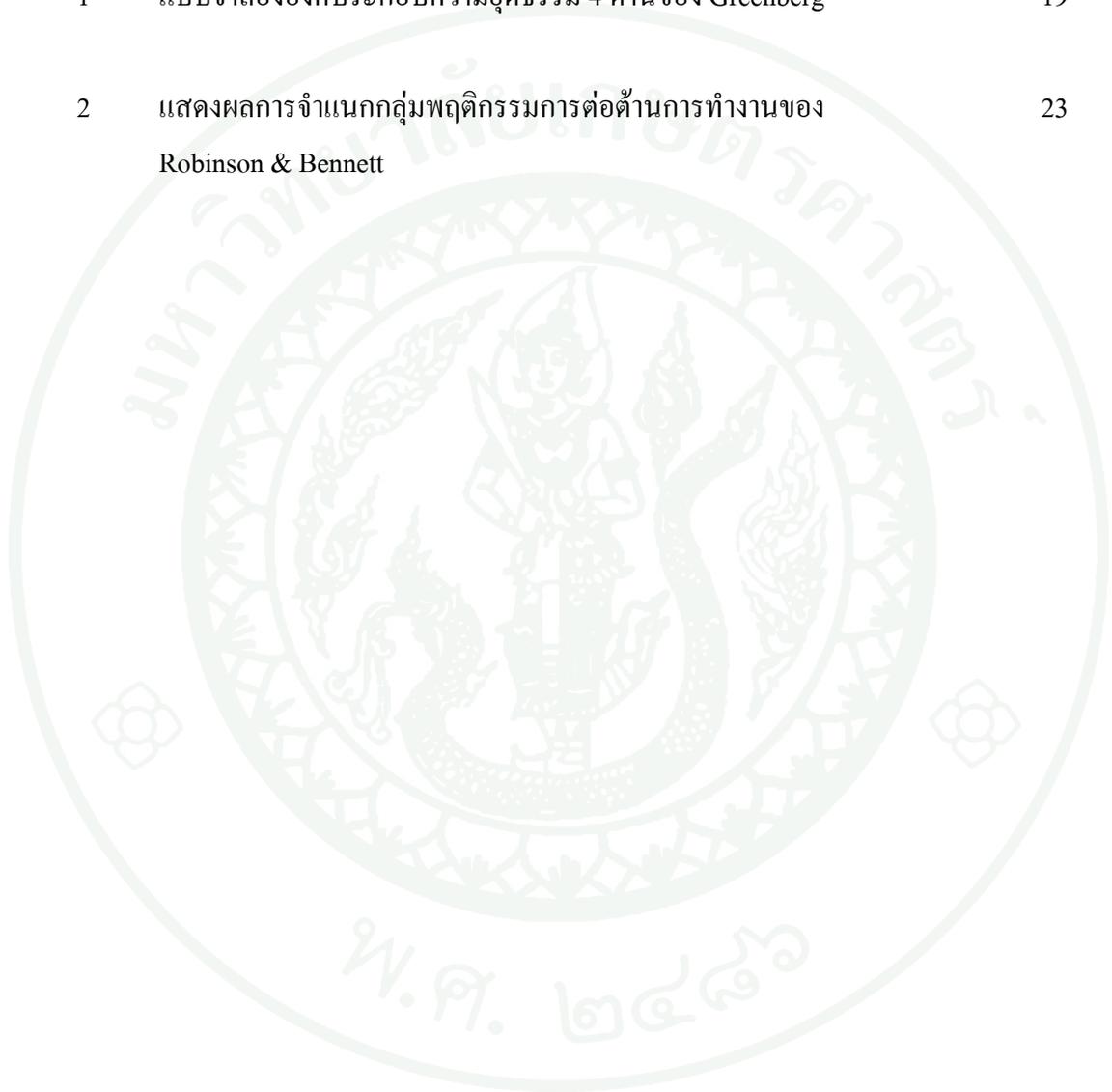
สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
47	สรุปผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน	93
48	สรุปผลการศึกษาวิจัย	94



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แบบจำลององค์ประกอบความยุติธรรม 4 ด้านของ Greenberg	19
2	แสดงผลการจำแนกกลุ่มพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของ Robinson & Bennett	23



คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

- p = ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน ทำให้การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งแข่งขันกันเองระหว่างผู้ประกอบการภายในประเทศ และการหลั่งไหลเข้ามาของผู้ประกอบการจากต่างประเทศที่มาพร้อมกับนำเงินทุน และเทคโนโลยี เพื่อเข้ามาแข่งขันและดำเนินธุรกิจเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด และแรงงานที่มีคุณภาพในประเทศ ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลได้กลายเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน เนื่องจากปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจก็คือบุคลากร ธุรกิจต่างๆ เริ่มปรับตัว และมุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องของ “คุณภาพ” ของแรงงานมากกว่าเรื่อง “ปริมาณ” เพราะในปัจจุบันแรงงานที่มีคุณภาพเริ่มมีจำกัด ในขณะที่ความต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นตามการขยายตัวของภาวะเศรษฐกิจและการลงทุน

ภาวะวิกฤติการณ์ขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการเป็นผลให้เกิดภาวะแย่งชิงหรือซื้อตัวบุคลากรที่มีคุณภาพ ทำให้อัตราการเข้าออกจากงานของบุคลากรในธุรกิจต่างๆ มีแนวโน้มสูงขึ้น ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัว และมีการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อมิให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงักเพียงเพราะปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

อย่างไรก็ดี ความท้าทายที่สำคัญของธุรกิจและองค์กรต่างๆ มิได้หยุดอยู่เพียงแต่ความพยายามในการได้มาซึ่งแรงงานที่มีคุณภาพ แต่ยังรวมถึงการพัฒนาคุณภาพของแรงงานที่องค์กรมีอยู่ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร ลดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน (Counterproductive Work Behavior) ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นอุปสรรคสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่อต้านการทำงานอาจเกิดได้ในหลายลักษณะ อาทิเช่น การล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจต่อเพื่อนร่วมงาน (Abuse) การจงใจทำให้ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย (Production deviance) การก่อวินาศกรรม (Sabotage) การลักขโมยทรัพย์สินขององค์กร (Theft) และการหลบหนีการทำงาน (Withdrawal) เป็นต้น (Spector, 2006) ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ผลกระทบทางตรงเช่น การทำลาย ทรัพย์สินขององค์กร หรือทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนผลกระทบทางอ้อมเช่น บั่นทอนกำลังใจของพนักงานที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และอาจเป็นตัวอย่างที่ไม่เหมาะสมให้กับพนักงานคนอื่นๆ และนอกจากพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร สร้างความสูญเสียทางเศรษฐกิจแล้ว องค์กรยังสูญเสียภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งทำให้ลูกค้า ผู้รับบริการ และสาธารณชนรวมทั้งคู่ค้าขององค์กรขาดความเชื่อถือไว้วางใจ หากพบว่าบุคลากรขององค์กรเป็นผู้กระทำพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม (ชูชัย สมितिไกร, 2550)

การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน การลักขโมย และการลาออกถือเป็นปฏิกิริยาที่พนักงานตอบสนองต่อความไม่ยุติธรรมในเรื่องการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน (จินตนา พงษ์ศรีทอง, 2546 อ้างถึง Greenberg, 1990) นอกจากนี้ ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรและพฤติกรรมความก้าวร้าวในสถานที่ทำงานนั้นมีสาเหตุมาจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยเฉพาะความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ภัทรนฤณ พันธุ์สีดา, 2543 อ้างถึง Bergre, 1996) ด้วยเหตุนี้การศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงานจึงถือเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพราะแม้ว่าองค์กรจะสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กรได้แล้วก็ตาม แต่หากแรงงานเหล่านั้นแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่อต้านการทำงานย่อมส่งผลร้ายต่อองค์กรในที่สุด

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรอุทิศแรงกายแรงใจในการทำงาน สร้างความพึงพอใจและความผูกพันกับองค์กร รวมถึงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร โดยนำเอาระบบบริหารค่าตอบแทนมาใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น และยังช่วยให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนควรจะ

ได้รับผลตอบแทนมากนักน้อยเพียงไรจากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึง จุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรม การโยกย้าย และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหลาย ประการ เช่น ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมิน ขอมรับและพึงพอใจผลการประเมิน ซึ่ง จะนำไปสู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มกำลังความสามารถ ปรับปรุง การทำงานของตนเองให้ดีขึ้น นอกจากนี้จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี ผูกพันกับองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และที่สำคัญยังช่วยลดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานของ พนักงาน ในทางตรงกันข้าม ระบบการประเมินที่ขาดความยุติธรรมอาจเป็นเครื่องมือที่ ไร้ประสิทธิภาพในการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มกำลังความสามารถ และอาจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน ซึ่งจากผลการวิจัยของวิระวัฒน์ ที่ได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่ลาออกในปี 2537 (อรสา โพธิ์พิชญ์, 2544 อ้างถึง วิระวัฒน์ ปิ่นนิตาภย์, 2540) จำนวน 198 คน พบว่าสาเหตุหนึ่งในการตัดสินใจลาออก เนื่องจากการไม่ได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ผู้บังคับบัญชานำเรื่อง ส่วนตัวมาเป็นส่วนประกอบในการประเมิน

ปัญหาดังกล่าวมักเกิดขึ้นในองค์การต่างๆ แต่อาจแตกต่างกันไปในระดับความรุนแรงของ ปัญหา ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเอกชน ราชการหรือรัฐวิสาหกิจ รวมไปถึงองค์การที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งมักพบว่า พนักงานบางคนมีพฤติกรรมเข้าข่ายต่อต้านการทำงาน เช่น มาทำงานสาย ไม่ปฏิบัติ ตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ หลบหลีกการทำงาน รวมถึงพูดคุยกันว่าองค์การนี้ ไม่น่าทำงานด้วย และเมื่อทำการสอบถามอย่างไม่เป็นทางการ พบว่าเกิดจากทั้งปัจจัยส่วนบุคคล ของพนักงานรายนั้นๆ เอง เช่น พฤติกรรมหรือความจำเป็นส่วนบุคคล และเกิดจากปัจจัยด้าน องค์การ เช่น การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมจากองค์การ โดยเฉพาะความ ยุติธรรมจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงการขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส ประจำปี และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงาน

ด้วยเหตุนี้ ในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมต่อต้าน การทำงานของพนักงานในองค์การ กับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับปัจจัยทั้งสอง ซึ่งผลจากการวิจัยจะเป็น

ประโยชน์ต่อองค์การที่ทำการศึกษารวมไปถึงองค์การอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและป้องกันปัญหาพฤติกรรมการทำงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ศึกษาระดับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระดับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน
2. ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด
3. ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาระดับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง จะทำให้ผู้บริหารขององค์การสามารถนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน อาทิ การปรับปรุงโครงสร้างของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น การฝึกอบรมผู้ประเมินให้มีความรู้ ความสามารถที่ถูกต้องและสามารถนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเป็นใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน เพื่อให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และมีความยุติธรรม ส่งผล

ให้เกิดการพัฒนาการทำงานของพนักงานและลดระดับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงานในที่สุด

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยภายใต้ขอบเขตและข้อจำกัด ดังต่อไปนี้

1. จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน พบว่าเกิดจากหลายปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านลักษณะบุคลิกภาพ (Robinson and Greenberg, 1998; Spector and Fox, 2005) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน (Spector, 2006) 3) ผลการปฏิบัติงาน (Rotundo and Xie, 2006) 4) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (Greenberg, 1990; Skarlicki and Folger, 1997; Berge, 1996) ซึ่งผลจากงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรในแง่ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นตัวแปรอิสระในการวิจัย และพฤติกรรมต่อต้านการทำงานเป็นตัวแปรตาม แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า ตัวแปรอื่นๆ เช่น ปัจจัยด้านลักษณะบุคลิกภาพ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน มิได้มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน

2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการขององค์การธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายเครื่องใช้สำนักงานแห่งหนึ่ง ทำให้ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรที่มีคุณลักษณะที่ไม่แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยจึงนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยไว้ ดังนี้

พนักงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานประจำ ในองค์การธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายเครื่องใช้สำนักงานแห่งหนึ่ง

อายุงาน หมายถึง จำนวนปีที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายเครื่องใช้สำนักงานแห่งหนึ่งที่ทำการศึกษา นับตั้งแต่วันเริ่มเข้าปฏิบัติงานจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม โดยหากมีเศษเดือนจะทำการปัดขึ้นเป็น 1 ปี

วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดที่พนักงานในองค์การธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายเครื่องใช้สำนักงานแห่งหนึ่งได้รับในปัจจุบัน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

หน่วยงานที่สังกัด หมายถึง สังกัดที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 6 หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานฝ่ายขาย หน่วยงานฝ่ายช่างบริการ หน่วยงานฝ่ายการเงิน หน่วยงานฝ่ายโรงงาน หน่วยงานฝ่ายการตลาด และหน่วยงานอื่น ๆ

ผู้ประเมิน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไปที่มีหน้าที่ในการพิจารณาให้คะแนนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี ตามหัวข้อของการประเมิน 15 หัวข้อที่กำหนดโดยองค์การ

การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานให้ความหมายว่า ตนได้รับผลที่เป็นธรรมจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติโดยพิจารณาเปรียบเทียบคุณลักษณะที่ใช้ไปในการทำงานกับผลตอบกลับที่ได้จากองค์การว่ามีความเสมอภาคกับพนักงานคนอื่นในองค์การ โดยแบ่งการพิจารณาออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานให้ความหมายว่าตนได้รับความเป็นธรรมจากระบบการในการตั้งมาตรฐานการทำงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของผลงานที่นำมาใช้ในการประเมิน ขั้นตอนในการแต่งตั้งตัวผู้ที่จะมาทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน และจากการที่พนักงานมีสิทธิในการที่จะร้องเรียนผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานให้ความหมายว่าตนได้รับความเป็นธรรมจากระบบการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาว่าสิ่งที่องค์การนำมาใช้ในการพิจารณาการทำงานของตนนั้น มีความ

สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ตนได้ปฏิบัติในการทำงานรวมถึงต้องมีความสอดคล้องกับบรรทัดฐานและความคาดหวังของตนและสังคม

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานให้ความหมายเกี่ยวกับผู้ประเมินว่ามีความเป็นธรรม ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ เข้าใจถึงความรู้สึกของพนักงาน ให้ความสำคัญ ให้เกียรติ ให้สิทธิตามที่ควรจะได้รับ ทำให้เกิดความรู้สึกดีระหว่างกัน

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานให้ความหมายต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับข้อมูลที่ชัดเจน พนักงานสามารถสอบถาม พูดคุย เพื่อให้เข้าใจถึงมาตรฐานผลงานที่องค์การคาดหวัง รวมถึงตัวชี้วัดที่องค์การนำมาใช้ในประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงผู้ประเมินเปิดโอกาสให้พนักงานได้สอบถามถึงเหตุผลในการตัดสินใจของผู้ประเมิน และแนวทางในการพัฒนาการทำงานเพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน หมายถึง การกระทำของพนักงานในองค์การที่มีเจตนามุ่งร้ายต่อองค์การ หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อทำให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยแบ่งพฤติกรรมต่อต้านการทำงานออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

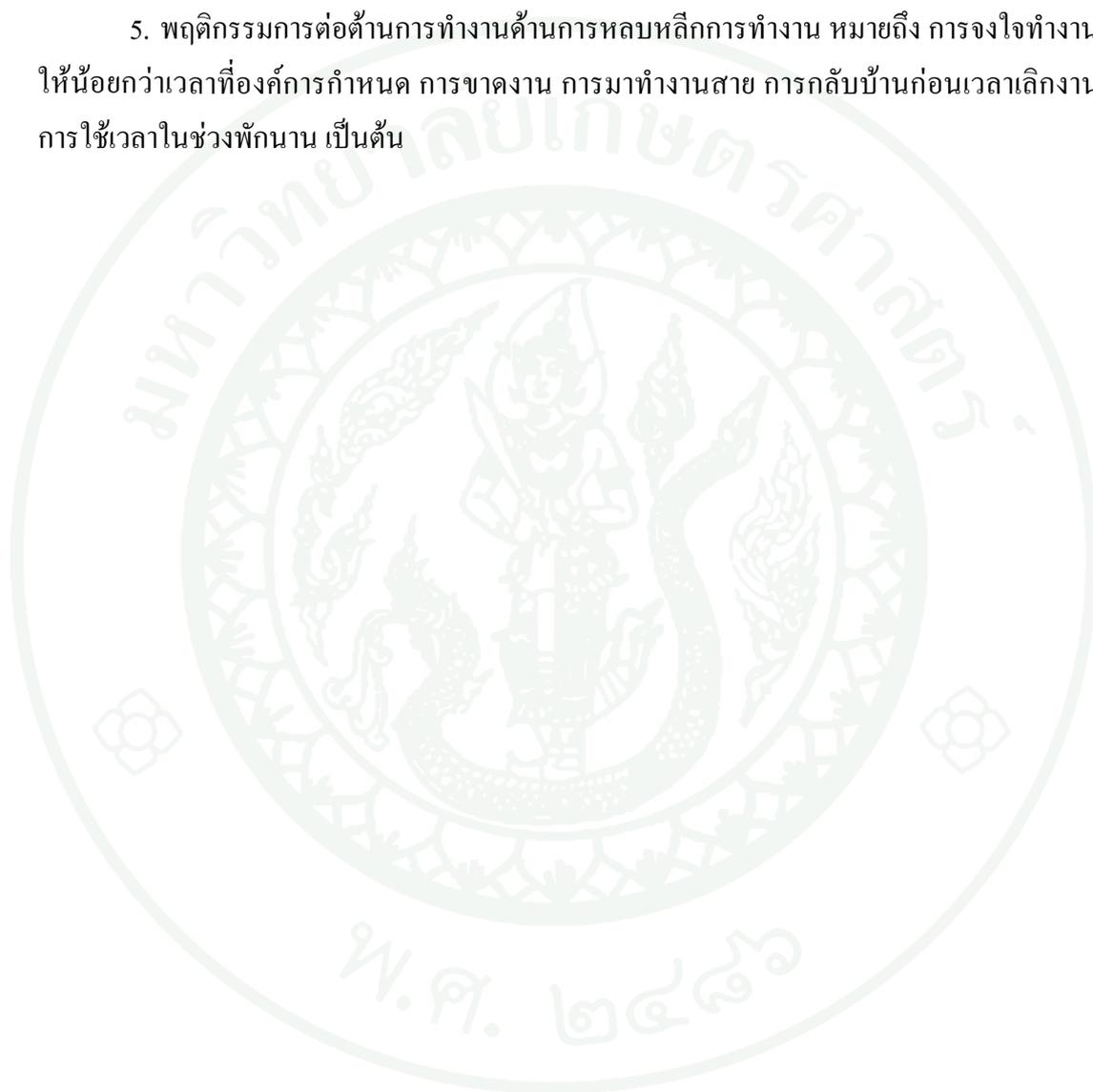
1. พฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ หมายถึง การกระทำของพนักงานในการคุกคาม มุ่งร้ายต่อองค์การ หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ทั้งทางร่างกายและจิตใจ โดยการข่มขู่ ต่อว่าด้วยคำรุนแรง หยาบคาย การเพิกเฉยไม่ใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย หมายถึง การจงใจทำงานให้เกิดความผิดพลาด ล่าช้ากว่าที่กำหนดและประสงค์ให้องค์การเกิดความเสียหายไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. พฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการก่อวินาศกรรม หมายถึง การกระทำของพนักงานในการรบกวนผู้อื่นในที่ทำงาน มุ่งทำลายข่าวของหรือทำให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินขององค์การ

4. พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการลักขโมย หมายถึง การนำสิ่งของขององค์กร หรือของผู้อื่นในที่ทำงานไปเป็นของส่วนตัวโดยไม่ได้รับอนุญาต รวมถึงการกระทำเพื่อให้ตน ได้รับผลตอบแทนจากองค์กรมากกว่าที่ควรจะได้รับจากการปฏิบัติงานจริง

5. พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงาน หมายถึง การจงใจทำงาน ให้น้อยกว่าเวลาที่องค์กรกำหนด การขาดงาน การมาทำงานสาย การกลับบ้านก่อนเวลาเลิกงาน การใช้เวลาในช่วงพักนาน เป็นต้น



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถจำแนกได้เป็น 4 หมวดหมู่ดังนี้

1. แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความเป็นมาของแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสามารถสรุปได้ถึงวิวัฒนาการของแนวคิดนี้ได้เป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การประเมินแบบที่ยังไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ระยะที่ 2 การประเมินแบบที่มีระบบ เป็นแบบดั้งเดิม (Traditional) โดยมีการประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัวของผู้ปฏิบัติงาน และผลงาน (หรือทั้งสองอย่างร่วมกัน) และระยะที่ 3 การประเมินโดยอาศัยแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมิน และพนักงาน (Mutual Goal Setting)

ระยะเริ่มแรกของการนำแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้นั้นยังเป็นการประเมินในลักษณะที่ไม่เป็นระบบเท่าใดนัก ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว มักใช้วิธีการง่ายๆ เช่น นับจำนวนผลงานที่คนทำได้ แล้วจ่ายค่าตอบแทนไปตามปริมาณงานที่ทำได้ ไม่มีการพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ อย่างในยุคปัจจุบัน เช่น คุณสมบัติส่วนบุคคล ลักษณะงาน ความยากง่าย รวมถึงวัตถุประสงค์ของงาน เป็นต้น

ยุคต่อมา ซึ่งถือเป็นระยะที่สองของวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เริ่มต้นในราวปี ค.ศ. 1800 ณ โรงงานปั่นฝ้าย ในประเทศสกอตแลนด์ โดย Robert Owen ได้มีการ

จดบันทึกผลการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยการระบายสีที่แตกต่างกันเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับ “ไม่น่าพอใจ” ไปจนถึงระดับ “น่าพอใจ” แล้วนำผลการประเมินดังกล่าวแจ้งให้พนักงานรับทราบ เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน

จากหลักฐานการจดบันทึกผลการปฏิบัติงานของ Robert Owen แม้จะเป็นที่ยอมรับในด้านการจดบันทึกอย่างเป็นระบบ และสามารถอ้างอิงได้ แต่มิได้แสดงให้เห็นถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินที่ชัดเจนเท่าใดนัก ต่อมาในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 Walter Dill Scott ซึ่งถือเป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องในฐานะผู้ริเริ่มนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างเป็นทางการ โดยแนะนำให้กองทัพสหรัฐฯ นำระบบการประเมินแบบคนต่อคน (Man to man rating system) มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารในสังกัดกองทัพบก เพื่อการเลื่อนยศนายทหารร้อยตรีจำนวน 20,000 นาย เป็นร้อยโทจำนวน 1,000 อัตรา

ราวปี ค.ศ. 1920 – 1930 ภาคอุตสาหกรรมในสหรัฐฯ ได้ริเริ่มนำระบบการประเมินผลงานแบบคุณธรรม (Merit Rating) มาใช้ กล่าวคือ เริ่มนำโครงสร้างค่าจ้างสำหรับลูกจ้างรายชั่วโมงมาประยุกต์ใช้ และเพิ่มค่าจ้างให้โดยอาศัยพื้นฐานของผลงาน และมีการกำหนดให้ผู้ประเมินเลือกมิติต่างๆ ของงาน (Job Dimension) เช่น ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความคิดริเริ่ม และความร่วมมือ เป็นต้น เป็นกรอบในการประเมิน โดยมีการแจ้งให้ทั้งผู้ประเมิน และพนักงานรับทราบร่วมกัน ซึ่งในยุคดังกล่าว แนวคิดนี้เป็นที่นิยม และใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่การประเมินแบบคุณธรรมนี้ มักจำกัดอยู่ในระดับการประเมินผู้ปฏิบัติงาน หรือพนักงานเท่านั้น มิได้ถูกนำไปใช้ในการประเมินระดับจัดการ หรือผู้บริหารด้วย

ต่อมาในช่วงทศวรรษ 1960 แนวคิดการประเมินเริ่มแผ่ขยายออกไปถึงระดับบริหารจัดการ เพราะข้อโต้แย้งที่ว่า ในอดีตผู้บริหารระดับสูง หรือที่มีอายุมากมักไม่ถูกประเมิน แต่เป็นผู้ประเมินพนักงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเพียงอย่างเดียว ดังนั้น คำว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” (Performance Evaluation / Performance Appraisal) จึงเกิดขึ้นในยุคนี้แทนที่คำว่า “การประเมินแบบคุณธรรม” (Merit Rating) นั่นเอง ซึ่งประโยชน์ของการประเมินนี้ส่วนใหญ่มักนำไปใช้ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รองลงมาคือการพิจารณาเงินเดือน ค่าจ้าง การฝึกอบรมพนักงาน รวมถึงการโยกย้ายตำแหน่ง เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ลักษณะการประเมินในยุคที่สองของวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะเป็นระบบที่ชัดเจนมากขึ้น โดยมีการประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัวของผู้ปฏิบัติงาน และผลงาน (หรือทั้งสองอย่างร่วมกัน) โดยนักวิชาการเรียกรูปแบบการประเมินในยุคนี้ว่า เป็นการประเมินแบบดั้งเดิม (Traditional Method) แต่ข้อได้เปรียบของการประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคที่สองนี้คือ การกำหนดมิติในการประเมินมักถูกกำหนดโดยผู้ประเมินเพียงฝ่ายเดียว พนักงานไม่มีโอกาสคัดค้านหรือตัดสินใจในเกณฑ์การประเมิน ดังนั้นผลที่ตามมาคือ เกณฑ์การประเมินอาจไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่ผู้ปฏิบัติงานทำ หรือเกิดอคติในการประเมินได้ง่าย รวมทั้งการประเมินอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อพนักงานหากมิติต่างๆ ในการประเมินที่กำหนดไว้ไม่ครอบคลุมลักษณะงานทั้งหมดของตำแหน่งนั้นๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ มีงานจำนวนมาก แต่กำหนดเกณฑ์การประเมินไม่ครบถ้วน

วิวัฒนาการของแนวคิดการประเมินในระยะที่ 3 เริ่มต้นขึ้นเมื่อมีนักวิชาการนำเสนอแนวคิดใหม่ในการประเมิน นั่นก็คือ McGregor (1960 cited in Newstrom and David, 2002) กล่าวว่า “ในการที่จะทำให้อุบัติการณ์ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ฝ่ายจัดการควรจะต้องบอกบุคลากรว่าจะต้องทำอะไร และพิจารณาตัดสินว่าเขาทำได้ดีเพียงใด รวมทั้งให้รางวัลหรือลงโทษอย่างสอดคล้องกันกับทิศทางดังกล่าวด้วย”

McGregor ได้นำเสนอทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) โดยทฤษฎีดังกล่าวเป็นแนวทางในการจูงใจของผู้บริหารที่จะจูงใจให้พนักงานทำงาน โดยขึ้นอยู่กับเจตคติที่มีต่อพนักงาน ซึ่งผู้บริหารที่มีเจตคติต่อพนักงานที่แตกต่างกันตาม 2 แนวทางนี้ (ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y) จะนำไปสู่รูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน โดยแนวทางที่ 1 หรือทฤษฎี X อธิบายว่าพนักงานที่มีเจตคติไม่ชอบทำงาน มักจะหลบเลี่ยง ดังนั้นผู้บริหารที่มีพนักงานจำพวกนี้ต้องสั่งการให้ทำ และจูงใจโดยใช้รูปแบบการลงโทษ และให้รางวัล โดยผู้บริหารควรเน้นการควบคุมอย่างใกล้ชิด และจูงใจโดยให้ผลตอบแทนด้านการเงิน และควบคุมโดยการลงโทษ ในทางตรงกันข้าม แนวทางที่ 2 หรือทฤษฎี Y กล่าวว่าพนักงานมักมีพื้นฐานในการให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบอยู่แล้ว และมักปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด เพราะเชื่อว่าพนักงานไม่ใช่คนเกียจคร้าน มีความพยายามในการทำงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องหากได้รับการจูงใจที่ดี ดังนั้นผู้บริหารตามทฤษฎี Y จึงตรงกันข้ามกับทฤษฎี X กล่าวคือไม่จำเป็นต้องควบคุมอย่างเข้มงวด แต่ควรส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองมากยิ่งขึ้น และจูงใจด้านความมีชื่อเสียง และความต้องการด้านความสำเร็จในชีวิต การเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

นอกจากนี้ ปัญหาประการหนึ่งที่เกิดขึ้นในการประเมินแบบยุคที่ 2 หรือ Conventional Method คือ พนักงานกับผู้ประเมินมักตกลงกันไม่ได้ถึงความถูกต้องน่าเชื่อถือในการประเมิน เพราะพนักงานก็มักเข้าใจว่าตนเองได้พยายามปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุดแล้ว และคาดว่าผู้ประเมินก็น่าจะพอใจ แต่ในทางกลับกันผู้ประเมินก็คาดหวังให้พนักงานพัฒนางานทั้งในเชิงคุณภาพ และปริมาณให้สูงขึ้นไปอีก ด้วยเหตุนี้ Peter Druger ผู้ซึ่งมีความเชื่อและเห็นสอดคล้องกับทฤษฎี Y ของ McGregor จึงนำเสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ของงาน (Management by objective: MBO) ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X ที่มุ่งเน้นการจัดการแบบเน้นควบคุม (Management by control) ซึ่งภายใต้วิธีการแบบ MBO นี้ ทั้งผู้ประเมิน และพนักงานจะต้อง สนทนาหาข้อสรุปร่วมกัน รวมทั้งเจรจาต่อรองเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงาน และระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อให้ความเข้าใจของทั้งสองฝ่ายตรงกัน กำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและพนักงานเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินในอนาคต

ทั้งแนวคิดของ McGregor และ Druger สอดคล้องกับแนวคิดของงานวิจัยอื่นๆ ซึ่งได้กล่าวถึงแนวคิดในการประเมินว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ การพูดคุยและหาข้อสรุปอย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการค้นหาคำตอบว่า เป้าหมายในการปฏิบัติงานคืออะไร ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างไรในปัจจุบัน และทำอย่างไรที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร

จะเห็นได้ว่า แนวคิดการประเมินในยุคที่ 3 นี้เป็นการประเมินโดยอาศัยแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมิน และพนักงาน (Mutual Goal Setting) ซึ่งเป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายมาจนถึงยุคปัจจุบัน ซึ่งในยุคปัจจุบันนี้ มักใช้วิธีแบบผสมผสานทั้งแบบดั้งเดิมในอดีต ซึ่งใช้คุณลักษณะ/บุคลิกภาพของบุคคลเป็นหลัก มาเป็นการพิจารณาถึงพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จ และวิธียึดผลสำเร็จของงานหรือ วัตถุประสงค์/เป้าหมายเป็นหลัก

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิวัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ รวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ยุค (Walsh, 2003) โดยแนวคิดในแต่ละยุคนั้น ต่างก็มุ่งเน้นให้ความสำคัญในประเด็นต่างๆ ที่แตกต่างกัน แต่วิวัฒนาการของแนวคิดดังกล่าวก็มีการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมในยุคปัจจุบันมากขึ้น โดยยุคแรก มุ่งเน้นไปที่ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนจากการทำงาน (Distributive Justice) ต่อมาในยุคที่สอง หันมาให้ความสำคัญกับความยุติธรรมด้านกระบวนการ หรือความยุติธรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน (Procedural Justice) และยุคที่สามคือ ความยุติธรรมที่มุ่งเน้นพิจารณาที่มีการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา (Interaction Justice) รายละเอียดของแนวคิดทฤษฎีความยุติธรรมในองค์การทั้งสามยุค มีดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีด้านการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การที่มักกล่าวถึงในยุคแรกๆ คือ ทฤษฎีของ Homan หรือ Homan Theory (1961 อ้างใน ภัทธณน พันธ์สุดีดา, 2543) ที่กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนเกี่ยวข้องกับความคาดหวังของบุคคลว่าเขาควรได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับสิ่งที่ลงทุน และจะรู้สึกไม่พอใจถ้ารับรู้ว่าผลตอบแทนที่ได้รับนั้นไม่ยุติธรรม ซึ่งระดับความไม่พอใจนี้จะเป็นสัดส่วนโดยตรงกับขนาดของการรับรู้ความไม่ยุติธรรมดังกล่าว

ตามทฤษฎีของ Homan การรับรู้ความไม่ยุติธรรมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

- หากผลตอบแทนที่ตนเองได้รับ โดยคิดเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่าที่ตนได้คาดหวังไว้ ก็จะรู้สึกไม่พอใจ และมีพฤติกรรมที่ก้าวร้าว
- แต่หากผลตอบแทนที่ได้รับมากกว่าที่คาดหวังไว้ ก็จะรู้สึกผิด และละอายแก่ใจ

แต่อย่างไรก็ตามความรู้สึกตามประเด็นหลังนี้ไม่ค่อยเกิดขึ้นนัก เพราะธรรมชาติของมนุษย์มักหาเหตุผลเข้าข้างตนเองเสมอๆ

ต่อมา Adams (1965 อ้างใน ภัทธณน พันธ์สุดีดา, 2543) ได้นำเสนอทฤษฎีความเสมอภาค หรือ Equity Theory ซึ่งอธิบายถึงแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เน้นเรื่องความยุติธรรมกับผลตอบแทน โดยมีการอธิบายในรายละเอียดเพื่อขยายความทฤษฎีของ Homan พร้อมทั้งมีสูตรการคำนวณที่ได้รับการยอมรับ และพบว่าสามารถใช้ในการอธิบายและทำนายพฤติกรรมของ

พนักงานได้จริง ซึ่งหลักของทฤษฎีกล่าวไว้ว่า “บุคคลจะประเมินว่าตนได้รับความยุติธรรมหากสิ่งตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ลงทุนไป หรือผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับ”

ตามทฤษฎีความเท่าเทียมกันกล่าวไว้ว่า บุคคลจะทำการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ได้ลงทุนไปในการทำงาน (INPUT) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (OUTPUT) โดยสิ่งที่ลงทุนไปได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา การศึกษา ความมานะพยายาม และการฝึกอบรม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทน เช่น ค่าจ้างค่าตอบแทน สวัสดิการ การควบคุมบังคับบัญชา การมอบหมายงาน พนักงานจะทำการเปรียบเทียบสัดส่วนของผลตอบแทนกับสิ่งที่ลงทุน (Output/Input) ของตนเองกับของผู้อื่น ดังสมการต่อไปนี้

$$\frac{Output_p}{Input_p} = \frac{Output_o}{Input_o}$$

โดยที่ $Output_p$ คือ ผลตอบแทนจากการลงทุนของตนเอง

$Input_p$ คือ สิ่งลงทุนของตนเอง

$Output_o$ คือ ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้อื่น

$Input_o$ คือ สิ่งลงทุนของผู้อื่น

โดยที่การรับรู้ความไม่ยุติธรรมจะเกิดขึ้นเมื่อการเปรียบเทียบสัดส่วนดังกล่าวเกิดความไม่สมดุลกัน ซึ่งอาจเป็นได้ทั้ง 2 กรณีคือ กรณีที่ตนเองได้รับผลตอบแทนเมื่อเทียบกับสิ่งที่ลงทุนไปมากกว่าผู้อื่น หรือตนเองได้รับผลตอบแทนเมื่อเทียบกับสิ่งที่ลงทุนไปน้อยกว่าผู้อื่น

$$\frac{Output_p}{Input_p} > \frac{Output_o}{Input_o} \quad \text{หรือ} \quad \frac{Output_p}{Input_p} < \frac{Output_o}{Input_o}$$

เมื่อบุคคลรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมแล้ว จะทำให้เกิดความตึงเครียด และระดับความตึงเครียดจะเป็นสัดส่วนโดยตรงกับขนาดของความยุติธรรมที่ได้รับ ดังนั้นผลจากความตึงเครียดนี้เองจะทำให้บุคคลพยายามลดความตึงเครียด โดยแสดงพฤติกรรมหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เพื่อให้เรียกร้องความยุติธรรม ซึ่ง Adams ได้อธิบายถึงทางออกไว้ 6 ประการคือ

1. เปลี่ยนแปลงสิ่งที่ลงทุนของตนเอง โดยอาจลดหรือเพิ่มให้สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ
2. เปลี่ยนแปลงผลตอบแทนของตนเอง โดยมากมักเรียกร้องค่าตอบแทนให้มากขึ้น
3. พยายามบิดเบือนการรับรู้ต่อสิ่งลงทุนหรือผลตอบแทน หรือพยายามทำใจให้ยอมรับได้ว่าสัดส่วนดังกล่าวนั้นยุติธรรมแล้ว
4. หลบหนีจากความไม่ยุติธรรมดังกล่าวทั้งแบบชั่วคราวคือ การขาดงาน การมาสาย หรือการลางานบ่อยๆ ไปจนถึงการหลบหนีแบบถาวร คือการลาออก
5. หาทางเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ลงทุน หรือผลตอบแทนของผู้ที่ถูกลำมาเปรียบเทียบ เช่น ชักจูงเพื่อนร่วมงานให้ทำงานน้อยลง หรือบังคับให้ผู้อื่นทำงานมากขึ้น หรืออาจหาทางทำให้ผู้อื่นได้ผลตอบแทนน้อยลง
6. เปลี่ยนบุคคลที่นำมาเปรียบเทียบเพื่อให้ตนเองสบายใจขึ้น

Deutsch (1975 อ้างใน ภัทธณน พันธุ์สีดา, 2543) นำเสนอแนวคิดที่ต่อยอดจากทฤษฎีของ Adams ที่กล่าวว่า การรับรู้ของพนักงานแต่ละคนขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบระหว่างสัดส่วนผลตอบแทนที่ได้รับและสิ่งที่ลงทุนไป โดย Deutsch กล่าวว่า สำหรับคุณค่าที่เป็นแนวคิดขั้นพื้นฐานของความยุติธรรมด้านผลตอบแทนนั้น บุคคลจะรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับมากกว่าตนเองได้รับความยุติธรรมหากได้รับผลตอบแทนตามเงื่อนไข 11 ประการ ดังนี้

1. ผลตอบแทนที่ได้รับทั้งหมด (Output) เป็นสัดส่วนโดยตรงกับที่ลงทุน (Inputs)
2. มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน
3. เป็นไปตามความต้องการ
4. เป็นไปตามความสามารถ
5. เป็นไปตามความมานะพยายาม
6. เป็นไปตามความเชี่ยวชาญ
7. มีความเท่าเทียมกันในการแข่งขัน ไม่มีความลำเอียงหรือการแบ่งแยก

8. เป็นไปตามอุปสงค์และอุปทานของตลาด
9. เป็นไปตามความต้องการพื้นฐานของบุคคลโดยทั่วไป
10. เป็นไปตามหลักของการตอบแทนซึ่งกันและกัน
11. ต้องไม่น้อยกว่าอัตราขั้นต่ำที่ควรจะได้รับ

จากแนวคิดของ Deutsch นี้ คุณค่าทั้ง 11 ประการที่มีความแตกต่างกันนี้ ในบางครั้งอาจขัดแย้งกันเองได้ เช่น คนที่ทำงานมากที่สุดอาจไม่ใช่คนที่ได้รับผลตอบแทนมากที่สุด เพราะความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญต่ำกว่า เป็นต้น ดังนั้น Deutsch กล่าวสรุปในตอนท้ายว่าการนำเอาคุณค่าของความยุติธรรมมาใช้นั้น จะได้ผลเป็นที่น่าพอใจเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในขณะนั้นด้วย เช่น ในบางสถานการณ์ การกระจายผลตอบแทนตามความต้องการของบุคคลอาจมีความยุติธรรมมากกว่าการกระจายตามผลงาน เป็นต้น

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวไปข้างต้น ไม่ว่าจะเป็แนวคิดของ Homan ทฤษฎี Equity Theory ของ Adams และ Deutsch ล้วนเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในระยะแรกๆ ของการศึกษาเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และมุ่งเน้นไปที่การศึกษาถึงความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนจากการลงทุนลงแรงของพนักงาน ในรูปแบบต่างๆ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความพยายาม ความเครียดจากการทำงาน เป็นต้นว่า ความเพียงพอและความสมดุลที่ตนได้รับผลตอบแทนจากองค์การอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาในบริบทของตนเอง รวมทั้งเปรียบเทียบกับผู้อื่น

เนื่องจากการตัดสินใจเกี่ยวกับความยุติธรรมโดยพิจารณาแต่เพียงปัจจัยด้านเดียวคือ ด้านการกระจายผลตอบแทนเพียงลำพังนั้น ยังก่อให้เกิดข้อโต้แย้ง และยังพบเหตุการณ์ความไม่ยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนให้เห็นในสังคมอย่างต่อเนื่อง นั่นเป็นเพราะยังมีปัจจัยภายนอกที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ การมีข้อมูลจำกัดในการประเมิน การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดหรือกำไร มากกว่าจะคำนึงถึงความยุติธรรม และการที่บุคคลอาจไม่ได้รับความยุติธรรมด้านผลตอบแทนก็ไม่จำเป็นต้องสรุปว่าเขาไม่ได้รับความยุติธรรมด้านอื่นๆ ดังนั้นจึงมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านอื่นๆ ขึ้นมาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในสังคม นั่นคือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งหมายถึง การรับรู้ของพนักงานถึงวิธีการ กลไก หรือกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทนภายในองค์การ ว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ กล่าวคือ พนักงานมีโอกาสแสดง

ความคิดเห็น การประเมินไม่ถูกรอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และสามารถตรวจสอบกระบวนการตัดสินใจได้ นอกจากนี้ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจต้องถูกต้อง แม่นยำ

ในปี ค.ศ. 1978 Thibaut และ Walkers (1978 cited in Walsh, 2003) ได้นำเสนอแนวคิดใหม่ของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นวิวัฒนาการในยุคที่สองของแนวคิดด้านความยุติธรรมในองค์กร โดยเน้นความสำคัญของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน (Procedural Justice) โดยมีที่มาที่ไปของแนวคิดดังกล่าวจากกระบวนการทางกฎหมาย โดย Thibaut และ Walkers ได้เปรียบเทียบกับกระบวนการแก้ไขข้อพิพาท ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. คู่กรณีในศาล
2. กระบวนการแทรกแซงโดยบุคคลที่สาม เช่น ผู้พิพากษา คณะลูกขุน เป็นต้น
3. กระบวนการแก้ไขข้อพิพาท ซึ่งมี 2 ขั้นตอน คือ

3.1 ขั้นตอนของกระบวนการ ได้แก่ ช่วงที่นำหลักฐานมาแสดงเพื่อพิสูจน์ความจริง

3.2 ขั้นตอนของการตัดสินใจ ได้แก่ ช่วงนำหลักฐานมาพิจารณาและใช้ในการ

ตัดสินปัญหาข้อพิพาทนั้นๆ

ซึ่งแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้คือ บุคคลจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจหากได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และมีแนวโน้มที่จะยอมรับผลการตัดสินใจของคณะลูกขุนว่ามีความยุติธรรมมากกว่าคู่พิพาทที่มีได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าทฤษฎีของ Thibaut และ Walkers ถือเป็นทฤษฎีที่บุกเบิกแนวคิดที่เน้นให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินมากขึ้น โดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งแต่ต้น มิใช่รอรับผลการประเมินเพียงอย่างเดียว ดังเช่นแนวคิดในอดีต

ยุคที่สามของแนวคิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลเริ่มต้นเมื่อ Bies และ Moag (1986 cited in Walsh, 2003) ได้นำเสนอแนวคิดความยุติธรรมในมุมมองใหม่ นอกเหนือจากความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) และความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) นั่นก็คือความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา (Interaction Justice) โดย Skarlicki และ Folger (1997 cited in Walsh, 2003) เห็น

สอดคล้องว่าควรจำแนกความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ออกจากแนวคิดความยุติธรรมแบบดั้งเดิมทั้งสอง ซึ่งก็คือ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และด้านกระบวนการ ให้ชัดเจน

งานวิจัยในยุคนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาถึงวิธีการที่ผู้ประเมิน ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นหัวหน้า ผู้นำ หรือผู้บริหาร ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน รวมถึงการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ว่าผู้ประเมินมีแนวคิดในการออกระเบียบกฎเกณฑ์ และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร และผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาตอบสนองอย่างไร เมื่อผู้ประเมินไม่มีความยุติธรรม และเนื่องจากผู้นำเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กร ดังนั้นเมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชา หรือผู้ประเมินไม่มีความยุติธรรม ก็มักจะคิดเหมารวมไปว่าองค์กรไม่มีความยุติธรรมไปด้วย

ในงานศึกษาของ Skarlicki และ Folger (1997 cited in Walsh, 2003) พบว่า หากความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้ประเมินและพนักงาน (Interaction Justice) เป็นไปด้วยความยุติธรรมในระดับสูง ก็จะทำให้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลลดลง กล่าวคือ หากผู้ประเมินแสดงให้เห็นถึงความห่วงใย และใส่ใจต่อพนักงาน ให้เกียรติและเคารพในสิทธิของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว พนักงานก็จะสามารถอดทนต่อความไม่ยุติธรรมในการกำหนดผลตอบแทน และความไม่ยุติธรรมในกระบวนการประเมินได้ในระดับหนึ่ง

ต่อมา Greenberg (1993 cited in Walsh, 2003) ได้นำเสนอแนวคิดใหม่ในการนำมุมมองด้านสังคม (Social aspect) เข้ามาพิจารณาพร้อมกับแนวคิดเดิม คือ มุมมองด้าน โครงสร้าง (Structural aspect) ซึ่งถือเป็นการต่อ ยอดงานศึกษาในอดีต ทำให้สามารถจำแนกประเภทของความยุติธรรมได้ชัดเจน และละเอียดมากยิ่งขึ้น โดย Greenberg นำเอาความยุติธรรมทั้งสองด้านตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นก็คือ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) และความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) มาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการรับรู้ถึงความยุติธรรมสองมุมมอง คือ มุมมองด้านสังคม (Social Aspect) และมุมมองด้าน โครงสร้าง (Structural Aspect) โดยมุมมองด้าน โครงสร้างมุ่งเน้นที่บริบทหรือสภาพแวดล้อมของกระบวนการประเมินที่ก่อให้เกิดความยุติธรรม เช่น การมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน การมีข้อมูลที่เพียงพอในการประเมิน เป็นต้น ส่วนมุมมองด้านสังคมมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละคนอย่างยุติธรรม หรือมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ และจิตใจของพนักงาน รวมถึงการสื่อสารกับพนักงาน

แบบจำลององค์ประกอบที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรม 4 ด้านของ Greenberg (Greenberg's four-factor model) มีรายละเอียดดังนี้

	ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedure Justice)	ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice)
มุมมองด้าน โครงสร้าง (Structural Aspect)	ความยุติธรรมด้านระบบ (Systemic) การประเมินจะมีความยุติธรรมเมื่อมีระบบที่ดี เช่น การกำหนดผู้ประเมินที่เหมาะสม มีเกณฑ์ การประเมินที่ชัดเจน มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อ ใช้ในการประเมินที่เหมาะสม และอนุญาตให้ พนักงานมีโอกาสชี้แจง	ความยุติธรรมด้านโครงสร้าง (Configural) แนวทางและวิธีการในการประเมินผล การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับ บรรทัดฐานของสังคมและความ คาดหวัง
มุมมองด้านสังคม (Social Aspect)	ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารผลการประเมิน แนวทางและวิธีการประเมิน กับพนักงาน	ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน

ภาพที่ 1 แบบจำลององค์ประกอบความยุติธรรม 4 ด้าน ของ Greenberg

ที่มา: Walsh (2007: 37)

ต่อมา Thurston (Walsh, 2003 อ้างถึง Thurston, 2001) ได้พัฒนาต่อยอดแบบจำลองการจำแนกความยุติธรรม 4 ด้านของ Greenberg (Four-factor taxonomy of justice) โดยคิดค้นตัวชี้วัด 10 ตัวที่ครอบคลุมความยุติธรรมทั้ง 4 ด้านของ Greenberg โดยมีรายละเอียดของตัวชี้วัดในแต่ละด้านดังนี้

1. ความยุติธรรมด้านระบบการประเมิน (Systemic Justice) หมายถึง การประเมินความยุติธรรมในเชิงระบบ หรือโครงสร้างของกระบวนการประเมินที่นำไปสู่ผลลัพธ์ ซึ่งมักประกอบไปด้วย กระบวนการ (Procedure) และขั้นตอน (Process) ซึ่งความยุติธรรมด้านนี้เกิดขึ้นก่อนความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทน

2. ความยุติธรรมด้านโครงสร้าง (Configural Justice) สืบเนื่องจากทฤษฎีของ Adams (Adam's Theory) ที่กล่าวถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกันว่า พนักงานแต่ละคนจะเปรียบเทียบระหว่างความอุตสาหะพยายามในการทำงานของตน (Input) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม และการเปรียบเทียบดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้สองลักษณะคือ เปรียบเทียบ Input กับ Output ที่ตนเองได้รับ กับเปรียบเทียบสัดส่วน Input/Output ของตนเองกับผู้อื่น ซึ่งผลจากการประเมินดังกล่าวจะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจทางการบริหารจัดการต่อไป เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การอบรมต่อไป

การจัดสรรผลตอบแทนใดๆ ก็ตามจะเรียกได้ว่าเกิดความยุติธรรมก็ต่อเมื่อแนวทางในการนำมาซึ่งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับบรรทัดฐานหรือความคาดหวังตนเองและของสังคม และพนักงานก็จะมีแนวคิดสอดคล้องไปกับสังคมว่าสิ่งที่ตนได้ลงทุนไปในการทำงานนั้นเหมาะสมกับผลตอบแทนที่ได้รับ แต่เมื่อไรที่แนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมีความแตกต่างจากบรรทัดฐานของสังคมแล้ว การประเมินนั้นอาจถูกพิจารณาได้ว่าไม่มีความยุติธรรมได้

3. ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงาน (Interpersonal Justice) หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมโดยดูจากการปฏิบัติของผู้ประเมินต่อพนักงานว่าเป็นเช่นไร โดย Interpersonal Justice นี้ อาจแสดงออกมาในรูปของการให้รางวัลหรือชมเชยโดยหัวหน้าก็เป็นได้ หรือในทางตรงกันข้ามคือการถูกตำหนิ หรือถูกต่อว่าโดยหัวหน้า การศึกษาของ Greenberg (1993) ชี้ให้เห็นว่า หากหัวหน้ามีไหวพริบในการบังคับบัญชาที่ดี เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น แสดงความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถึงผลการประเมิน รวมไปถึงกล่าวคำขอโทษหรือรับผิดชอบหากการประเมินเกิดความผิดพลาด ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าการประเมินมีความยุติธรรมได้

4. ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Justice) คือ การรับรู้ถึงความยุติธรรมโดยขึ้นอยู่กับว่า มีการแจ้งให้พนักงานรับทราบถึงความคาดหวัง เกณฑ์การประเมิน และมาตรฐานการประเมินโดยผู้ประเมิน มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบ มีการชี้แจงเหตุผลของผลการประเมิน ซึ่งการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูล มักถูกมองว่าซ้ำซ้อนกับด้านอื่นๆ เช่น ด้านกระบวนการ (Procedural) และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction)

สำหรับในงานศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของ Thurston, 2001 ซึ่งได้ทำการศึกษาต่อจากแบบจำลองการจำแนกความยุติธรรม 4 ด้านของ Greenberg (Four-factor taxonomy of justice) มาเป็นองค์ประกอบด้านการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำเครื่องมือดังกล่าวไปพัฒนาให้เหมาะสมกับองค์กรในประเทศไทยและทำการทดสอบต่อไป

แนวคิดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน (Counterproductive Work Behavior)

พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน เป็นพฤติกรรมที่พนักงานในองค์กรแสดงเจตนามุ่งร้ายต่อองค์กร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน รวมถึงหัวหน้างาน เป็นต้น โดยกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่างๆ เช่น การลักขโมย การทำลายข้าวของ การก้าวร้าวต่อคนอื่น การทำงานให้ช้าลง การศึกษาในยุคแรกของแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน ถูกกล่าวถึงในทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Adams ในปี ค.ศ.1965 เพื่อที่จะทำนายว่าปัจจัยใดเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน เช่น ความไม่ยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความไม่ยุติธรรมด้านกระบวนการ และไม่ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่อาจมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน เช่น อุณหภูมิในที่ทำงานที่สูงเกินไป เสียงดังในสถานที่ทำงาน เป็นต้น (Penney and Spector, 2002)

งานศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานเริ่มต้นในยุคแรกๆ (ทศวรรษ 1980's) ได้เริ่มมีการศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่พนักงานปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร มีงานศึกษาของนักวิจัยหลายท่าน อาทิ Bensman and Gerver (1963), Taylor and Warton (1971), Altheide and Adler (1978) เป็นต้น (Gruys & Sackett, 2003) โดยงานศึกษาต่างๆ ในยุคนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมต่อต้านการทำงานแต่ละประเภทในที่ทำงาน และศึกษาพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เช่น การลักขโมย การฉกฉวย การทำลายข้าวของ การทำงานให้ช้าลง การเฉื่อยชา หรือการขาดงาน แต่อย่างไรก็ดีในยุคต้นๆ นี้ยังไม่อาจเรียกได้ว่าทฤษฎี เพราะยังไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมต่อต้านการทำงานได้ครบถ้วน และงานวิจัยในช่วงเวลานี้ดูเหมือนจะเป็นเพียงการวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมแบบแยกส่วน หรือการศึกษาพนักงานในรายบุคคลมากกว่าเป็นการวิจัยเพื่ออธิบายพฤติกรรมต่อต้านการทำงานโดยรวม

ในยุคต่อมาเริ่มมีการพัฒนาเครื่องมือในการตรวจวัดระดับความรุนแรงของพฤติกรรม การต่อต้านการทำงาน หลากหลายรูปแบบ เช่น งานวิจัยของ Sackett และ Decker ในปี 1979 และงานวิจัยของ Burriss และ Callahan ในปี 1989 (Gruys & Sackett, 2003) ซึ่งในงานศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบทดสอบความซื่อสัตย์ (Integrity Test) เพื่อศึกษาว่าพฤติกรรมกรลักขโมยนั้นสามารถอธิบายหรือทำนายพฤติกรรมต่อต้านการทำงานอื่นๆ ได้อีกหรือไม่ อาทิ การขาดงาน การละเมิดกฎความปลอดภัย การเสพยาและสิ่งเสพติดในที่ทำงาน แต่อย่างไรก็ดี งานศึกษานี้ก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกับในยุคแรกๆ คือมิได้อธิบายให้เห็นถึงภาพรวมของพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในองค์การหรืออธิบายอย่างเป็นระบบในเชิงทฤษฎีได้

งานศึกษาวิจัยพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในยุคต้นๆ นี้ มักมุ่งศึกษาไปที่พฤติกรรมต่างๆ ของพนักงานแต่ละคนในที่ทำงาน เช่น การลักขโมยของ ทำตัวเป็นบ่อนทำลาย ทำงานช้า เฉื่อยชาในการทำงาน และการขาดงาน ลา มาสายเป็นประจำ เป็นต้น ซึ่งงานศึกษาในช่วงแรกๆ นี้ มุ่งศึกษาไปที่พฤติกรรมเป็นเรื่องราวๆ ไป หรือมุ่งศึกษาพฤติกรรมของพนักงานเป็นรายๆ ไป ไม่มีทฤษฎีใดมารองรับ หรือไม่อาจตั้งเป็นทฤษฎีได้ชัดเจน ดังนั้นแนวคิดหรืองานศึกษาที่จะกล่าวในส่วนถัดไปจะเป็นงานศึกษาเพื่อศึกษารอบแนวคิดในเชิงกว้าง เพื่อที่จะนำมาอธิบายพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้นได้อย่างเป็นระบบ และเป็นทฤษฎีที่น่าเชื่อถือ

ยุคที่สองของการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีด้านพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1983 เมื่อ Hollinger และ Clark (Gruys & Sackett, 2003) ได้พัฒนาและจำแนกพฤติกรรมต่างๆ ในการต่อต้านการทำงานที่เคยศึกษากันมาอย่างแพร่หลายในอดีต เพื่อมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่สามารถอธิบายในภาพรวมของทั้งองค์การได้ จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างใน 3 กลุ่มอุตสาหกรรมพบว่า พฤติกรรมต่อต้านการทำงานสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ พฤติกรรมเบี่ยงเบนในเรื่องของการใช้ทรัพย์สินขององค์การ (Property Deviance) เช่น การลักขโมย การทำลายทรัพย์สินสมบัติขององค์การ และกลุ่มที่ 2 คือ พฤติกรรมเบี่ยงเบนทางการผลิต (Production Deviance) การฝ่าฝืนบรรทัดฐานการทำงานขององค์การเพื่อให้งานไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย เช่น การขาดงาน การทำงานอย่างเฉื่อยชา การใช้เวลาพักที่ยาวนาน รวมถึงการทำให้งานเสื่อมเสียเพราะ การใช้จ่ายเสพติด การดื่มของมึนเมา เป็นต้น

ต่อมาในปี 1995 Robinson และ Bennett (Gruys & Sackett, 2003) ได้ทำการศึกษาต่อจากงานของ Hollinger และ Clark โดยกล่าวว่าพฤติกรรมต่อต้านการทำงานที่ Hollinger

และ Clark ทำการศึกษานั้นไม่ได้รวมถึงพฤติกรรมบางด้าน โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลของพนักงาน (Interpersonal) เช่น พฤติกรรมการคุกคามทางเพศ ดังนั้น Robinson และ Bennett ได้จึงได้ทำการศึกษา โดยสัมภาษณ์พนักงานจำนวนมากเพื่อสอบถามพฤติกรรมที่พบเห็นในที่ทำงาน แล้วใช้วิธี Multidimensional Scaling โดยผลการศึกษสามารถจำแนกพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานใหม่ออกเป็น 2 มิติ (Dimension) โดยมิติแรกเป็นการจำแนกพฤติกรรมที่ชัดเจนระหว่างผลที่เกิดโดยตรงต่อองค์กร (Organization) และผลที่เกิดโดยตรงต่อพนักงานคนอื่นในองค์กร (Interpersonal behavior toward other members) และมิติที่สองคือระดับความรุนแรงของผลจากพฤติกรรมดังกล่าว โดยในที่นี้แบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ เกิดผลกระทบเล็กน้อย (Minor) และ รุนแรง (Serious) จากนั้นเมื่อนำมิติทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันแล้ว สามารถจำแนกพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานออกได้เป็น 4 กลุ่มด้วยกัน โดยสองกลุ่มแรกเหมือนกับงานศึกษาของ Hollinger และ Clark กล่าวคือ พฤติกรรมเบี่ยงเบนในเรื่องของการใช้ทรัพย์สินขององค์กร (Property Deviance) และพฤติกรรมเบี่ยงเบนทางการผลิตหรือ การทำให้ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย (Production Deviance) แต่ได้มีการนำเสนอพฤติกรรมอีก 2 กลุ่มเพิ่มเติมขึ้นมา คือ การคุกคามเพื่อนร่วมงาน (Personal Aggression) และ พฤติกรรมเบี่ยงเบนทางสังคมในที่ทำงาน (Political Deviance) โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 2

	Organization	Interpersonal
Serious Offense	Property Deviance เช่น การลักขโมย การทำลายทรัพย์สินสมบัติขององค์กร	Personal Aggression เช่น การรบกวน สร้างความรำคาญให้แก่ผู้อื่น การขโมยของเพื่อนร่วมงาน
Minor Offense	Production Deviance เช่น การขาดงาน ทำงานเฉื่อยชา ใช้เวลาพักยาวนาน ใช้ยาเสพติด การดื่มของมึนเมา	Political Deviance เช่น การดิ้นนินทาเพื่อนร่วมงาน ความลำเอียง เล่นพรรคเล่นพวก

ภาพที่ 2 แสดงผลการจำแนกกลุ่มพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานของ Robinson & Bennett
ที่มา : ดัดแปลงจาก Gruys & Sackett (2003)

จากที่กล่าวไปแล้วข้างต้นในหัวข้อ จะเห็นได้ว่างานศึกษาด้านพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงานส่วนใหญ่ เป็นงานศึกษาของประเทศในกลุ่มทวีปยุโรป และอเมริกา แต่สำหรับงานศึกษาด้านนี้ในทวีปเอเชีย ซึ่งมีวิถีชีวิต วัฒนธรรม การเมือง และเศรษฐกิจที่แตกต่างกันนั้นยังมีอยู่จำกัด งานศึกษาของ Maria Rotundo and Jia Lin Xie (n.d.) ทำการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงานขององค์กรตัวอย่างในประเทศในแถบทวีปอเมริกาเหนือ (แคนาดา) และในแถบเอเชีย (จีน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของพฤติกรรมดังกล่าวในกลุ่มผู้บริหารของสองประเทศนี้ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารในประเทศจีน และแคนาดานั้นมีพฤติกรรมที่ไม่แตกต่างกันในด้านการต่อด้านการทำงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ มีพฤติกรรมที่แสดงออกที่คล้ายคลึงกันในการต่อด้านการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ความน่าสนใจของงานศึกษาวิจัยชิ้นนี้มีได้อยู่เพียงแค่ผลการศึกษาวิจัยเท่านั้น หากแต่วิธีการศึกษาก็มีความน่าสนใจไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน กล่าวคือ ในงานวิจัยนี้ทางประเทศจีนมิได้นำเครื่องมือ หรือตัวแปรที่ถูกพัฒนาขึ้นจากประเทศตะวันตกมาใช้ แต่มีการพัฒนาขึ้นโดยวิธีการที่น่าสนใจ 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ทำการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้จัดการที่ทำงานในองค์กรในประเทศจีน (แทนที่จะจำกัดความคิดของผู้บริหารอยู่กับเครื่องมือหรือทฤษฎีทางตะวันตก) จำนวน 160 คน โดยให้แต่ละคนบอกเล่าเหตุการณ์ หรือประสบการณ์ทั้งที่ตัวเองเคยทำหรือพบเห็นในที่ทำงานคนละ 5 เหตุการณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงาน ซึ่งให้นิยามกว้างๆ ว่า “พฤติกรรมที่ละเมิดแนวทางที่ดีหรือข้อบังคับขององค์กร และก่อให้เกิดผลร้ายต่อองค์กร” ดังนั้นจะได้เหตุการณ์ทั้งหมด 800 เหตุการณ์ เมื่อนำมาคัดเหตุการณ์ที่ซ้ำกันออก หรือรวมเหตุการณ์ที่คล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน จะเหลือพฤติกรรมที่แตกต่างกัน 66 พฤติกรรมหรือหัวข้อ (Item) จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 คือการนำ 66 หัวข้อ มาจัดกลุ่มเพื่อหามิติ (Dimension) ของพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงาน โดยมีหลักการคร่าวๆ คือ นำพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกันมาอยู่ในมิติเดียวกัน โดยใช้วิธี Multidimensional Scaling (MDS) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า มิติที่ได้จากวิธีนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาในประเทศแคนาดา และงานศึกษาอื่นๆ ในประเทศในแถบตะวันตก

ในงานวิจัยของ Spector และคณะในปี 2006 ได้ทำการศึกษาทบทวนงานศึกษาวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงานจำนวนมาก เพื่อมาวิเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือค้นหา มิติ (Dimension) ของพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงาน เพื่อสรุปรวบรวมแนวคิดในอดีตที่กระจัดกระจายให้ง่ายต่อการวิเคราะห์และอ้างอิง โดย Spector และคณะ ได้ทำการรวบรวมหัวข้อต่างๆ ที่กล่าวถึงพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงาน ซึ่งปรากฏอยู่ในงานวิจัยจำนวนมาก โดยผลจาก

การรวบรวมหัวข้อต่างๆ จำนวน 45 หัวข้อที่ไม่ซ้ำกันแล้ว นำมาวิเคราะห์จัดหมวดหมู่โดยอาศัยสถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) ร่วมกัน ปรากฏว่าสามารถจำแนกพฤติกรรมต่อต้านการทำงานออกเป็น 5 มิติใหญ่ๆ คือ การล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ การทำให้ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย การก่อกวน การลักขโมย และการหลบหนีการทำงาน

1. การล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ (Abuse) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมคุกคามต่อเพื่อนร่วมงาน ทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น การข่มขู่ การต่อว่าด้วยคำหยาบคาย การเพิกเฉยไม่ใส่ใจผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเจ็บปวดทางร่างกาย หรือมีผลกระทบทางจิตใจต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นสาเหตุให้เพื่อนร่วมงานทำงานด้อยประสิทธิภาพ เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมคุกคามผู้อื่นในสถานที่ทำงาน บางงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการข่มเหงเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อพฤติกรรมความก้าวร้าว และสิ่งแวดล้อม เช่น บรรทัดฐานทางสังคม วัฒนธรรมองค์การ สภาพะการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนพฤติกรรมการข่มเหงเพื่อนร่วมงาน

2. การทำให้ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย (Production deviance) เป็นพฤติกรรมที่ตั้งใจทำงานให้เกิดความผิดพลาด และประสงค์ให้องค์กรเกิดความเสียหาย เช่น เจตนาทำงานให้ช้า หรือไม่ทำตามคำแนะนำในการทำงาน แต่อย่างไรก็ดีแม้ว่าพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมายนี้จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนและมีผลกระทบต่อองค์การมากกว่า แต่พฤติกรรมที่ตั้งใจทำงานให้ผิดพลาดนี้ก็ทำให้เกิดความเสียหายน้อยกว่าพฤติกรรมการข่มเหงเพื่อนร่วมงาน เพราะว่าเป็นพฤติกรรมที่จะปรับปรุงยากกว่า

3. การก่อกวน (Sabotage) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งทำลาย หรือทำให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินหรือบุคลากรขององค์การ ซึ่งบางครั้งเป็นพฤติกรรมที่กระทำขึ้นเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม เพื่อเรียกร้องความสนใจ หรือให้สามารถแข่งขันกับคนอื่น ๆ ได้ เช่น เจตนาใช้ทรัพยากรของบริษัทอย่างสิ้นเปลือง ทำลายสิ่งของหรือทรัพย์สินของบริษัท เป็นต้น สาเหตุของการพฤติกรรมนี้อาจเนื่องมาจากการที่รู้สึกว่าคุณมีความคับข้องใจในการทำงาน ขาดการสนับสนุนในหน้าที่การงาน ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง เหนื่อยหน่ายกับการทำงาน หรือเป็นเพียงแต่ความตึกะนองเพียงชั่วครั้งชั่วคราว เป็นต้น

4. การลักขโมย (Theft) เป็นการลักขโมยของของผู้อื่นในที่ทำงาน เช่น ขโมยของบริษัท ไปใช้ส่วนตัว นำอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงานกลับบ้านโดยไม่ได้รับอนุญาต ซึ่งพฤติกรรมนี้ ถือเป็นปัญหาใหญ่ขององค์กร เพราะอาจนำไปสู่ปัญหาอื่น ๆ ตามมา พฤติกรรมการลักขโมยมีสาเหตุหลัก 3 ประการ คือ ความต้องการทางการเงิน ความไม่พึงพอใจในงาน และความไม่ยุติธรรม จากสาเหตุ 3 ประการนี้ งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อความไม่ยุติธรรม หลายงานวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความไม่ยุติธรรมและพฤติกรรมการลักขโมยอย่างชัดเจน

5. การหลบหลีกการทำงาน (Withdrawal) หมายถึง พฤติกรรมการจงใจทำงานให้น้อยกว่าเวลาที่องค์กรกำหนด เช่น การขาดงาน การมาทำงานสาย การกลับบ้านก่อนเวลาเลิกงาน การใช้เวลาในช่วงพักนาน เป็นต้น พฤติกรรมการอุ้งงานตรงกันข้ามกับรูปแบบของพฤติกรรมอื่น ๆ เนื่องจากเป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงหนีสถานการณ์ที่ทำให้เกิดอันตราย Tapia (2006 อ้างใน นิรมล จันทรสุวรรณ, 2552) กล่าวว่า การดื่มเหล้าและการใช้ยาเสพติดในที่ทำงานเป็นตัวอย่างหนึ่งของพฤติกรรมการหลบหลีกการทำงานด้วย ในขณะที่เดียวกัน Hollinger and Clark (1983 อ้างใน ชูชัย สมितिไกร, 2550) ยังกล่าวว่า การไม่มาปฏิบัติงานตามกำหนดไม่ว่าจะเป็น การขาดงาน การมาสาย การใช้เวลาพักเกินกำหนด เป็นพฤติกรรมที่สื่อถึงการปฏิบัติงานอย่างไม่ทุ่มเททั้งสิ้น

จะเห็นได้ว่างานวิจัยด้านพฤติกรรมต่อต้านการทำงานมีการพัฒนาต่อออกมาเป็นลำดับ ดังนั้นในงานศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดหรือตัวแปรด้านพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของ Spector และคณะ เพราะถือเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาจนเป็นปัจจุบันที่สุด และมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากงานศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองด้านนี้เป็นเรื่องใหม่ ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าผลงานที่เกี่ยวข้องในอดีต ยังไม่พบงานที่ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสองด้านนี้โดยตรงอย่างชัดเจน แม้ว่าจะมีงานศึกษาในแต่ละเรื่องมาแล้วเป็นจำนวนมากไม่ว่าจะเป็น แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และแนวคิดทฤษฎีด้านพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน แต่จะเป็นงานศึกษาที่แยกกันพิจารณา หรือเป็นงานศึกษาที่ไป

สัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆ ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมในอดีต มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งสองที่สามารถรวบรวมได้ดังนี้

Greenberg (1990 อ้างใน จินตนา พงษ์ศรีทอง, 2546) ได้ศึกษาเรื่องการลักขโมยของพนักงาน ซึ่งการลักขโมยดังกล่าวเป็นปฏิกิริยาตอบสนองต่อความไม่ยุติธรรมเรื่องการจ่ายค่าจ้าง โดย Greenberg ได้ทำการศึกษาพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนเครื่องบินและชิ้นส่วนรถยนต์ 3 แห่ง จำนวน 143 คน พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการขโมยของพนักงาน และการที่องค์กรไม่อธิบายเหตุผลในการลดค่าจ้างให้พนักงานเข้าใจอย่างเพียงพอจะทำให้อัตราการขโมยของและการลาออกเพิ่มขึ้น

Bergre (1996 อ้างใน ภัทรนถน พันธุ์สีดา, 2543) ได้ศึกษาวิจัยโดยกล่าวถึงพฤติกรรมการทำงานว่าเป็นผลมาจากการตอบสนองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร รวมถึงความไม่ยุติธรรมในเรื่องค่าจ้าง พบว่าความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรและพฤติกรรมความก้าวร้าวในสถานที่ทำงาน เป็นผลมาจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยเฉพาะความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน 600 คน ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งทางตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายผลตอบแทนที่ยุติธรรมจะกระตุ้นให้พนักงานแข่งขันกันและลดความร่วมมือลง และเมื่อพนักงานรับรู้ว่าจะระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรมีความยุติธรรมแล้ว ก็จะลดพฤติกรรมก้าวร้าวลงด้วยเช่นกัน

Flint (1999) ได้อธิบายเรื่องบทบาทของความยุติธรรมในองค์กรในแง่ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติด้วยข้อมูลที่หลากหลาย (The role of organizational justice in multi-source performance appraisal) โดยผู้วิจัยได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติที่ยุติธรรมกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายหลังการประเมินและการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินฯ ผลการวิจัย 10 ประการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์พบว่า พนักงานที่ได้รับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่ามาตรฐานหรือสูงกว่าจะรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานยุติธรรมและจะไม่เปลี่ยนแปลงการทำงานของตน พนักงานที่ได้รับผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานจะรู้สึกว่าการประเมินฯ ไม่ยุติธรรม และจะให้ความสนใจไปยังปัจจัยของกลุ่มประเมินและระบบการเสนอความคิดเห็น การประเมินด้วยระบบแหล่งข้อมูลที่หลายหลายและมีการประเมินการปฏิบัติงานตนเองด้วยมีแนวโน้มทำให้พนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมมากขึ้น พนักงานจะรับรู้ว่

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยแหล่งข้อมูลที่หลากหลายมีความยุติธรรมมากกว่าเมื่อพนักงานมีส่วนในการกำหนดการให้คะแนนของตน เมื่อพนักงานมีส่วนในการให้คะแนนกลุ่ม เมื่อพนักงานมีส่วนในการกำหนดความแตกต่างของกลุ่มให้คะแนน และเมื่อพนักงานได้รับผลตอบกลับที่เป็นกลาง ที่เชื่อถือได้ และมีส่วนในขั้นตอนของผลตอบกลับ การรับรู้ระบบเสนอความคิดเห็นของระบบการประเมินฯ ด้วยแหล่งข้อมูลที่หลากหลายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และสุดท้ายคือ การรับรู้การประเมินกลุ่มมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

Folger and Skarlicki (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความไม่ยุติธรรมในองค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยกล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กรจะเป็นเสมือนสื่อกลางทางจิตวิทยาที่นำไปสู่พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยอาศัยทฤษฎีการรับรู้แหล่งอ้างอิง (Referent Cognitions Theory) ในการอธิบายเหตุผลที่ว่า เพราะเหตุใดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนอกจากทำให้เกิดความอ่อนไหวต่อความยุติธรรมของพนักงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดูเหมือนว่าจะนำความเสียหายมาสู่องค์กรมากกว่าจะเป็นผลดี Folger และ Skarlicki ได้โต้แย้งแนวคิดหรืองานวิจัยในอดีตที่มักให้ความสำคัญกับความยุติธรรมเพียงประเภทใดประเภทหนึ่งในบรรดาความยุติธรรมในองค์กร 3 รูปแบบคือ ความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทน (Distributive) ความยุติธรรมด้านกระบวนการประเมิน (Procedural) และความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน (Interactional) เพราะการที่มุ่งศึกษาผลกระทบของความไม่ยุติธรรมเพียงด้านใดด้านหนึ่งเพียงลำพัง อาจทำให้งานวิจัยชิ้นนั้นไม่สามารถศึกษาแง่มุมต่างๆ ของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม ดังนั้นข้อเสนอของ Folger และ Skarlicki คือ ควรทำการศึกษาให้ครอบคลุมความยุติธรรมทั้ง 3 ด้านพร้อมๆ กัน ในทำนองเดียวกัน ด้านผู้บริหารองค์กรก็ควรคำนึงถึงความยุติธรรมทั้ง 3 ด้าน และสามารถใช้เป็นเครื่องช่วยทำนายพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานได้อีกด้วย นอกจากนี้วิธีการที่จะช่วยให้พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยลงก็คือ การอธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็น รวมทั้งชี้แจงความเข้าใจที่ผิดๆ ในหมู่พนักงาน เปลี่ยนทัศนคติมุมมองของพนักงาน เพื่อลดการต่อต้านได้

ในตอนท้าย Folger และ Skarlicki ได้สรุปบทเรียนจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และนำเสนอแนวทางแก่ผู้บริหารในการจัดการกับพฤติกรรมต่อต้านของพนักงานไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การที่พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะรู้สึกว่าคุณกำลังถูกคุกคามว่าจะทำให้เสียผลประโยชน์ หรือทำงานหนักมากยิ่งขึ้น แต่ได้ผลตอบแทนเท่าเดิม ซึ่งทำให้เขาารู้สึกไม่พอใจ และได้รับการปฏิบัติที่ไม่ยุติธรรมจากองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาถึงองค์ประกอบของความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Interactional justice) โดยการกำหนดจุดยึดเหนี่ยว หรือกำหนดเป้าหมายใหม่ให้กับพนักงาน เช่น เป้าหมายด้านผลตอบแทน หากทำได้สำเร็จ รวมถึงผลลัพธ์หากการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว เป็นต้น

2. ผู้บริหารมักพูดเกินเลยความจริงถึงด้านบวกของผลที่ได้รับหากการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ และปิดบังอำพรางผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นกับพนักงานได้ ซึ่งอาจทำให้พนักงานได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด และเมื่อผลไม่เป็นไปตามที่กล่าวไว้ จะสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรมากกว่า ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ข้อมูลแก่พนักงานอย่างครบถ้วน เพียงพอ และจริงใจ เพื่อลดความไม่แน่นอนในใจของพนักงานลง และตัดสินใจด้วยเหตุและผล

3. ในการเปลี่ยนแปลงนั้น บางครั้งต้องอาศัยความช่วยเหลือจากพนักงาน เพราะต้องทำงานเกินเลยขอบข่ายหน้าที่เดิมที่เคยทำ เช่น ได้รับมอบหมายงานเพิ่มเติม หรือกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานทำเหมือนๆ กัน ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมผู้บริหารให้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีความยุติธรรมในองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมให้ปฏิบัติ และสร้างบรรยากาศในองค์กรให้มีความยุติธรรมและจะช่วยลดการต่อต้านในที่สุด

4. องค์กรโดยส่วนใหญ่มักไม่สนใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ผู้บริหารมักมุ่งความสนใจไปที่ประเด็นใดเพียงประเด็นเดียว แต่ไม่มองให้ครบทุกมิติ การรับรู้ถึงความยุติธรรมนี้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ต้องไปพร้อมกันทุกองค์ประกอบ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ องค์กรควรให้ความสำคัญหรือดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดความยุติธรรมทั้ง 3 รูปแบบ จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จได้ และลดการต่อต้านจากพนักงาน

5. การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรมีข้อมูลต่อไปนี้ อย่างครบครัน ได้แก่ ลักษณะหรือจุดเด่นขององค์กรที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง กลไกหรือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง และแผนฉุกเฉิน หรือแผนสำรอง รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ

Bovey and Hede (2001) ได้ทำการศึกษาถึงบทบาทของกระบวนการทางความคิด และกระบวนการด้านอารมณ์ ที่มีต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 615 ราย จากองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงภายใน 9 องค์กร เพื่อศึกษาถึงบทบาทของแนวคิดหรือทฤษฎีที่ปราศจากการคิดในเชิงเหตุและผล เช่น ความรู้สึก อารมณ์ของพนักงาน อันนำไปสู่พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุที่ว่างานศึกษาวิจัยต่างๆ ในอดีตมักทำการศึกษาแต่ปัจจัยที่มีเหตุมีผล เช่น การจัดสรรผลตอบแทน กระบวนการในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในงานศึกษาวิจัยครั้งนี้ Bovey และ Hede ได้พัฒนาตัวแปรด้านปัจจัยที่ไม่มีเหตุไม่มีผล (Irrational Ideas) โดยพัฒนาตัวแปรมาจากแนวคิดของ Ellis and Harper (1975) มี 10 ตัวแปรประกอบด้วย

1. การเป็นที่ยอมรับและเป็นที่รักของคนรอบข้าง (Needs approval) : แต่ละบุคคลต้องการความรักและการยอมรับจากคนรอบข้างที่สำคัญ
2. การกลัวความล้มเหลว (Fears failure) : บุคคลต้องพิสูจน์ให้เห็นว่าตนมีความรู้ความเชี่ยวชาญ หรือความสำเร็จด้านใดด้านหนึ่ง
3. การโทษตัวเอง ผู้อื่น หรือ โชคชะตา (Blame self, others or unkind fate) : เมื่อบุคคลทำอันตรายหรือถูกคามผู้อื่น ผู้นั้นควรถูกลงโทษ และถูกมองเป็นผู้ที่ไม่พึงปรารถนา
4. การรู้สึกหดหู่ใจ และทุกข์ยาก เมื่อท้อแท้ (Feels depress and miserable when frustrated) คือ การที่บุคคลมองสิ่งต่างๆ เป็นเรื่องแย่น่าหวั่นเกรง และหายนะ เมื่อเขาได้รับอุปสรรค หรือได้รับการปฏิบัติด้วยความไม่เป็นธรรม
5. ไม่สามารถกำหนดโชคชะตาได้ (Do not control one's destiny) : คือการที่บุคคลเกิดความกังวลใจ ขาดกำลังใจ เพราะแรงกดดันจากภายนอกที่เขาไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้
6. ความกังวล และกลัวไปเอง (Preoccupied with anxiety) : เมื่อเกิดสิ่งที่เป็นอันตรายหรือน่ากลัว บุคคลมักจะกังวลและทำให้ตัวเองกลัว

7. การหลีกเลี่ยงความยากลำบาก (Avoids life's difficulties) : ความคิดที่บุคคลมักจะหลบหลีกเลี่ยงความทุกข์ยากหรือความรับผิดชอบของตน

8. อิทธิพลจากอดีต (Influenced by personal history) : ประสบการณ์ในอดีตของบุคคลมีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของคนคนนั้นปัจจุบัน

9. การไม่ยอมรับความจริง (Does not accept reality) : ความรู้สึกที่อยากให้สิ่งต่างๆ ปรากฏผลดีกว่าที่เป็นอยู่ เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ดีหรือคาดฝันขึ้น

10. การดำรงชีวิตอยู่อย่างเฉื่อยชา เรื่อยเปื่อย (Inert and passive existence) : การที่บุคคลสามารถได้รับความสุขสูงสุดได้แม้กระทำตัวเฉื่อยชา เรื่อยเปื่อย

จากนั้นผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) โดยทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (Impact of Change Scale) ปัจจัยด้านแนวคิดที่ไร้เหตุผล (Irrational Ideas Scale) ปัจจัยด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Emotion Scale) และปัจจัยด้านพฤติกรรมต่อต้าน (Behavioral Intentions to Resist Scale) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านแนวคิดที่ไร้เหตุผล (Irrational idea) มีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับการพิจารณาโดยไร้เหตุไร้ผลสูงจะมีแนวโน้มต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสูงตามไปด้วย บทสรุปของงานวิจัยได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า ในการจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญกับทุกๆ ด้านอย่างสมดุล มิใช่มุ่งความสนใจไปที่การเปลี่ยนแปลงในเชิงเทคนิค วิธีการเท่านั้น หากแต่ปัจจัยด้านบุคคล ความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานก็มีอิทธิพลต่อความสำเร็จไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ดังนั้นขั้นตอนแรกของการเปลี่ยนแปลงคือการสร้างความตระหนักให้เกิดแก่พนักงาน ขั้นตอนที่สองคือการพัฒนากระบวนการเพื่อลดหรือจำกัดแนวคิดที่ไร้เหตุไร้ผลในหมู่พนักงาน แล้วขั้นตอนต่อไปจึงจะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเชิงเทคนิค

Martinko et al. (2002 อ้างใน ชูชัย สมितिไกร, 2550) ว่าได้มีการนำเสนอกระบวนการทศน์เกี่ยวกับการระบุสาเหตุแห่งพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยการระบุสาเหตุของแต่ละบุคคลจะประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การประเมินคุณภาพของสิ่งที่ตนได้รับ ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกไม่สมดุล

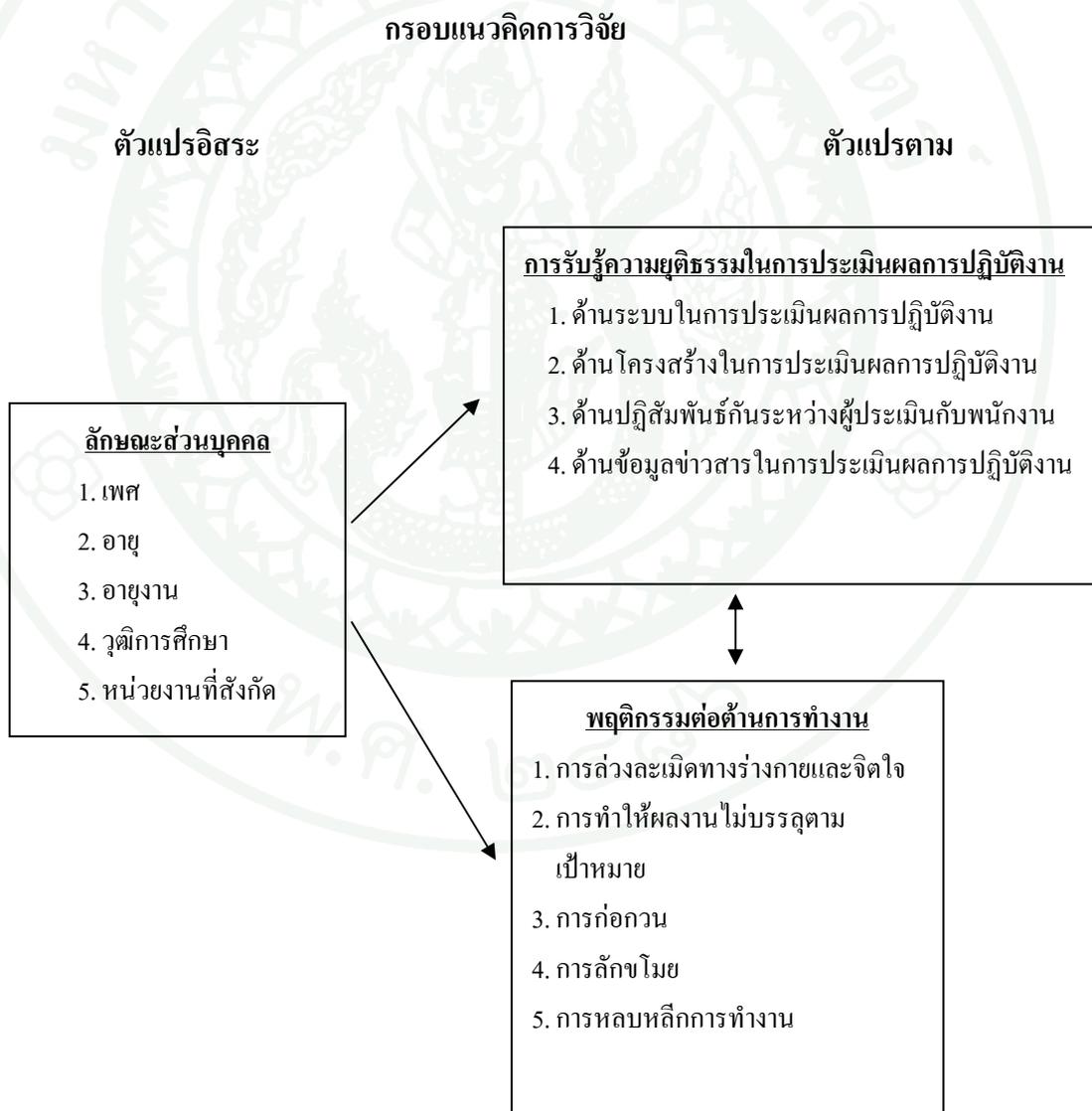
ไม่ยุติธรรม ไม่เสมอภาค กับขั้นตอนที่สองคือ การพิจารณาและระบุนสาเหตุที่ทำให้ตนได้รับผลที่รู้สึกว่าขาดความยุติธรรมหรือความเสมอภาค กระบวนการระบุนสาเหตุนี้เองคือพลังขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน เพราะหากบุคคลคิดว่าการที่ตนไม่ได้ผลลัพธ์ที่ยุติธรรม เพราะปัจจัยจากภายในตนเองก็จะนำไปสู่พฤติกรรมการทำลายตนเอง แต่หากบุคคลคิดว่าเป็นเพราะเหตุปัจจัยภายนอก เช่น หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน บุคคลก็จะแสดงออกถึงความโกรธ อันนำไปสู่พฤติกรรมต่อต้านในที่สุด และหากบุคคลคิดว่ามีแนวโน้มว่าปัจจัยที่ทำให้ตนเองได้รับผลลัพธ์นั้นมีความคงที่หรือจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต บุคคลนั้นก็จะมีแนวโน้มสูงที่จะแสดงพฤติกรรมต่อต้านการทำงานออกมา

Cohen-Charash and Mueller (2007) ได้ศึกษาว่าการรับรู้ความไม่ยุติธรรมมีส่วนทำให้พฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Counterproductive) เพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีความเท่าเทียมกัน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 188 คน โดยใช้แบบสอบถามและข้อคำถามปลายเปิด กับตัววัดต่าง ๆ ได้แก่ ความริษยา พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้ความไม่ยุติธรรม ความปรารถนาทางสังคม และแนวโน้มการเกิดพฤติกรรมริษยา ผลการศึกษาพบว่า ระดับความริษยาและการรับรู้ความไม่ยุติธรรมในระดับสูงมีผลทำให้เกิดระดับของพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สูงด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากคนนั้นมีลักษณะนับถือตัวเอง (Self esteem) สูง

ภายหลังการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน ผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมหลัก โฆษของพนักงาน และการที่องค์กรไม่อธิบายเหตุผลในการลดค่าจ้างให้พนักงานเข้าใจอย่างเพียงพอจะทำให้อัตราการขโมยของและการลาออกเพิ่มขึ้น (Greenberg, 1990) ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร และพฤติกรรมความก้าวร้าวในสถานที่ทำงาน เป็นผลมาจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยเฉพาะความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Bergre, 1996) การที่พนักงานได้รับผลการประเมินเท่ามาตรฐานหรือสูงกว่าจะรับรู้ว่าการประเมิน ดังกล่าวมีความยุติธรรมและจะไม่เปลี่ยนแปลงการทำงานของตน ส่วนพนักงานที่ได้รับผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานจะรู้สึกว่าการประเมินไม่ยุติธรรม (Flint, 1999) ปัจจัยด้านแนวคิดที่ไร้เหตุผล (Irrational idea) มีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่มีพฤติกรรมไร้เหตุไร้ผลสูง เช่น การ

ต้องการเป็นที่ยอมรับของคนรอบข้าง การกลัวความล้มเหลว การโทษตัวเอง/โทษโชคชะตา การรู้สึกหุดหู่ท้อแท้ การไม่ยอมรับความจริง เป็นต้น จะมีแนวโน้มต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสูงตามไปด้วย (Bovey and Hede, 2001) ระดับความริษยาและการรับรู้ความไม่ยุติธรรมในระดับสูงมีผลทำให้เกิดระดับของพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สูงด้วย (Cohen-Charash and Mueller, 2007)

จากเอกสารเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษามา ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดและตั้งทิศทางของสมมติฐานในการวิจัยได้ดังนี้



สมมติฐานในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.3 พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.4 พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.5 พนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

2. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงานแตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

2.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงานแตกต่างกัน

2.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงานแตกต่างกัน

2.3 พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงานแตกต่างกัน

2.4 พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

2.5 พนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

3. การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

3.1 การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานประเมินมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.2 การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.3 การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.4 การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพนักงานในองค์การธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายเครื่องใช้สำนักงาน แห่งหนึ่ง จำนวนทั้งสิ้น 691 คน

กลุ่มตัวอย่างได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multiple Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมโดยวิธีการของ Taro Yamane (1970)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
 N = จำนวนประชากร
 e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
กำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

$$\text{แทนค่า } n = \frac{691}{1 + 691(0.05)^2}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 253 คน

2. คำนวณหาจำนวนตัวอย่างของแต่ละหน่วยงาน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของขนาด (Proportion to size) (สุจิตรา, 2535 : 172) ด้วยวิธีการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ ดังนี้

$$n_i = \frac{nN_i}{N}$$

เมื่อ	n_i	=	จำนวนตัวอย่างในแต่ละหน่วยงาน
	n	=	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	N_i	=	จำนวนประชากรในแต่ละหน่วยงาน
	N	=	จำนวนประชากรทั้งหมด

ผู้วิจัยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เริ่มจากการแบ่งประชากรในแต่ละหน่วยงาน แล้วทำการสุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่คำนวณได้ในแต่ละหน่วยงาน ด้วยวิธีการจับสลากแบบไม่ใส่คืน เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานแล้ว ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามในจำนวนที่มากกว่าจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ เพื่อป้องกันจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนไม่สมบูรณ์ โดยแจกแบบสอบถามทั้งหมด 281 ชุด และได้รับแบบสอบถามคืนเป็นจำนวน 253 ชุด ทั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 253 ชุด แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแบบสอบถามที่สมบูรณ์

หน่วยงาน	จำนวนพนักงานทั้งหมด (Ni)	จำนวนแบบสอบถามที่สมบูรณ์ (ชุด)
ฝ่ายขาย	231	72
ฝ่ายช่างบริการ	309	123
ฝ่ายการเงิน	65	25
ฝ่ายโรงงาน	27	9
ฝ่ายการตลาด	37	15
ฝ่ายอื่น ๆ	22	9
รวม	691	253

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างและพัฒนาขึ้นจากการทบทวนข้อมูล และงานวิจัยโดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล เป็นแบบเลือกตอบเพียงข้อเดียว มีข้อคำถามรวม 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบและคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับประยุกต์กับแบบสอบถามการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Walsh (2003) ซึ่งลักษณะของแบบประเมินเป็นมาตราการประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยมีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ จำนวน 17 ข้อ 2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้าง จำนวน 12 ข้อ 3) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน จำนวน 10 ข้อ และ 4) การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร จำนวน 17 ข้อ รวม 56 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและพัฒนามาจากแบบวัดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน CWB-C (Counterproductive Work Behaviors) ของ Spector และคณะ ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามพฤติกรรมต่อต้านการทำงานนี้เป็นมาตรประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยมีคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน 5 ด้าน คือ 1) การล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ จำนวน 5 ข้อ 2) การทำให้ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย จำนวน 3 ข้อ 3) การก่อวินาศกรรม จำนวน 3 ข้อ 4) การลักขโมย จำนวน 4 ข้อ และ 5) การหลบหลีกการทำงาน จำนวน 4 ข้อ รวม 19 ข้อ

ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารตามแนวคิด ทฤษฎี และพัฒนาแบบสอบถามการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Walsh (2003) ที่พัฒนาต่อยอดมาจากผลงานของ Thurston โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 อันดับ แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาทำการแปลเป็นภาษาไทย จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญอีกท่านทำการแปลกลับเป็นภาษาอังกฤษเพื่อยืนยันความถูกต้องของการแปล ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่ได้ทำการแปลแล้ว มาประยุกต์และปรับปรุงให้เข้ากับเนื้อหาและกลุ่มตัวอย่าง และแบ่งมิติในการวัดออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารตามแนวคิด ทฤษฎี และพัฒนาแบบสอบถามพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของ Spector (2006) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 อันดับ แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาทำการแปลเป็นภาษาไทย จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญอีกท่านทำการแปลกลับเป็นภาษาอังกฤษเพื่อยืนยันความถูกต้องของการแปล ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่ได้ทำการแปลมาประยุกต์และปรับปรุงให้เข้ากับเนื้อหาและกลุ่มตัวอย่าง และแบ่งมิติในการวัดออกเป็น 5 มิติ ได้แก่

1. พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ
2. พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย
3. พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการก่อวิน
4. พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการลักขโมย
5. พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงาน

3. วิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ของเนื้อหาที่จะใช้ในการวัดตัวแปรแต่ละด้านและภาษาที่ใช้ให้มีความเหมาะสมกับบริบท ขององค์กรและกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นทั้ง 2 ฉบับ เสนอขอความเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อทำการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

4. วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่พัฒนาและปรับปรุงแล้ว และผ่านขั้นตอนการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ไปทำการทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานใน องค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คนตอบคำถาม แล้วนำผลที่ได้มาตรวจให้ คะแนนตามวิธีการและหลักเกณฑ์การให้คะแนน และนำผลที่ได้จากการทดลองใช้มาวิเคราะห์โดย ใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-moment Correlation Coefficient) ด้วยโปรแกรมทางสถิติ และหาค่า Item-total Correlation ของข้อคำถามรายข้อ และเลือกใช้ข้อ คำถามที่มีค่า r ไม่น้อยกว่า .250 ซึ่งพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่ยอมรับได้จากตาราง Critical Value of r ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวนตัวอย่าง 60 คน (ดูภาคผนวก จ)

การตรวจให้คะแนนและเกณฑ์การจำแนกค่าตัวแปร

การตรวจให้คะแนนแบบสอบถามการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อคำถามเชิงบวก ให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

ข้อคำถามเชิงลบให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน
เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน

เกณฑ์การจำแนกค่าตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

เมื่อแทนค่าแล้ว จะได้ผลลัพธ์ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{5-1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

สามารถแบ่งระดับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

คะแนน 1.00 – 2.33 หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

คะแนน 2.34 – 3.66 หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

คะแนน 3.67 – 5.00 หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

การตรวจให้คะแนนแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานต่อต้านการทำงาน เป็นข้อคำถามเชิงบวก
ทั้งสิ้น ให้คะแนนดังนี้

ทำทุกวัน	5	คะแนน
บ่อยมาก	4	คะแนน
บ่อย	3	คะแนน
นาน ๆ ครั้ง	2	คะแนน
ไม่เคยเลย	1	คะแนน

เกณฑ์การจำแนกค่าตัวแปรพฤติกรรมการทำงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดย
คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

เมื่อแทนค่าแล้ว จะได้ผลลัพธ์ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{5-1}{3}$$

สามารถแบ่งระดับพฤติกรรมการทำงานได้ ดังนี้

คะแนน 1.00 – 2.33 หมายถึง พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานในระดับต่ำ

คะแนน 2.34 – 3.66 หมายถึง พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานในระดับปานกลาง

คะแนน 3.67 – 5.00 หมายถึง พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานในระดับสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ติดต่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และบริหารทั่วไปขององค์การที่ศึกษา และได้รับการอนุเคราะห์
2. จัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูลและรายละเอียดของแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ต่อผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป
3. ผู้วิจัยติดต่อไปยังกลุ่มตัวอย่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนัดหมายวันเวลาที่ขอเก็บข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการเข้าพบกลุ่มตัวอย่างด้วยตัวเองเพื่อแจกแบบสอบถาม โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ รายละเอียดและแนะนำวิธีการตอบแบบสอบถามก่อนให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถาม ระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ระหว่างวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 – 12 มิถุนายน พ.ศ. 2552
4. ตรวจสอบความเรียบร้อยสมบูรณ์ของการแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากนั้นลงรหัสข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

หลังจากรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเป็นครั้งที่สอง โดยครั้งแรกทำการตรวจสอบทันทีภายหลังเสร็จสิ้นการตอบคำถามของกลุ่มตัวอย่าง และก่อนลงมือประมวลผลข้อมูลได้มีการตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูป

จากนั้นทำการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อคำนวณหาค่าสถิติและทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

1. การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ระดับของการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน
2. t-test และ One-Way ANOVA เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน
3. Pearson Product Moment Correlation เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การศึกษานี้มีเป้าหมายเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน รวมไปถึงศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล โดยผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติพรรณนา เช่น ร้อยละและสัดส่วน เพื่อแสดงให้เห็นถึงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างตามตัวแปรหลักที่สนใจ 3 ตัวแปร คือ ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในภาพรวมและในรายองค์ประกอบย่อย และพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน ในภาพรวมและในรายองค์ประกอบย่อย เพื่อให้ทราบระดับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานขององค์การที่ทำการศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ Pearson Product Moment Correlation, One-Way ANOVA และ Scheffe' เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก 2 ตัวแปร คือ การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน และเปรียบเทียบการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงานและพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตาม เพศ อายุ อาชีพ วุฒิการศึกษา และ หน่วยงานที่สังกัด

(n=253)		
ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
- ชาย	163	64.43
- หญิง	90	35.57
อายุ		
- 23 – 33 ปี	110	43.48
- 34 – 44 ปี	125	49.41
- 45 - 55 ปี	18	7.11
อายุงาน		
- 1 – 10 ปี	110	43.48
- 11 – 20 ปี	128	50.59
- 21 – 30 ปี	15	5.93
วุฒิการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	81	32.02
- ปริญญาตรี	162	64.03
- สูงกว่าปริญญาตรี	10	3.95

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หน่วยงานที่สังกัด		
- ฝ่ายขาย	72	28.46
- ฝ่ายช่างบริการ	123	48.62
- ฝ่ายการเงิน	25	9.88
- ฝ่ายโรงงาน	9	3.56
- ฝ่ายการตลาด	15	5.93
- ฝ่ายอื่น ๆ	9	3.56

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานร้อยละ 64.43 เป็นเพศชาย โดยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุระหว่าง 34-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.41 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 23-33 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.48 เมื่อพิจารณาถึงอายุงานของกลุ่มตัวอย่างพบว่า มีอายุงานอยู่ในช่วง 11-20 ปี ร้อยละ 50.59 รองลงมาคือ 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.48 และ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.93

พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าคิดเป็นร้อยละ 64.03 โดยหน่วยงานที่พนักงานสังกัดคิดเป็นสัดส่วนสูงสุดคือ ฝ่ายช่างบริการ (ร้อยละ 48.62) รองลงมาคือ ฝ่ายขาย (ร้อยละ 28.46) ส่วนฝ่ายที่มีสัดส่วนต่ำที่สุดคือ ฝ่ายโรงงาน (ร้อยละ 3.56) และฝ่ายการตลาด (ร้อยละ 5.93) ตามลำดับ

ในส่วนที่สองเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่ทำการศึกษา โดยอาศัยสถิติพรรณนาผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

(n=253)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (รวมทุกองค์ประกอบ)		
- ระดับสูง	101	39.92
- ระดับปานกลาง	135	53.36
- ระดับต่ำ	17	6.72
การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (แยกองค์ประกอบ)		
1.ด้านระบบ		
- ระดับสูง	84	33.20
- ระดับปานกลาง	144	56.92
- ระดับต่ำ	25	9.88
2.ด้านโครงสร้าง		
- ระดับสูง	101	39.92
- ระดับปานกลาง	131	51.78
- ระดับต่ำ	21	8.30
3.ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน		
- ระดับสูง	150	59.29
- ระดับปานกลาง	87	34.39
- ระดับต่ำ	16	6.32
4.ด้านข้อมูลข่าวสาร		
- ระดับสูง	124	49.01
- ระดับปานกลาง	107	42.29
- ระดับต่ำ	22	8.70

จากตารางที่ 3 พบว่าพนักงานขององค์กรที่ทำการศึกษา มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 53.36 รองลงมา มีการรับรู้ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 39.92 โดยเมื่อพิจารณาแยกในรายองค์ประกอบ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงที่สุด (ร้อยละ 59.29) รองลงมาคือ ด้านข้อมูลข่าวสาร (ร้อยละ 49.01) ในทางตรงกันข้าม มีพนักงานที่มีความเห็นว่า ความยุติธรรมในการประเมินผลด้านระบบอยู่ในระดับต่ำ มีสัดส่วนสูงที่สุด (ร้อยละ 9.88)

ในส่วนที่สามเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ทำการศึกษา โดยอาศัยสถิติพรรณนา ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับพฤติกรรมการทำงาน

(n=253)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
พฤติกรรมการทำงาน (รวมทุกองค์ประกอบ)		
- ระดับสูง		
- ระดับปานกลาง	1	0.40
- ระดับต่ำ	252	99.60
พฤติกรรมการทำงาน (แยกองค์ประกอบ)		
1. ด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ		
- ระดับสูง		
- ระดับปานกลาง	4	1.58
- ระดับต่ำ	249	98.42

ตารางที่ 4 (ต่อ)

(n=253)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
2.ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย		
- ระดับสูง		
- ระดับปานกลาง	7	2.77
- ระดับต่ำ	246	97.23
3.ด้านการก่อความ		
- ระดับสูง		
- ระดับปานกลาง	1	0.40
- ระดับต่ำ	252	99.60
4.ด้านการลักขโมย		
- ระดับสูง		
- ระดับปานกลาง	3	1.19
- ระดับต่ำ	250	98.81
5. ด้านการหลบหลีกการทำงาน		
- ระดับสูง		
- ระดับปานกลาง	7	2.77
- ระดับต่ำ	246	97.23

จากตารางที่ 4 พบว่าพนักงานขององค์กรที่ทำการศึกษา มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน โดยรวม อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 99.60 และร้อยละของพนักงาน ที่มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานในระดับปานกลางมีเพียง 0.4 ไม่มีพนักงานที่มีพฤติกรรม การต่อต้านการทำงานในระดับสูงเลย เมื่อพิจารณาแยกรายองค์ประกอบพบว่า พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานในแต่ละองค์ประกอบล้วนอยู่ในระดับต่ำ ประกอบด้วยพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ (ร้อยละ 98.42) ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย (ร้อยละ 97.23) ด้าน

การก่อแวน (ร้อยละ 99.60) ด้านการลักขโมย (ร้อยละ 98.91) และด้านการหลบหลีกการทำงาน (ร้อยละ 97.23)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทดสอบสมมติฐานหลักของการวิจัย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก 2 ตัวแปร คือ การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน รวมถึงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกับตัวแปรทั้งสอง โดยการนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐานแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานแตกต่างกัน และสมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 4 สมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเพศ

	n	\bar{X}	S.D.	t	p
(n = 253)					
โดยรวม					
ชาย	163	3.38	.60	.57	.48
หญิง	90	3.44	.68		
รวม	253	3.40	.63		
ด้านระบบ					
ชาย	163	3.24	.68	1.48	.23
หญิง	90	3.35	.71		
รวม	253	3.28	.69		

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n = 253)

	n	\bar{X}	S.D.	t	p
ด้านโครงสร้าง					
ชาย	163	3.30	.67	1.25	.27
หญิง	90	3.40	.68		
รวม	253	3.34	.68		
ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงาน					
ชาย	163	3.58	.68	.71	.40
หญิง	90	3.65	.65		
รวม	253	3.61	.68		
ด้านข้อมูลข่าวสาร					
ชาย	163	3.45	.65	.06	.81
หญิง	90	3.43	.79		
รวม	253	3.44	.70		

จากตารางที่ 5 ไม่พบว่าพนักงานเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม และในทุกองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 พนักงานที่มีกลุ่มอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามกลุ่มอายุ

(n = 253)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
โดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	2	9.41	4.70	13.15	.00
ภายในกลุ่ม	250	89.45	.36		
รวม	252	98.85			
ด้านระบบ					
ระหว่างกลุ่ม	2	9.22	4.61	10.29	.00
ภายในกลุ่ม	250	111.94	.45		
รวม	252	121.16			
ด้านโครงสร้าง					
ระหว่างกลุ่ม	2	8.49	4.25	9.96	.00
ภายในกลุ่ม	250	106.59	.43		
รวม	252	115.08			
ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	7.24	3.62	8.29	.00
ภายในกลุ่ม	250	109.10	.44		
รวม	252	116.34			
ด้านข้อมูลข่าวสาร					
ระหว่างกลุ่ม	2	12.35	6.17	13.86	.00
ภายในกลุ่ม	250	111.33	.45		
รวม	252	123.68			

จากตารางที่ 6 พบว่าพนักงานที่อยู่ในกลุ่มอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบ

ให้เห็นถึงความแตกต่างในการรับรู้ถึงความยุติธรรมในแต่ละกลุ่มอายุของกลุ่มตัวอย่างขององค์การ ที่ทำการศึกษา อาศัยวิธีการของ Scheffe' ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบหลังการวิเคราะห์ (post-hoc) แบบหลายทางเพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มใดที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวม ระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุ	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุ		
			23-33 ปี	34-44 ปี	45-55 ปี
23-33 ปี	3.61	.54	-		
34-44 ปี	3.27	.62	*	-	
45-55 ปี	3.02	.75	*	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 7 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมที่แตกต่างกับ พนักงานกลุ่มอายุ 34-44 ปี และกลุ่มอายุ 45-55 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานในกลุ่มอายุ 23-33 ปีมีการรับรู้ถึงความยุติธรรมที่สูงกว่าพนักงานในกลุ่มอายุ 34-44 ปี และพนักงานในกลุ่มอายุ 45-55 ปี ตามลำดับ

ในส่วนต่อไปเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในการรับรู้ถึงความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานในรายองค์ประกอบย่อยของแต่ละกลุ่มอายุ โดยอาศัยวิธีการของ Scheffe' เพื่อวิเคราะห์รายละเอียดของความแตกต่างที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุ	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุ		
			23-33 ปี	34-44 ปี	45-55 ปี
23-33 ปี	3.49	.63	-		
34-44 ปี	3.15	.68	*	-	
45-55 ปี	2.92	.86	*	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 8 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับกลุ่มอายุ 34-44 ปี และกลุ่มอายุ 45-55 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 34-44 ปี และ 45-55 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุ	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุ		
			23-33 ปี	34-44 ปี	45-55 ปี
23-33 ปี	3.52	.60	-		
34-44 ปี	3.24	.67	*	-	
45-55 ปี	2.89	.83	*	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 9 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับกลุ่มอายุ 34-44 ปี และกลุ่มอายุ 45-55 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 34-44 ปี และ 45-55 ปี

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุ	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุ		
			23-33 ปี	34-44 ปี	45-55 ปี
23-33 ปี	3.80	.67	-		
34-44 ปี	3.46	.66	*	-	
45-55 ปี	3.41	.61	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 10 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับกลุ่มอายุ 34-44 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 34-44 ปี

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

อายุ	\bar{X}	S.D	อายุ		
			23-33 ปี	34-44 ปี	45-55 ปี
23-33 ปี	3.68	.57	-		
34-44 ปี	3.31	.71	*	-	
45-55 ปี	2.97	.90	*	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 11 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับกลุ่มอายุ 34-44 ปี และกลุ่มอายุ 45-55 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 34-44 ปี และ 45-55 ปี

กล่าวโดยสรุป จากผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 1.2 พบว่า พนักงานที่มีอายุมาก จะมีการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย โดยดูได้จากพนักงานในกลุ่มอายุ 23-33 ปีมีการรับรู้ถึงความยุติธรรมที่สูงกว่าพนักงานในกลุ่มอายุ 34-44 ปี และพนักงานในกลุ่มอายุ 45-55 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่า ทุกองค์ประกอบย่อย ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้าง ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงาน และด้านข้อมูลข่าวสารล้วนแสดงให้เห็นถึงความแตกต่าง และทิศทางที่สอดคล้องกับสมมติฐานหลัก โดยองค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันมากที่สุดคือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามกลุ่มอายุงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
(n = 253)					
โดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	2	12.67	6.33	18.38	.00
ภายในกลุ่ม	250	86.18	.35		
รวม	252	98.85			
ด้านระบบ					
ระหว่างกลุ่ม	2	13.96	6.98	16.28	.00
ภายในกลุ่ม	250	107.20	.43		
รวม	252	121.16			
ด้านโครงสร้าง					
ระหว่างกลุ่ม	2	10.84	5.42	12.99	.00
ภายในกลุ่ม	250	104.24	.42		
รวม	252	115.08			

ตารางที่ 12 (ต่อ)

(n = 253)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านปฏิสัมพันธ์					
ระหว่างกลุ่ม	2	7.98	3.99	9.21	.00
ภายในกลุ่ม	250	108.36	.43		
รวม	252	116.34			
ด้านข้อมูลข่าวสาร					
ระหว่างกลุ่ม	2	16.88	8.44	19.75	.00
ภายในกลุ่ม	250	106.80	.43		
รวม	252	123.68			

จากตารางที่ 12 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อนำไปทดสอบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe' พบว่า มีความแตกต่างของการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุงาน	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุงาน		
			1-10 ปี	11-20 ปี	21-30 ปี
1-10 ปี	3.63	.53	-		
11-20 ปี	3.26	.61	*	-	
21-30 ปี	2.86	.76	*	*	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกับกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี และกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมใน

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี และ 21-30 ปี ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีอายุงาน 11-20 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกับกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.2

เมื่อนำไปทดสอบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe' พบว่า มีความแตกต่างของการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุงาน	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุงาน		
			1-10 ปี	11-20 ปี	21-30 ปี
1-10 ปี	3.54	.60	-		
11-20 ปี	3.13	.67	*	-	
21-30 ปี	2.75	.91	*	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี และกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี และ 21-30 ปี

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผล
การปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุงาน	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุงาน		
			1-10 ปี	11-20 ปี	21-30 ปี
1-10 ปี	3.54	.59	-		
11-20 ปี	3.23	.67	*	-	
21-30 ปี	2.78	.82	*	*	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับกลุ่มอายุงาน 11-20 ปีและกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี และ 21-30 ปี และพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและ
พนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ
Scheffe'

กลุ่มอายุงาน	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุงาน		
			1-10 ปี	11-20 ปี	21-30 ปี
1-10 ปี	3.81	.66	-		
11-20 ปี	3.46	.65	*	-	
21-30 ปี	3.35	.66	*	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี และกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี และ 21-30 ปี

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุงาน	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุงาน		
			1-10 ปี	11-20 ปี	21-30 ปี
1-10 ปี	3.70	.56	-		
11-20 ปี	3.31	.70	*	-	
21-30 ปี	2.74	.89	*	*	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี และกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี และ 21-30 ปี และพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี

กล่าวโดยสรุป จากผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 1.3 พบว่า พนักงานที่มีอายุงานมาก จะมีการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย โดยดูได้จากพนักงานที่มีอายุงาน 1-10 ปี มีการรับรู้ถึงความยุติธรรมที่สูงกว่าพนักงานในกลุ่มอายุ 11-20 ปี และพนักงานในกลุ่มอายุ 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียด

พบว่า องค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันมากที่สุดคือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา

(n = 253)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
โดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.47	.74	1.89	.15
ภายในกลุ่ม	250	97.38	.39		
รวม	252	98.85			
ด้านระบบ					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.75	1.38	2.90	.06
ภายในกลุ่ม	250	118.41	.47		
รวม	252	121.16			
ด้านโครงสร้าง					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.18	.59	1.29	.28
ภายในกลุ่ม	250	113.90	.46		
รวม	252	115.08			
ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.32	1.16	2.54	.08
ภายในกลุ่ม	250	114.02	.46		
รวม	252	116.34			
ด้านข้อมูลข่าวสาร					
ระหว่างกลุ่ม	2	.70	.350	.71	.49
ภายในกลุ่ม	250	122.98	.49		
รวม	252	123.68			

จากตารางที่ 18 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงาน ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามหน่วยงาน

(n = 253)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
โดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	5	9.15	1.83	5.04	.00
ภายในกลุ่ม	247	89.71	.36		
รวม	252	98.85			
ด้านระบบ					
ระหว่างกลุ่ม	5	11.83	2.37	5.34	.00
ภายในกลุ่ม	247	109.33	.44		
รวม	252	121.16			
ด้านโครงสร้าง					
ระหว่างกลุ่ม	5	7.15	1.43	3.27	.01
ภายในกลุ่ม	247	107.93	.44		
รวม	252	115.08			
ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงาน					
ระหว่างกลุ่ม	5	6.25	1.25	2.81	.02
ภายในกลุ่ม	247	110.09	.45		
รวม	252	116.34			

ตารางที่ 19 (ต่อ)

(n = 253)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านข้อมูลข่าวสาร					
ระหว่างกลุ่ม	5	12.63	2.53	5.62	.00
ภายในกลุ่ม	247	111.05	.45		
รวม	252	123.68			

จากตารางที่ 19 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงาน ที่อยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อนำไปทดสอบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe' พบว่ามีความแตกต่างของการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระหว่างกลุ่มงาน ดังแสดงในตารางที่ 20 ถึงตารางที่ 25

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวม ระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของScheffe'

หน่วยงานที่สังกัด	\bar{X}	S.D	หน่วยงานที่สังกัด					
			ฝ่ายขาย	ฝ่ายช่างบริการ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายอื่น ๆ
ฝ่ายขาย	3.69	.48	-					
ฝ่ายช่างบริการ	3.33	.60	*	-				
ฝ่ายการเงิน	3.19	.77	*	-	-			
ฝ่ายโรงงาน	3.24	.68	-	-	-	-		
ฝ่ายการตลาด	3.12	.85	-	-	-	-	-	
ฝ่ายอื่น ๆ	3.32	.44	-	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 พบว่า พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขาย มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกับพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการและฝ่ายการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขายมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมที่สูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานช่างบริการและหน่วยงานการเงิน

เพื่อศึกษาในรายละเอียดของการวิเคราะห์ในรายองค์ประกอบย่อยของการรับรู้ถึงความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายงานที่สังกัด โดยอาศัยวิธีการของ Scheffe' ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

หน่วยงานที่สังกัด	\bar{X}	S.D	หน่วยงานที่สังกัด					
			ฝ่ายขาย	ฝ่ายช่างบริการ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายอื่น ๆ
ฝ่ายขาย	3.61	.51	-					
ฝ่ายช่างบริการ	3.18	.66	*	-				
ฝ่ายการเงิน	2.97	.91	*	-	-			
ฝ่ายโรงงาน	3.18	.78	-	-	-	-		
ฝ่ายการตลาด	3.13	.86	-	-	-	-	-	
ฝ่ายอื่น ๆ	3.29	.45	-	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 พบว่า พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขาย มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ

และฝ่ายการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขายมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานช่างบริการและหน่วยงานการเงิน

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

หน่วยงานที่สังกัด	\bar{X}	S.D	หน่วยงานที่สังกัด					
			ฝ่ายขาย	ฝ่ายช่างบริการ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายอื่น ๆ
ฝ่ายขาย	3.58	.55	-					
ฝ่ายช่างบริการ	3.27	.68	-	-				
ฝ่ายการเงิน	3.17	.83	-	-	-			
ฝ่ายโรงงาน	3.25	.69	-	-	-	-		
ฝ่ายการตลาด	3.02	.81	-	-	-	-	-	
ฝ่ายอื่น ๆ	3.47	.37	-	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 จากการวิเคราะห์ด้วยวิธีการของ Scheffe' ไม่พบความแตกต่างของการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงานที่สังกัด ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบด้วยวิธี LSD ดังตารางที่ 23 พบว่า พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขาย มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ ฝ่ายการเงินและฝ่ายการตลาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขายมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ ฝ่ายการเงินและฝ่ายการตลาด

ตารางที่ 23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD

หน่วยงานที่สังกัด	\bar{X}	S.D	หน่วยงานที่สังกัด					
			ฝ่ายชาย	ฝ่ายช่างบริการ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายอื่น ๆ
ฝ่ายชาย	3.58	.55	-					
ฝ่ายช่างบริการ	3.27	.68	*	-				
ฝ่ายการเงิน	3.17	.83	*	-	-			
ฝ่ายโรงงาน	3.25	.69	-	-	-	-		
ฝ่ายการตลาด	3.02	.81	*	-	-	-	-	
ฝ่ายอื่น ๆ	3.47	.37	-	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 24 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

หน่วยงานที่สังกัด	\bar{X}	S.D	หน่วยงานที่สังกัด					
			ฝ่ายขาย	ฝ่ายช่างบริการ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายอื่น ๆ
ฝ่ายขาย	3.85	.58	-					
ฝ่ายช่างบริการ	3.52	.69	*	-				
ฝ่ายการเงิน	3.55	.72	-	-	-			
ฝ่ายโรงงาน	3.46	.52	-	-	-	-		
ฝ่ายการตลาด	3.40	.90	-	-	-	-	-	
ฝ่ายอื่น ๆ	3.51	.48	-	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 พบว่า พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขาย มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับพนักงานฝ่ายช่างบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขายมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผล การปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

หน่วยงาน ที่สังกัด	\bar{X}	S.D	หน่วยงานที่สังกัด					
			ฝ่าย ขาย	ฝ่ายช่าง บริการ	ฝ่าย การเงิน	ฝ่าย โรงงาน	ฝ่าย การตลาด	ฝ่าย อื่น ๆ
ฝ่ายขาย	3.75	.52	-	*	*			*
ฝ่ายช่าง บริการ	3.41	.68	-	-				
ฝ่าย การเงิน	3.21	.78	-	-	-			
ฝ่าย โรงงาน	3.16	.81	-	-	-	-		
ฝ่าย การตลาด	3.00	.95	-	-	-	-	-	
ฝ่ายอื่น ๆ	3.12	.58	-	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 พบว่า พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขาย มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการทำงานแตกต่างกับพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ ฝ่ายการเงินและฝ่ายการตลาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขายมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการทำงานสูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ ฝ่ายการเงิน และฝ่ายการตลาด

กล่าวโดยสรุป จากผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 1.5 พบว่า พนักงานที่สังกัดฝ่ายขาย มีการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการทำงานสูงกว่าพนักงานที่สังกัดฝ่ายช่างบริการ และฝ่ายการเงิน ซึ่งเป็นเพราะพนักงานฝ่ายขายมักมีรายได้ที่ค่าตอบแทนที่ผันแปรไปตามผลการปฏิบัติงานหรือยอดขาย ซึ่งแตกต่างกับพนักงานที่อยู่ในฝ่ายช่างและฝ่ายการเงินที่มักได้รับค่าตอบแทนในอัตราคงที่ ไม่แปรผันตามปริมาณงาน หรือผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเหมือน

พนักงานฝ่ายขาย ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่าองค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงานแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 4 สมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงานของพนักงานจำแนกตามเพศ

(n = 253)

	จำนวน	\bar{X}	S.D	t	p
โดยรวม					
ชาย	163	1.28	.27	2.79	.10
หญิง	90	1.23	.22		
รวม	253	1.26	.26		
ด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ					
ชาย	163	1.33	.35	4.83	.03
หญิง	90	1.23	.33		
รวม	253	1.30	.35		
ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย					
ชาย	163	1.47	.49	4.791	.03
หญิง	90	1.33	.40		
รวม	253	1.42	.47		
ด้านการก่อความ					
ชาย	163	1.13	.27	1.09	.28
หญิง	90	1.10	.21		
รวม	253	1.12	.25		

ตารางที่ 26 (ต่อ)

(n = 253)

	จำนวน	\bar{X}	S.D	t	p
ด้านการลักขโมย					
ชาย	163	1.15	.33	.83	.36
หญิง	90	1.11	.25		
รวม	253	1.14	.30		
ด้านการหลบหลีกการทำงาน					
ชาย	163	1.33	.40	.14	.71
หญิง	90	1.34	.40		
รวม	253	1.33	.40		

จากตารางที่ 26 ไม่พบว่าพนักงานเพศชายและเพศหญิงมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อทำการวิเคราะห์หลังในรายละเอียดขององค์ประกอบของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานพบว่าเกิดความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจและด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย ระหว่างเพศชายและหญิง โดยเพศชายจะมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจและด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายมากกว่าเพศหญิง ส่วนพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานในด้านการก่อวินาศกรรม ด้านการลักขโมย และด้านการหลบหลีกการทำงาน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างเพศหญิงและเพศชาย

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงาน
แตกต่างกัน

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจำแนกตามกลุ่มอายุ
(n = 253)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
โดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	2	.29	.15	2.23	.11
ภายในกลุ่ม	250	16.34	.07		
รวม	252				
ด้านการด่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.09	.05	.38	.69
ภายในกลุ่ม	250	30.12	.12		
รวม	252	30.21			
ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.96	.98	4.66	.01
ภายในกลุ่ม	250	52.74	.21		
รวม	252	54.70			
ด้านการก่อความ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.04	.02	.31	.74
ภายในกลุ่ม	250	15.96	.06		
รวม	252	15.99			
ด้านการลักขโมย					
ระหว่างกลุ่ม	2	.28	.14	1.50	.22
ภายในกลุ่ม	250	23.14	.09		
รวม	252	23.42			
ด้านการหลบหนีการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.13	.56	3.60	.03
ภายในกลุ่ม	250	39.11	.16		
รวม	252	40.24			

จากตารางที่ 27 ไม่พบว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามหากวิเคราะห์ในรายละเอียดขององค์ประกอบของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานพบว่าเกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายและด้านการหลบหลีกการทำงานต่างกัน ซึ่งเมื่อนำไปทดสอบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe' พบว่า มีความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 28 และตารางที่ 29

ตารางที่ 28 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุ	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุ		
			23-33 ปี	34-44 ปี	45-55 ปี
23-33 ปี	1.50	.51	-		
34-44 ปี	1.38	.428	-	-	
45-55 ปี	1.19	.26	*	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 28 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายแตกต่างกับกลุ่มอายุ 45-55 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 45-55 ปี

ตารางที่ 29 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหนีการทำงาน
ระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุ	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุ		
			23-33 ปี	34-44 ปี	45-55 ปี
23-33 ปี	1.40	.47	-		
34-44 ปี	1.27	.29	*	-	
45-55 ปี	1.35	.53	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 29 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหนีการทำงานแตกต่างกับกลุ่มอายุ 34-44 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหนีการทำงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 34-44 ปี

กล่าวโดยสรุป จากผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 2.2 พบว่า แม้ว่าจะไม่พบความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวมในแต่ละกลุ่มอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดขององค์ประกอบของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานแล้วพบว่า เกิดความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานระหว่างกลุ่มอายุใน 2 องค์ประกอบย่อย คือ พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย โดยพบว่าพนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 45-55 ปี และพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหนีการทำงาน โดยพบว่าพนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหนีการทำงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 34-44 ปี

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 30 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานต่อต้านการทำงานของพนักงานจำแนกตามกลุ่มอายุ
งาน

(n = 253)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
โดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	2	.40	.20	3.09	.05
ภายในกลุ่ม	250	16.22	.07		
รวม	252	16.63			
ด้านการล้าลงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.27	.13	1.12	.33
ภายในกลุ่ม	250	29.94	.12		
รวม	252	30.21			
ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.83	.92	4.33	.01
ภายในกลุ่ม	250	52.87	.21		
รวม	252	54.70			
ด้านการก่อกวน					
ระหว่างกลุ่ม	2	.14	.07	1.11	.33
ภายในกลุ่ม	250	15.86	.06		
รวม	252	16.00			
ด้านการดักขโมย					
ระหว่างกลุ่ม	2	.31	.16	1.68	.19
ภายในกลุ่ม	250	23.10	.092		
รวม	252	23.42			
ด้านการหลบหลีกการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.47	.73	4.72	.01
ภายในกลุ่ม	250	38.77	.16		
รวม	252	40.24			

จากตารางที่ 30 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเกิดจากความแตกต่างด้านพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานใน 2 องค์ประกอบหลักคือ ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย และด้านการหลบหลีกการทำงาน และเมื่อนำไปทดสอบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe' พบว่า มีความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวม ดังแสดงในตาราง 31 และตารางที่ 32

ตารางที่ 31 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวมระหว่างกลุ่มอายุงาน เป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุงาน	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุงาน		
			1-10 ปี	11-20 ปี	21-30 ปี
1-10 ปี	1.30	.30	-	-	-
11-20 ปี	1.24	.21	-	-	-
21-30 ปี	1.16	.20	*	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวมแตกต่างกับกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี

ตารางที่ 32 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุงาน	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุงาน		
			1-10 ปี	11-20 ปี	21-30 ปี
1-10 ปี	1.49	.52	-	-	-
11-20 ปี	1.39	.43	-	-	-
21-30 ปี	1.13	.25	*	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 32 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายแตกต่างกับกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี

ตารางที่ 33 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

กลุ่มอายุงาน	\bar{X}	S.D	กลุ่มอายุงาน		
			1-10 ปี	11-20 ปี	21-30 ปี
1-10 ปี	1.42	.47	-		
11-20 ปี	1.26	.30	*	-	
21-30 ปี	1.30	.51	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 33 พบว่า พนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานแตกต่างกับกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า มีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายและหลบหลีกการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานมาก

จากผลการทดสอบสมมติฐานย่อย 2.3 สรุปได้ว่า พนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ด้าน คือ พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี และด้านการหลบหลีกการทำงาน โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 34 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา

(n = 253)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
โดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	2	.16	.08	1.20	.30
ภายในกลุ่ม	250	16.47	.07		
รวม	252	16.63			
ด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.04	.02	.18	.84
ภายในกลุ่ม	250	30.16	.12		
รวม	252	30.21			
ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย					
ระหว่างกลุ่ม	2	.47	.23	1.08	.34
ภายในกลุ่ม	250	54.23	.22		
รวม	252	54.70			
ด้านการก่อกวน					
ระหว่างกลุ่ม	2	.05	.02	.37	.69
ภายในกลุ่ม	250	15.95	.06		
รวม	252	16.00			
ด้านการลักขโมย					
ระหว่างกลุ่ม	2	.11	.05	.58	.56
ภายในกลุ่ม	250	23.31	.09		
รวม	252	23.42			

ตารางที่ 34 (ต่อ)

(n = 253)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการหลบหลีกการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.56	.78	5.05	.01
ภายในกลุ่ม	250	38.67	.16		
รวม	252	40.24			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 34 ไม่พบว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดขององค์ประกอบของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานพบว่ามีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน และเมื่อนำไปทดสอบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มวุฒิการศึกษาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe' พบว่า มีความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 35

ตารางที่ 35 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานระหว่างกลุ่มวุฒิการศึกษาเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

วุฒิการศึกษา	\bar{X}	S.D	วุฒิการศึกษา		
			ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	1.22	.27	-		
ปริญญาตรี	1.38	.44	*	-	
สูงกว่า ปริญญาตรี	1.45	.40	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 35 พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรม การต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานแตกต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรม การต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมต่อต้าน การทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 36 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงานจำแนกตาม หน่วยงานที่สังกัด

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
(n = 253)					
โดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	5	.71	.14	2.20	.06
ภายในกลุ่ม	247	15.92	.06		
รวม	252	16.63			
ด้านการล้วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ					
ระหว่างกลุ่ม	5	.40	.08	.66	.65
ภายในกลุ่ม	247	29.81	.12		
รวม	252	30.21			
ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย					
ระหว่างกลุ่ม	5	3.20	.64	3.07	.01
ภายในกลุ่ม	247	51.50	.21		
รวม	252	54.70			
ด้านการก่อกวน					
ระหว่างกลุ่ม	5	.29	.06	.91	.48
ภายในกลุ่ม	247	15.71	.06		
รวม	252	16.00			

ตารางที่ 36 (ต่อ)

(n = 253)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการลักขโมย					
ระหว่างกลุ่ม	5	.65	.13	1.40	.22
ภายในกลุ่ม	247	22.77	.09		
รวม	252	23.42			
ด้านการหลบหลีกการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	5	2.37	.47	3.09	.01
ภายในกลุ่ม	247	37.87	.15		
รวม	252	40.24			

จากตารางที่ 36 ไม่พบว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อทำการวิเคราะห์ในรายละเอียดถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานพบว่า มีความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานระหว่างหน่วยงานในด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย และด้านการหลบหลีกการทำงานแตกต่างกันระหว่างหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อนำไปทดสอบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe พบว่า มีความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 37 ถึงตารางที่ 40

ตารางที่ 37 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

หน่วยงานที่สังกัด	\bar{X}	S.D	หน่วยงานที่สังกัด					
			ฝ่ายขาย	ฝ่ายช่างบริการ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายอื่น ๆ
ฝ่ายขาย	1.52	.53	-					
ฝ่ายช่างบริการ	1.43	.47	-	-				
ฝ่ายการเงิน	1.21	.30	-	-	-			
ฝ่ายโรงงาน	1.04	.11	-	-	-	-		
ฝ่ายการตลาด	1.40	.36	-	-	-	-	-	
ฝ่ายอื่น ๆ	1.37	.35	-	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 37 ผลจากการวิเคราะห์ด้วยวิธีการของ Scheffe' ไม่พบความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายระหว่างหน่วยงานที่สังกัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบด้วยวิธี LSD ดังตารางที่ 38 พบว่า พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขาย มีพฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายแตกต่างกับกลุ่มที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายการเงิน และฝ่ายโรงงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขายมีพฤติกรรมการทำงานที่สูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายการเงินและฝ่ายโรงงาน อีกกลุ่มหนึ่งคือ พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ มีพฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายแตกต่างกับพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายการเงิน และฝ่ายโรงงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการมีพฤติกรรมการทำงานที่สูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายการเงินและฝ่ายโรงงาน

ตารางที่ 38 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุ
เป้าหมายระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD

หน่วยงาน ที่สังกัด	\bar{X}	S.D	หน่วยงานที่สังกัด						
			ฝ่าย ขาย	ฝ่ายช่าง บริการ	ฝ่าย การเงิน	ฝ่าย โรงงาน	ฝ่าย การตลาด	ฝ่าย อื่น ๆ	
ฝ่ายขาย	1.52	.53	-						
ฝ่ายช่าง บริการ	1.43	.47	-	-					
ฝ่าย การเงิน	1.21	.30	*	*	-				
ฝ่าย โรงงาน	1.04	.11	*	*	-	-			
ฝ่าย การตลาด	1.40	.36	-	-	-	-	-		
ฝ่ายอื่น ๆ	1.37	.35	-	-	-	-	-	-	-

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 39 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

หน่วยงานที่สังกัด	\bar{X}	S.D	หน่วยงานที่สังกัด					
			ฝ่ายชาย	ฝ่ายช่างบริการ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายอื่น ๆ
ฝ่ายชาย	1.42	.48	-					
ฝ่ายช่างบริการ	1.29	.35	-	-				
ฝ่ายการเงิน	1.26	.29	-	-	-			
ฝ่ายโรงงาน	1.00	.00	-	-	-	-		
ฝ่ายการตลาด	1.40	.43	-	-	-	-	-	
ฝ่ายอื่น ๆ	1.56	.51	-	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 39 ผลจากการวิเคราะห์ด้วยวิธีการของ Scheffe' ไม่พบความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานระหว่างหน่วยงานที่สังกัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบด้วยวิธี LSD ดังตารางที่ 40 พบว่า พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายชาย มีพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานแตกต่างกับกลุ่มที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ และฝ่ายโรงงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายชายมีพฤติกรรมการทำงานที่สูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ และฝ่ายโรงงาน กลุ่มต่อมาคือ พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ มีพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานแตกต่างกับพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายโรงงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ มีพฤติกรรมการทำงานที่สูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายโรงงาน กลุ่มสุดท้ายคือ พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายโรงงาน มีพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานแตกต่างกับพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายการตลาด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดย

พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายโรงงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ต่ำกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายการตลาด

ตารางที่ 40 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบลีการทำงานระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD

หน่วยงานที่สังกัด	\bar{X}	S.D	หน่วยงานที่สังกัด					
			ฝ่ายขาย	ฝ่ายช่างบริการ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายอื่น ๆ
ฝ่ายขาย	1.42	.48	-					
ฝ่ายช่างบริการ	1.29	.35	*	-				
ฝ่ายการเงิน	1.26	.29	-	-	-			
ฝ่ายโรงงาน	1.00	.00	*	*	-	-		
ฝ่ายการตลาด	1.40	.43	-	-	-	*	-	
ฝ่ายอื่น ๆ	1.56	.51	-	-	-	*	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการทดสอบสมมติฐานย่อย 2.5 สรุปได้ว่า ไม่พบว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อทำการวิเคราะห์ในรายละเอียดถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมการทำงานพบว่า มีความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานระหว่างหน่วยงานในด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย โดย พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขาย และฝ่ายช่างบริการมีพฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย ที่สูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายการเงินและฝ่ายโรงงาน และในด้านการหลบลีการทำงานแตกต่างกันระหว่างหน่วยงานพบว่า พนักงานฝ่ายขายมีพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบลีการทำงานสูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ และฝ่ายโรงงาน ส่วนพนักงานฝ่ายช่างบริการมีพฤติกรรม

การต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานที่สูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายโรงงาน และพนักงานฝ่ายโรงงานมีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานที่ต่ำกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายการตลาด

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน

เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน สถิติที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาคือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) โดยทำการทดสอบในภาพรวมและในรายองค์ประกอบของตัวแปรหลักทั้งสอง ผลการทดสอบเป็นดังนี้

ตารางที่ 41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานโดยรวม

พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	P
การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวม	-.12	.05
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-.14	.03
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-.13	.04
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-.09	.17
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-.08	.24

ตารางที่ 42 (ต่อ)

(n=253)		
พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	P
ด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ	(r)	
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้าง ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-.21	.00
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-.17	.01
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-.15	.02

จากตารางที่ 42 พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่า พนักงานที่มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง จะมีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ล้วนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรือ พนักงานที่มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงจะมีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจในระดับต่ำ

ตารางที่ 43 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล
การปฏิบัติงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุ
เป้าหมาย

(n=253)		
พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	P
ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย	(r)	
การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงาน	-.03	.59
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ ในการประเมินผลการทำงาน	-.06	.33
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้าง ในการประเมินผลการทำงาน	-.07	.28
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ในการประเมินผลการทำงาน	.01	.91
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร ในการประเมินผลการทำงาน	.00	.96

จากตารางที่ 43 ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างการรับรู้
ความยุติธรรมในการประเมินผลการทำงานโดยรวม กับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของ
พนักงาน ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย รวมถึงในแต่ละองค์ประกอบด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 44 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล
การปฏิบัติงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการก่อกวน

(n=253)		
พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน ด้านการก่อกวน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	p
การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงาน	-.07	.29
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ ในการประเมินผลการทำงาน	-.10	.12
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้าง ในการประเมินผลการทำงาน	-.08	.20
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ในการประเมินผลการทำงาน	-.03	.61
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร ในการประเมินผลการทำงาน	-.03	.68

ตารางที่ 44 ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม
ในการประเมินผลการทำงานโดยรวมกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงาน
ด้านการก่อกวน รวมถึงในแต่ละองค์ประกอบด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 45 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล
การปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงานด้านการทำงานด้านการลักขโมย

(n=253)

พฤติกรรมการทำงาน ด้านการลักขโมย	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	p
การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงาน	-0.05	.41
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ ในการประเมินผลการทำงาน	-0.07	.25
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้าง ในการประเมินผลการทำงาน	-0.06	.38
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ในการประเมินผลการทำงาน	-0.02	.76
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร ในการประเมินผลการทำงาน	-0.03	.61

จากตารางที่ 45 ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างการรับรู้ความ
ยุติธรรมในการประเมินผลการทำงาน โดยรวมกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน
ด้านการลักขโมย รวมถึงในแต่ละองค์ประกอบด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 46 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล
การปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงาน

พฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน ด้านการหลบหลีกการทำงาน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	P
การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงาน	-.03	.62
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ ในการประเมินผลการทำงาน	-.02	.79
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้าง ในการประเมินผลการทำงาน	-.02	.76
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ในการประเมินผลการทำงาน	-.06	.37
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร ในการประเมินผลการทำงาน	-.03	.63

จากตารางที่ 46 ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างการรับรู้ความ
ยุติธรรมในการประเมินผลการทำงาน โดยรวมกับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานของพนักงาน
ด้านการหลบหลีกการทำงาน รวมถึงในแต่ละองค์ประกอบด้วยเช่นกัน

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม
ในการประเมินผลการทำงานกับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน สรุปได้ว่า โดยรวมพบว่าการ
รับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการต่อต้าน
การทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่า พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานจะลดลงหาก
การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการทำงานสูงขึ้น โดยปัจจัยหลักมาจาก การรับรู้ความ
ยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการทำงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างใน
การประเมินผลการทำงาน ที่ล้วนมีความสัมพันธ์ทางลบกันข้ามกับพฤติกรรมการต่อต้านการ
ทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในด้านต่างๆ พบว่ามีเพียงพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและในรายองค์ประกอบย่อย โดยล้วนเป็นความสัมพันธ์ทางลบ ส่วนพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในด้านอื่นๆ ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่ว่าจะเป็น ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย ด้านการก่อวินาศกรรม ด้านการลักขโมย และด้านการหลบหลีกการทำงาน ดังตารางที่ 47

ตารางที่ 47 สรุปผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน

พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน	ภาพรวม	ด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ	ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย	ด้านการก่อวินาศกรรม	ด้านการลักขโมย	ด้านการหลบหลีกการทำงาน
การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
ภาพรวม	-0.12*	-0.21*	-0.03	-0.07	-0.05	-0.03
ด้านระบบ	-0.14*	-0.24*	-0.06	-0.10	-0.07	-0.02
ด้านโครงสร้าง	-0.13*	-0.21*	-0.07	-0.08	-0.06	-0.02
ด้านปฏิสัมพันธ์ฯ	-0.09	-0.17*	.00	-0.03	-0.02	-0.06
ด้านข้อมูลข่าวสาร	-0.08	-0.15*	.00	-0.03	-0.03	-0.03

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 48 สรุปผลการศึกษาวิจัย

สมมติฐาน	ผลการวิจัย	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
1. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรม		
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		
1.1) พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรม		✓
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		
1.2) พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรม	✓	
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		
1.3) พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรม	✓	
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		
1.4) พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรม		✓
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		
1.5) พนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีการรับรู้ความ	✓	
ยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		
2. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้าน		
การทำงานแตกต่างกัน		
2.1) พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน		✓
แตกต่างกัน		
2.2) พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน		✓
แตกต่างกัน		
2.3) พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้านการ	✓	
ทำงานแตกต่างกัน		
2.4) พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้าน		✓
การทำงานแตกต่างกัน		
2.5) พนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้าน		✓
การทำงานแตกต่างกัน		

ตารางที่ 48 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการวิจัย	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
3. การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน	✓	
3.1) การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน	✓	
3.2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน	✓	
3.3) การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน		✓
3.4) การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน		✓

ข้อวิจารณ์

จากการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เมื่อจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลแล้วพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 64.4 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 34 – 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.4 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 23-33 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.5 ด้าน อายุงานของกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำการศึกษา ส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 11 – 20 ปี คิดเป็น ร้อยละ 50.6 รองลงมาคือ 1-10 ปี ร้อยละ 43.5 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64 และส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายช่างบริการ คิดเป็นร้อยละ 48.6 รองลงมาคือฝ่ายขาย ร้อยละ 28.5

ระดับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานขององค์กรที่ทำการศึกษาโดยส่วนใหญ่มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 53.36 รองลงมาคือระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 39.92 กลุ่มที่มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินอยู่ในระดับต่ำ มีเพียงร้อยละ 6.72 โดยเมื่อพิจารณาแยกในรายองค์ประกอบ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่รับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 59.29) รองลงมาคือด้านข้อมูลข่าวสาร (ร้อยละ 49.01)

ทั้งนี้จากการศึกษาวิเคราะห์ถึงแนวการปฏิบัติจริงภายในองค์กรดังกล่าวพบว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เกณฑ์ มาตรฐาน และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นจะถูกกำหนดโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายบริหารทั่วไป ซึ่งมีการพิจารณาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับ บริบท กฎหมายแรงงานของไทย ระเบียบข้อบังคับ รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย รวมถึงในกระบวนการประเมินยังได้มีการพิจารณาถึงความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของงานในแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรอีกด้วย

เมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปในรายละเอียดของการปฏิบัติจริง พบว่าในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ประเมินได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการประเมินในตอนต้นปี และภายหลังการประเมิน ได้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและพนักงานได้พูดคุยซักถาม โดยผู้ประเมินชี้แจงให้เหตุผลประกอบการประเมิน ในขณะที่เดียวกันพนักงานสามารถสอบถามข้อสงสัย เพื่อสรุปผลการประเมินที่ไม่สอดคล้องกันได้ ทำให้หลีกเลี่ยงความขัดแย้งกันหรือความรู้สึกไม่ยุติธรรมในผลการประเมินได้ ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานนั้นด้วยผู้ประเมินเป็นหัวหน้างานโดยตรง นอกจากจะเข้าใจในงานของพนักงานเป็นอย่างดีแล้ว ยังมีสัมพันธภาพระหว่างกันดีอีกด้วย ด้วยเหตุนี้เองการพูดคุยสื่อสารระหว่างกันจึงเป็นเรื่องง่าย และชัดเจนมากกว่าการที่ผู้ประเมินและพนักงานไม่มีโอกาสได้ใกล้ชิดสนิทสนม พนักงานมีความกล้า หรือไม่อึดอัดที่จะระบายความรู้สึกต่อผลการประเมิน กล้าที่จะซักถามถึงผลและแนวทางที่จะพัฒนาตัวเองต่อไปในอนาคต

แม้ว่าผลตอบแทนที่ได้จากการประเมินอาจไม่สูงนัก แต่หากพนักงานรู้สึกว่ามีมาจากกระบวนการพิจารณาที่ยุติธรรม การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาด้วย

ความยุติธรรม มีการสนับสนุนแก่ผู้ถูกจากผู้บังคับบัญชา มีการได้รับข้อมูลชี้แจงอย่างเพียงพอ ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่าได้รับความยุติธรรมจากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ภัทรนถน พันธุ์สีดา, 2543)

ระดับพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงานของพนักงาน

พนักงานขององค์การที่ทำการศึกษามีพฤติกรรมการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 99.60 และพนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานในระดับปานกลาง มีเพียงร้อยละ 0.4 ไม่มีพนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานในระดับสูงเลย เมื่อพิจารณาแยกรายองค์ประกอบพบว่า พฤติกรรมการทำงานในแต่ละองค์ประกอบล้วนอยู่ในระดับต่ำ ประกอบด้วยพฤติกรรมการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย ด้านการก่อความวุ่นวาย ด้านการลักขโมย และด้านการหลบหนีการทำงาน

การที่พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานขององค์การ ซึ่งองค์การมีกฎระเบียบข้อบังคับระบุไว้ในคู่มือบริหารนโยบายบุคคลและระเบียบข้อบังคับ รวมถึงยังมีกฎจรรยาบรรณ และประมวลหลักปฏิบัติ ซึ่งเป็นกฎและหลักที่ปฏิบัติเหมือนกันในทุกบริษัท ภายใต้บริษัทแม่เดียวกัน พนักงานทุกคนจะต้องลงชื่อรับทราบข้อปฏิบัติตามนโยบายบุคคลและระเบียบข้อบังคับ กฎจรรยาบรรณ และประมวลหลักปฏิบัติที่ได้กล่าวไปทั้งหมด ข้อกำหนดต่างๆ ล้วนเป็นเสมือนเครื่องป้องกันมิให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานทั้งสิ้น อาทิ พนักงานต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานหรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของบริษัท หรือผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นการสั่งด้วยวาจาหรือสั่งเป็นหนังสือ พนักงานต้องไม่กระทำการทุจริตหรือรายงานเท็จเกี่ยวกับการบันทึกเวลาทำงาน การลา การมาสาย การขาดงาน พนักงานต้องขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชาก่อนเคลื่อนย้ายเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ยานพาหนะ หรือทรัพย์สินอื่นใดของบริษัทฯ และต้องนำกลับที่เดิมหลังจากการใช้งานแล้ว พนักงานต้องไม่ใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ของบริษัทฯ เพื่อประโยชน์ของตนหรือผู้อื่น พนักงานต้องไม่ทำร้ายร่างกาย ทะเลาะวิวาท ข่มขู่ อาฆาต หรือรังควานผู้อื่น จนเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่นหรือต่อบุคคลอื่นภายในบริษัท หรือหากแม้พนักงานมีพฤติกรรมที่เข้าข่ายพฤติกรรมการทำงาน ก็จะบดบังโทษที่รุนแรง ได้แก่ การตักเตือนด้วยวาจา การเตือนเป็นหนังสือ การพักงาน การปลดออก การเลิกจ้าง รวมถึงการถูกส่งดำเนินคดีตามกฎหมายด้วย

บทลงโทษเหล่านี้เป็นเหตุให้พฤติกรรมต่อต้านการทำงานโดยรวมและแยกองค์ประกอบต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตรลดา เสงทับทิม ที่พบว่า แม้พนักงานจะมีความเครียดในงานมากเพียงใด ก็ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมต่อต้านการทำงานได้ เนื่องจากมีนโยบายและกฎระเบียบในการทำงานที่เคร่งครัด และเป็นรูปแบบเดียวกัน พนักงานจึงไม่สามารถแสดงพฤติกรรมต่อต้านการทำงานได้ (จิตรลดา เสงทับทิม, 2551)

ผลการวิจัยเพื่อพิสูจน์สมมติฐานที่ตั้งไว้สามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมและในทุกองค์ประกอบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Walsh (Walsh, 2003) และของภัทรนฤน (ภัทรนฤน พันธุ์สีดา, 2543) ที่กล่าวสนับสนุนผลการวิจัยที่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานเพศชายและเพศหญิง ว่าอาจเนื่องมาจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป มีความเสมอภาคในบทบาท การเข้าสู่สังคม การยอมรับ และการตอบแทนระหว่างเพศชายและเพศหญิงเท่าเทียมกัน

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ เมื่อแยกพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มอายุของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา โดยอาศัยวิธีการของ Scheffe' ซึ่งเป็น การเปรียบเทียบหลังการวิเคราะห์ (post-hoc) แบบหลายทาง เพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใดที่ต่างออกไปอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มี

การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ความยุติธรรมด้าน โครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 34-44 ปี และกลุ่มอายุ 45-55 ปี และพบว่าพนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 34-44 ปี หมายความว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า จะมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สูงกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากพนักงานที่มีอายุน้อยกว่าส่วนใหญ่ยังมีความกระตือรือร้นในการทำงาน รักความก้าวหน้า มีความมุ่งมั่นในการทำงาน จึงรับรู้ว่าจะระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากกว่ากลุ่มที่มีอายุมากกว่า (บุษกร พัฒนพาณิชย์, 2546)

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ขอมรับสมมติฐานหลักคือพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานกลุ่ม อายุงาน 11-20 ปี และ 21-30 ปี ตามลำดับ และพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี มีการรับรู้ ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี หรือยิ่งพนักงานมีอายุงานสูงขึ้น การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีแนวโน้ม ลดลง และเมื่อดูรายละเอียดผลการวิเคราะห์พบว่า ความแตกต่างดังกล่าวเกิดขึ้นในทุก องค์ประกอบย่อย ไม่ว่าจะเป็น การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้าง ด้านปฏิสัมพันธ์ และด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษกร (บุษกร พัฒนพาณิชย์, 2546) ที่พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์กรที่น้อยกว่าจะ มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาร่วมงาน นานกว่า เนื่องจากพนักงานที่มีระยะเวลาทำงานมากกว่าจะมีความเชื่อมั่นในผลงานของตนสูงกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อย และมักจะเปรียบเทียบผลการทำงานของตนกับบุคคลอื่น อยู่เสมอ ส่งผลต่อระดับของการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมา

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 พนักงานที่วุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันทั้งในภาพรวม และในรายองค์ประกอบย่อยๆ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเนื่องมาจากพนักงานส่วนใหญ่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีถึงร้อยละ 64 ในขณะที่ต่ำกว่าปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ 32 จึงทำให้ไม่พบความแตกต่างที่ชัดเจน รวมทั้งดังที่ได้กล่าวในตอนต้นแล้วว่า ไม่ว่าพนักงานขององค์การแห่งนี้จะอยู่ในตำแหน่งใด หรือมีวุฒิการศึกษาระดับใด ต่างก็ ใช้เกณฑ์ มาตรฐาน และขั้นตอนการประเมินที่ถูกกำหนดโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายบริหารทั่วไป อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษามีความแตกต่างจากผลการศึกษาของภัทรนถนที่พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีจะมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ สูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ภัทรนถน พันธุ์สีดา, 2543)

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่สังกัดฝ่ายขาย มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมและการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สูงกว่าพนักงานที่สังกัดฝ่ายช่างบริการ และฝ่ายการเงิน โดยพนักงานที่สังกัดฝ่ายขายมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานฝ่ายช่างบริการ ฝ่ายการเงิน และฝ่ายการตลาด

พนักงานที่สังกัดฝ่ายขายมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่สังกัดฝ่ายช่างบริการ และพนักงานที่สังกัดฝ่ายขายมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ประเมินและพนักงานสูงกว่าพนักงานที่สังกัดฝ่ายช่างบริการ ฝ่ายการเงิน และฝ่ายการตลาด

จากผลการศึกษาดังกล่าว พบว่าในระบบการประเมินและการจัดสรรค่าตอบแทนขององค์กรดังกล่าว พนักงานฝ่ายขายมักมีรายได้ค่าตอบแทนที่ผันแปรไปตามผลการปฏิบัติงานหรือยอดขายที่ตนสามารถขายได้ หรือค่า Commission กล่าวคือ หากขายได้มากจะยิ่งได้รับผลตอบแทนมาก ซึ่งแตกต่างกับพนักงานที่อยู่ในฝ่ายช่างและฝ่ายการเงินที่มักได้รับค่าตอบแทนในอัตราคงที่ (เงินเดือนและโบนัส) ไม่แปรผันตามปริมาณงาน หรือผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเหมือนพนักงานฝ่ายขาย ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่าองค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันมากที่สุดคือการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั่นเอง

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย 4 สมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน

แม้ว่าจะไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างพนักงานเพศชายและพนักงานเพศหญิง แต่เมื่อทำการวิเคราะห์ลงในรายละเอียดขององค์ประกอบย่อยของพฤติกรรมการทำงานพบว่าเกิดความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจและการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย ระหว่างเพศชายและเพศหญิง โดยเพศชายจะมีพฤติกรรมการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจและการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายมากกว่าเพศหญิง ซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของชูชัย สมितिไกร(2550) ที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างเพศหญิงของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการ และพนักงานเอกชนในเขตจังหวัดภาคเหนือที่ทำการศึกษามีระดับพฤติกรรมการทำงานต่ำกว่าเพศชาย โดยเพศชายมีแนวโน้มที่จะแสดงความก้าวร้าวอย่างเปิดเผยมากกว่าเพศหญิง โดยชูชัย สมितिไกร กล่าวว่าอาจเนื่องมาจากกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมที่ทำให้เพศชายและเพศหญิงมีบทบาททางเพศที่แตกต่างกัน ซึ่งเพศชายจะมีความก้าวร้าว รักความเป็นอิสระ มีความกระตือรือร้น ชอบการแข่งขัน มีเหตุผล มีทักษะทางธุรกิจตรงไปตรงมา รักความก้าวหน้า ตัดสินใจเด็ดขาด ความเป็นผู้นำ เชื่อมั่นตนเอง ทะเยอทะยาน ไม่ชอบฟังฟัง ขวานผ่าซาก กระด้าง ไม่ค่อยรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้อื่นและไม่ค่อยเคร่งศาสนา ส่วนเพศหญิงจะมีลักษณะไม่ก้าวร้าว เอาแต่อารมณ์ ไม่ปิดบังอารมณ์ของตน ถูกครอบงำได้ง่าย ชอบยอมตาม ไม่ชอบการแข่งขัน ไม่มีเหตุผล ไม่มีทักษะทางธุรกิจ ตัดสินใจได้ยาก ไม่มีความเป็น

ผู้นำ ไม่เชื่อมั่นในตนเอง ไม่ชอบพูดคำหยาบ รู้จักกาลเทศะ สุภาพอ่อนโยน รับผิดชอบต่อความรู้สึกของผู้อื่น เรียบร้อย ต้องการความปลอดภัยและอ่อนไหวง่าย

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานแตกต่างกัน

แม้จากผลการศึกษาจะไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานระหว่างพนักงานที่มีอายุต่างกัน แต่หากวิเคราะห์ในรายละเอียดขององค์ประกอบของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานพบว่าเกิดความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่มอายุของพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานใน 2 องค์ประกอบย่อย คือ พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายและด้านการหลบหลีกการทำงานต่างกัน ซึ่งเมื่อนำไปทดสอบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe' พบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 45-55 ปี และพนักงานกลุ่มอายุ 23-33 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 34-44 ปี

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานแตกต่างกัน

พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี ซึ่งเกิดจากความแตกต่างด้านพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานใน 2 องค์ประกอบหลักคือ ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย และด้านการหลบหลีกการทำงาน และเมื่อนำไปทดสอบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุงานเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe' พบว่า พนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 21-30 ปี ส่วนพนักงานกลุ่มอายุงาน 1-10 ปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุงาน 11-20 ปี

ทั้งนี้จากการสุ่มสอบถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน จำนวน 15 คนในองค์กรที่ทำการศึกษา พบว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า มักมีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้เห็นตัวอย่างของการถูกลงโทษ ทำให้มีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และมีหลักการ ไม่ปฏิบัติตามกรอบกฎระเบียบขององค์กร ดังนั้นพนักงานที่มีอายุงานมากกว่าก็จะสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และพฤติกรรมต่างๆ ที่ผิดไปจากกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรก็จะไม่ปฏิบัติตาม

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 พนักงานที่วุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

จากผลการศึกษา แม้พบว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อวิเคราะห์ลงในรายละเอียดขององค์ประกอบย่อยของพฤติกรรมการทำงานพบว่า มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เมื่อนำไปทดสอบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มวุฒิการศึกษาเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe' พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของบริษัทไพรซ์วอเตอร์เฮาส์ คูเปอร์จำกัด ที่เคยทำการสำรวจการทุจริต และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรเอกชนทั่วโลก ระหว่างปี พ.ศ. 2547-2548 พบว่า ร้อยละ 80 ของผู้ทำการทุจริตในประเทศไทยสำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ซึ่งพฤติกรรมการทำงานนั้น นอกจากจะทำให้เกิดความสูญเสียกับองค์กรแล้ว ยังทำให้องค์กรเสียภาพลักษณ์อีกด้วย (ชูชัย สมितिไกร, 2550)

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

จากผลการศึกษา ไม่พบว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อทำการวิเคราะห์ลงใน

รายละเอียดในองค์ประกอบย่อยของพฤติกรรมการทำงาน พบความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานระหว่างหน่วยงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย และด้านการหลบหลีกการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อนำไปทดสอบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า

พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการมีพฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าพนักงานในหน่วยงานฝ่ายการเงินและฝ่ายโรงงาน และพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขายมีพฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายการเงินและฝ่ายโรงงาน ส่วนพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงาน พบว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายขายมีพฤติกรรมการทำงานที่สูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการ และฝ่ายโรงงาน พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายช่างบริการมีพฤติกรรมการทำงานที่สูงกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายโรงงาน และพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายโรงงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ต่ำกว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายการตลาด

ทั้งนี้จากการสังเกตพบว่าแต่ละฝ่ายจะมีสภาพแวดล้อมและมีบริบทในการทำงานที่ต่างกันอย่างชัดเจน ความรับผิดชอบ ความจำเป็น และความยืดหยุ่นในการทำงาน ตามที่องค์การกำหนดจึงแตกต่างกันออกไป ทำให้พฤติกรรมการทำงานในแต่ละฝ่ายจึงแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า พนักงานจะมีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานจะลดลงหากการรับรู้ความยุติธรรม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรนถน (2543) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การของพนักงานในองค์การของรัฐแห่งหนึ่งพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ในทุกด้านมี

ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงาน โคนัททรณ สรุพบว่า หากองค์กรต้องการให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงขึ้น ก็ควรจะส่งเสริมให้พนักงานมีระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรให้มากขึ้น

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบย่อยของการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบย่อยของพฤติกรรมต่อต้านการทำงานที่ละคู่ พบว่า มีเพียงพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและในรายองค์ประกอบย่อย ส่วนพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในด้านอื่นๆ ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่ว่าจะเป็น ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย ด้านการก่อวินาศกรรม ด้านการลักขโมย และด้านการหลบหลีกการทำงาน

สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กรแห่งนี้ที่พบว่า ถึงแม้พนักงานจะมีความรู้สึกว่าไม่มีความยุติธรรมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ แต่พนักงานก็ไม่สามารถแสดงออกถึงพฤติกรรมต่อต้านการทำงานได้ เพราะขัดแย้งกับกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร มีเพียงแต่พฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจข้อที่ว่า บอกกับคนอื่นว่าองค์กรแห่งนี้เป็้องค์กรที่แย่มาก และไม่ทำงานด้วยเท่านั้น ที่พอจะแสดงออกได้

สมมติฐานย่อยที่ 3.1 การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน จากการศึกษาโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงานโดยรวมและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการประเมิน การที่องค์กรกำหนดผู้ประเมินที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม การที่พนักงานมีโอกาสที่จะโต้แย้งผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะทำให้ระดับของพฤติกรรมต่อต้าน

การทำงานโดยรวมและพฤติกรรมการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจลดลงได้

สมมติฐานย่อยที่ 3.2 การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน จากการศึกษาโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโดยรวม และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ พนักงานจะมีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานโดยรวมและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจลดลงหากการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ดังนั้นหากองค์กรกำหนดเนื้อหาที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความตั้งใจในการทำงานของพนักงาน ปริมาณงาน โดยไม่นำความรู้สึกส่วนตัว มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วก็จะสามารถลดระดับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานโดยรวมและพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจลดลงได้

สมมติฐานย่อยที่ 3.3 การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน จากการศึกษาโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การที่องค์กรกำหนดตัวผู้ประเมินที่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ และเข้าใจภาวะทางอารมณ์ของพนักงานได้ เป็นอย่างดีนั้นจะช่วยลดระดับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิรมล (นิรมล จันทร์สุวรรณ, 2552) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน

สมมติฐานย่อยที่ 3.4 การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผล
การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน จากการศึกษาโดยใช้
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การรับรู้ความยุติธรรม
ด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการ
ทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การที่องค์กรได้ใช้
กระบวนการสื่อสารเพื่อแจ้งให้พนักงานรับทราบถึงข้อมูล แนวทาง หรือมาตรฐานที่องค์กร
นำมาใช้ในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงแจ้งผลจากกระบวนการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบ ทำความเข้าใจ เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานนำไป
ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ก็จะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้ระดับของพฤติกรรมต่อต้าน
การทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจลดลงได้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจองค์การนำเข้าและจำหน่ายอุปกรณ์สำนักงาน ในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความตั้งใจจะศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติและพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน อันเนื่องมาจากพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานในด้านต่าง ๆ จะนำมาซึ่งความสูญเสียขององค์กร ทั้งในด้านค่าใช้จ่าย ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสาธารณะ อีกทั้งยังไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรนี้โดยตรงอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาระดับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระดับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานของพนักงาน
2. ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด
3. ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรเป็นพนักงานจำนวน 691 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 253 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเริ่มจากการแบ่งประชากรในแต่ละหน่วยงาน แล้วทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่คำนวณได้ในแต่ละหน่วยงาน ด้วยวิธีจับสลากแบบไม่ใส่คืน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสอบถาม 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับ เพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น จำนวน 56 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบให้ผู้ตอบประเมินตนเอง มีสเกลประเมินค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามพฤติกรรมต่อต้านการทำงานที่พัฒนาขึ้น จำนวน 19 ข้อ เป็นแบบสอบถามให้ผู้ตอบประเมินตนเอง มีสเกลประเมินค่า 5 ระดับ

สำหรับแบบสอบถามทั้ง 3 ส่วน ซึ่งประกอบไปด้วยแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบสอบถามพฤติกรรมต่อต้านการทำงานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนั้น ได้ถูกตรวจสอบความเที่ยงตรง ความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่เก็บจริง แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม จนสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ หลังจากนั้นจึงได้ส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการเก็บข้อมูลทั้งหมด เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามแล้วนำมาตรวจให้คะแนน แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ผลการวิจัย

1. ลักษณะส่วนบุคคลพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 64.43 มีอายุระหว่าง 34-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.41 มีอายุงาน 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.59 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.03 และเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายช่างบริการ คิดเป็นร้อยละ 48.62

2. จากการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 53.36 เมื่อพิจารณาแยกเป็นองค์ประกอบย่อย พบว่า พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบและด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 56.92 และ 51.78 ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงาน และด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 59.29 และ 49.01

3. จากการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการทำงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการทำงานในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 99.60 เมื่อพิจารณาแยกเป็นองค์ประกอบย่อย พบว่า พฤติกรรมการทำงานแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับต่ำ ประกอบด้วย ด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ คิดเป็นร้อยละ 98.42 ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 97.23 ด้านการก่อวินาศกรรม คิดเป็นร้อยละ 99.60 ด้านการลักขโมย คิดเป็นร้อยละ 98.81 และด้านการหลบหลีกการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 97.23 อย่างไรก็ตามผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าแม้จะพบพฤติกรรมการทำงานโดยรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับต่ำ แต่พฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายและพฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานนั้น สูงกว่าด้านอื่น ๆ อาจเป็นเพราะเป็นพฤติกรรมที่สามารถแสดงออกได้ง่ายที่สุด และสามารถกระทำโดยหลีกเลี่ยงจากกฎระเบียบข้อบังคับได้ง่ายกว่า เช่น การใช้เวลาพักผ่อนกว่าที่กำหนด การมาทำงานสาย

4. ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า มีเพียงการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบและด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการทำงานโดยรวม

และพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม และในทุกองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานของการศึกษาวิจัย และผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ในขณะที่มีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในระดับต่ำ จากความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์กรที่ทำการศึกษามีความสามารถใช้ เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การลดพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงาน เพราะการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่อต้านการทำงานย่อมส่งผลร้ายต่อองค์กร ต่อพนักงานคนอื่นๆ ไปจนถึงลูกค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้บริการ และผลประกอบการของบริษัท ข้อเสนอแนะที่สำคัญที่พบจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานกลุ่มที่มีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานสูงกว่ากลุ่มอื่น คือ พนักงานเพศชาย โดยพบในกลุ่มอายุระหว่าง 33-44 ปีมากกว่ากลุ่มอายุอื่น มีอายุงานระหว่าง 1-10 ปี และสังกัดในฝ่ายช่างมากกว่าฝ่ายงานอื่นๆ นอกจากนี้ยังพบอีกว่า แม้พฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงานที่อยู่ในระดับต่ำนั้น แต่เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อยพบว่า มีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานบางด้านที่สูงกว่าด้านอื่นๆ ประกอบด้วย พฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย และพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงาน ดังนั้นองค์กรให้ความสำคัญไปยังกลุ่มพนักงานเหล่านี้ให้มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ เพื่อลดระดับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน โดยเฉพาะพฤติกรรมต่อต้านการทำงานที่สูงกว่าด้านอื่น ซึ่งอาจเป็นเพราะเป็นพฤติกรรมที่สามารถแสดงออกได้ง่าย เช่น การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามกำหนดเวลา การใช้เวลาพักผ่อนกว่าที่ได้รับอนุญาต และมักมาทำงานสายโดยไม่ได้รับอนุญาต

2. จากผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน โดยองค์ประกอบของการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานก็คือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบและด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อลดพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานของพนักงาน องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ และด้าน โครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการเสริมสร้างการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น องค์กรหรือผู้ประเมินควรเป็นผู้ที่เข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินเป็นอย่างดี เข้าใจในงานของพนักงานอย่างแท้จริง ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดและรับทราบเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน หรือยึดหยุ่นเกณฑ์และมาตรฐานให้สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคนนอกจากนี้ ควรชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานรับทราบและเปิดโอกาสให้ได้แย้งผลดังกล่าวได้ตามความเหมาะสม ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรหรือผู้ประเมินควรสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปด้วยความยุติธรรม ปราศจากอคติเอนเอียงหรือความรู้สึกส่วนตัว และควรทำให้มั่นใจว่าผลการประเมินดังกล่าวสอดคล้องกับความพยายามและความทุ่มเทของพนักงาน ครอบคลุมงานทุกอย่างที่ทำ

3. องค์กรและผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และให้ข้อมูลข่าวสารด้านระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบ เพราะจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยยกระดับการรับรู้ความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

1. ข้อจำกัดที่สำคัญประการหนึ่งในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือ การวัดประเมินระดับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานของพนักงานในบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายอุปกรณ์สำนักงานแห่งหนึ่ง โดยเป็นลักษณะการประเมินตนเอง (Self-report data) ถึงระดับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานที่ตนเองได้กระทำ ซึ่งโดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วนั้นมักปกป้องตนเอง ไม่ให้ร้ายตนเอง รวมทั้งกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสำรวจอาจมีความกังวลใจว่าผลการสำรวจนั้นจะตกไปอยู่ในมือ

ผู้ใดบ้าง เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือฝ่ายบุคคล ซึ่งถึงแม้ว่าผู้วิจัยได้มีการเน้นย้ำถึงเจตนาในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น และการเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ จึงทำให้ผลการประเมินในด้านพฤติกรรมต่อต้านการทำงานออกมาในลักษณะโน้มเอียงไปทางพฤติกรรมต่อต้านการทำงานระดับต่ำ กล่าวคือ พนักงานมีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในระดับต่ำถึงร้อยละ 99.6 ดังนั้นการศึกษาเรื่องดังกล่าวในอนาคต ควรพัฒนาวิธีการหรือเครื่องมือเพื่อตรวจวัดระดับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในรูปแบบอื่นเพิ่มเติม เช่น ประเมินโดยหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะประเมินโดยพนักงานแต่เพียงผู้เดียว

2. ในการศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงานนั้น แน่ใจว่ามีได้เกิดจากปัจจัยด้านการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงลำพังปัจจัยเดียว อาจเกิดจากปัจจัยอื่นๆ อีกเช่น ภาวะผู้นำ (leadership) ดังนั้นในการศึกษาในอนาคตหากสามารถนำเอาปัจจัยอื่นเข้ามาพิจารณาร่วม เพื่อสร้างแบบจำลองที่สามารถอธิบายพฤติกรรมต่อต้านการทำงานได้อย่างชัดเจนและแม่นยำ จะเป็นประโยชน์อย่างมากกับองค์การทุกประเภท ทั้งภาครัฐและเอกชนในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและบรรลุประสิทธิผลเป้าหมายขององค์การ

3. ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกมาทำการศึกษาคือ พนักงาน แต่ในการบริหารจัดการองค์การนั้นมีพนักงานทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ดังนั้นในการศึกษาในอนาคต ควรทำการศึกษาครอบคลุมถึงพนักงานทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ เพื่อศึกษาว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ในพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน และการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ควรศึกษาวิธีการยกระดับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวิธีการป้องกันพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา พงษ์ศรีทอง. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับความพึงพอใจในงาน ศึกษากรณีการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. 2543. “แนวทางการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม.” วารสารเพิ่มผลผลิต 39 (3): 43-53
- ชูชัย สมितिไกร. 2550. รายงานการวิจัย ลักษณะบุคลิกภาพที่พยากรณ์พฤติกรรมต่อการปฏิบัติงาน. ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่:
- ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2546. การประเมินค่างาน และการประเมินพนักงาน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิรมล จันทร์สุวรรณ. 2552. พฤติกรรมต่อการทำงานของข้าราชการครู: กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง 2. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ. 2547. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักส์.
- ปรียาพร พึ่งพิบูลย์. 2542. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.

ผุสดี รุมาคม. 2542. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.

พิมพ์ชนก ศันสนีย์. 2539. “กระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สาเหตุและแนวทางในการแก้ไข.” วารสารแรงงานสัมพันธ์ 37 (4): 39-44

ภัทรนฤน พันธุ์สีดา. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ศึกษากรณีพนักงานในองค์การของรัฐแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ยุดา รักไทย และ วีรุธ มาชะศิริานนท์. 2545. การบริหารผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊กส์.

สุจิตรา บุญรัตน์พันธุ์. 2535. ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: เทพรัตนการพิมพ์.

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์.

สมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.

อรสา โพธิ์พุกภัย. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. 2542. การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิด หลักการ วิธีการ และกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- Bovey, W.H. and Hede, A. 2001. "Resistance to Organization Change: The Role of Defence Mechanisms." **Journal of Managerial Psychology** 16 (7): 534-548.
- Bovey, W.H. and Hede, A. 2001. "Resistance to Organization Change: The Role of Cognitive and Affective Processes." **Leadership & Organization Development Journal** 22 (8): 372-382.
- Cohen-Charash, Yochi, and Mueller, J.S (eds.). 2007. "Does Perceived Unfairness Exacerbate or Mitigate Interpersonal Counterproductive Work Behavior Related to Envy?." **Journal of Applied Psychology** 92 (3): 666-680.
- Cook C.W. 2001. **Management and Organization Behavior**. 3rd. New York: McGraw Hill.
- Cumming, T.G, and Worley C.G (eds.). 2005. **Organization Development and Change**. 8th ed. Ohio: Thomson Corporation.
- Flippo, Edwin B. 1970. **Management: A Behavioral Approach**. Boston: Allyn and Bacon.
- Folger, R., and Cropanzano, R. (eds.). 1998. **Organizational Justice and Human Resource Management**. California: SAGE Publication.
- Folger, R., and Skarlicki, D.P (eds.). 1999. "Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment." **Journal of Organizational Change Management** 12 (1): 35-50.
- G'omez-Mej'ia, L.R, Balkin, D.B, and Cardy, R.L (eds.). 2001. **Managing Human Resources**. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall International.
- Greenberg, J. 1986. "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations." **Journal of Applied Psychology** 71 (2): 234-342.

- Greenberg, J., and Baron, R.A (eds.). 2003. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the human side of work.** 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Grote, R.C. 2002. **The Performance appraisal question and answer book: survival guide for managers.** New York: AMACOM.
- Gruys, M.L, and Sackett, P.R (eds.). 2003. “Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior.” **International Journal of Selection and Assessment** 11 (1): 30-42.
- Jones, G.R. 2001. **Organizational Theory: Text and Cases.** 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Landy, E.F, Barnes, J.L, and Murphy, K.R (eds.). 1978. “Correlated of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation.” **Journal of Applied Psychology** 63: 751-754.
- Mehta, K.R. 2004. **Examining the Relationship between Motivational Traits and Counterproductive Work Behavior.** Master degree of Art Louisiana State University University.
- Newstrom, J.W, and David, K. (eds.). 2002. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work.** 11th ed. New York: McGraw Hill.
- Penny, L.M, and Spector, P.E (eds.). 2002. “Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do bigger Egos Mean Bigger Problem?.” **International Journal of Selection and Assessment** 10: 1-2.
- Robbins, S.P. 1989. **Organizational Behavior Concept Controversies Applications.** 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.

- Rotundo, M., and Lin Xie, Jia (eds.). 2006. **Understanding the Domain of Counterproductive Work Behavior in China**. Toronto: University of Toronto.
- Spector, P.E, S. Fox, L.M Penny, K. Bruursema, A. Goh, and S. Kessler (eds.). 2006. “The Dimensionality of Counterproductive: Are all Counterproductive Work Behavior create equal?.” **Journal of Vocational Behavior** (68): 446-460.
- M.B, Walsh. 2003. **Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal** (Online). <http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-1106103-172944/>, May 29, 2006.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนพหลโยธิน จตุจักร
กรุงเทพ 10900

เรื่อง ขออนุญาตเก็บแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวกมลรัตน์ โกมลจินดา กำลังศึกษาระดับปริญญาโท สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขณะนี้อยู่ระหว่างทำการวิจัยประกอบวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับ
ความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในที่ทำงาน

เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จและมีความสมบูรณ์ จึงใคร่ขอความกรุณาจากบริษัท ให้
อนุญาตเก็บแบบสอบถามกับพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มาจากการสุ่มตามวิธีวิจัย การนำเสนอ
ผลการวิจัยครั้งนี้จะอยู่ในขอบเขตและเป็นไปตามหลักวิชาการเท่านั้น คำตอบของพนักงานจะถือเป็นความลับ และจะไม่มีผลกระทบกระเทือนหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อพนักงานแต่ประการ
ใด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบริษัทฯ ที่กรุณาให้อนุญาตเก็บแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวกมลรัตน์ โกมลจินดา

นิสิตปริญญาโท จิตวิทยาอุตสาหกรรม

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรื่อง ขอความกรุณาตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวกมลรัตน์ โกมลจินดา กำลังศึกษาระดับปริญญาโท สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขณะนี้อยู่ระหว่างทำการวิจัยประกอบวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงาน
กรณีศึกษาของคณาจารย์ที่ปฏิบัติงานและจำหน่ายเครื่องใช้สำนักงานแห่งหนึ่ง”

เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จและมีความสมบูรณ์ จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ให้
ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่แนบมาทำขึ้นด้วยความป็นจริง โปรดตอบแบบสอบถาม
ให้ครบทุกข้อ การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้จะอยู่ในขอบเขตและเป็นไปตามหลักวิชาการเท่านั้น
คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะไม่มีผลกระทบกระเทือนหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อ
ตัวท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวกมลรัตน์ โกมลจินดา

นิสิตปริญญาโท จิตวิทยาอุตสาหกรรม

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงไปในช่องหน้าข้อความที่เป็นคำตอบของท่าน โดยกรุณาตอบทุกข้อ

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุปี.....เดือน

3. อายุงาน.....ปี.....เดือน (เฉพาะที่ทำงานในบริษัทแห่งนี้)

4. วุฒิการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

5. หน่วยงานที่สังกัด

() ฝ่ายขาย

() ฝ่ายช่างบริการ

() ฝ่ายการเงิน

() ฝ่ายโรงงาน

() ฝ่ายการตลาด

() อื่น ๆ ระบุ.....

แบบสอบถามการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ท่านทราบถึงความคาดหวังจากผลการปฏิบัติงานก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน					
2	งานและมาตรฐานในการทำงานที่ถูกกำหนดนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
3	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าใจสาระสำคัญและความยุ่งยากในงานของท่าน					
4	เมื่อท่านต้องการให้มีการทบทวนผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านมั่นใจว่าจะได้รับความเป็นธรรม					
5	การโต้แย้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สร้างความกดดันให้กับท่าน					
6	เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตรงกับสิ่งที่บริษัทได้แจ้งก่อนเริ่มปฏิบัติงาน					
7	ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
8	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
9	ท่านสามารถโต้แย้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรมได้					
10	บทบาทหน้าที่ในงานของท่าน ถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
11	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านมีคุณสมบัติที่เหมาะสม					
12	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานรู้วิธีในการประเมินเป็นอย่างดี					

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
13	ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อท่านแสดงให้เห็นว่าไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรม					
14	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน					
15	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานรู้และเข้าใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างดี					
16	ท่านสามารถโต้แย้งหรือชี้แจงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองได้หากเห็นว่ามียกคิดหรือไม่ถูกต้อง					
17	ท่านสามารถโต้แย้งการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา					
18	ความตั้งใจในการทำงานของท่านถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
19	ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับอยู่ในบรรทัดฐานเดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน หรือมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานเดียวกัน					
20	ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งแนวทางและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนเสมอ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการมีอคติและชิงดีชิงเด่นกันระหว่างพนักงาน					
21	เนื้อหาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีลักษณะที่จะทำให้การทำงานดีขึ้น					
22	ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบทุกอย่างถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
23	ผลการประเมินของท่านสูงกว่าที่ท่านควรได้รับเมื่อเทียบกับความพยายามและความทุ่มเทในการทำงานของท่าน					
24	ปริมาณงานถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
25	ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานท่านแบบตรงไปตรงมา แม้ว่าผลการประเมินอาจทำให้ท่านรู้สึกผิดหวัง					
26	ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับเป็นไปตามคุณภาพและปริมาณงานที่ท่านได้ปฏิบัติ ไม่ได้เกี่ยวกับตำแหน่งหรือบุคลิกภาพส่วนตัวของท่าน					
27	งานทุกอย่างที่ท่านทำ ถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
28	ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน ถูกประเมินโดยปราศจากความเกรงใจหรือเจตนาหลีกเลี่ยงการทำให้ท่านรู้สึกไม่ดีจากผลดังกล่าว					
29	ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับ ไม่ได้มาจากความรู้สึกเป็นการส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อท่าน					
30	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความเกรงใจ					
31	ผู้บังคับบัญชาเข้าใจอารมณ์ และความรู้สึกของท่านได้เป็นอย่างดี					
32	ผู้บังคับบัญชาไม่เคยแสดงความหยาบคายต่อท่าน ในขณะที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
33	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างมีมารยาท ในขณะที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน					

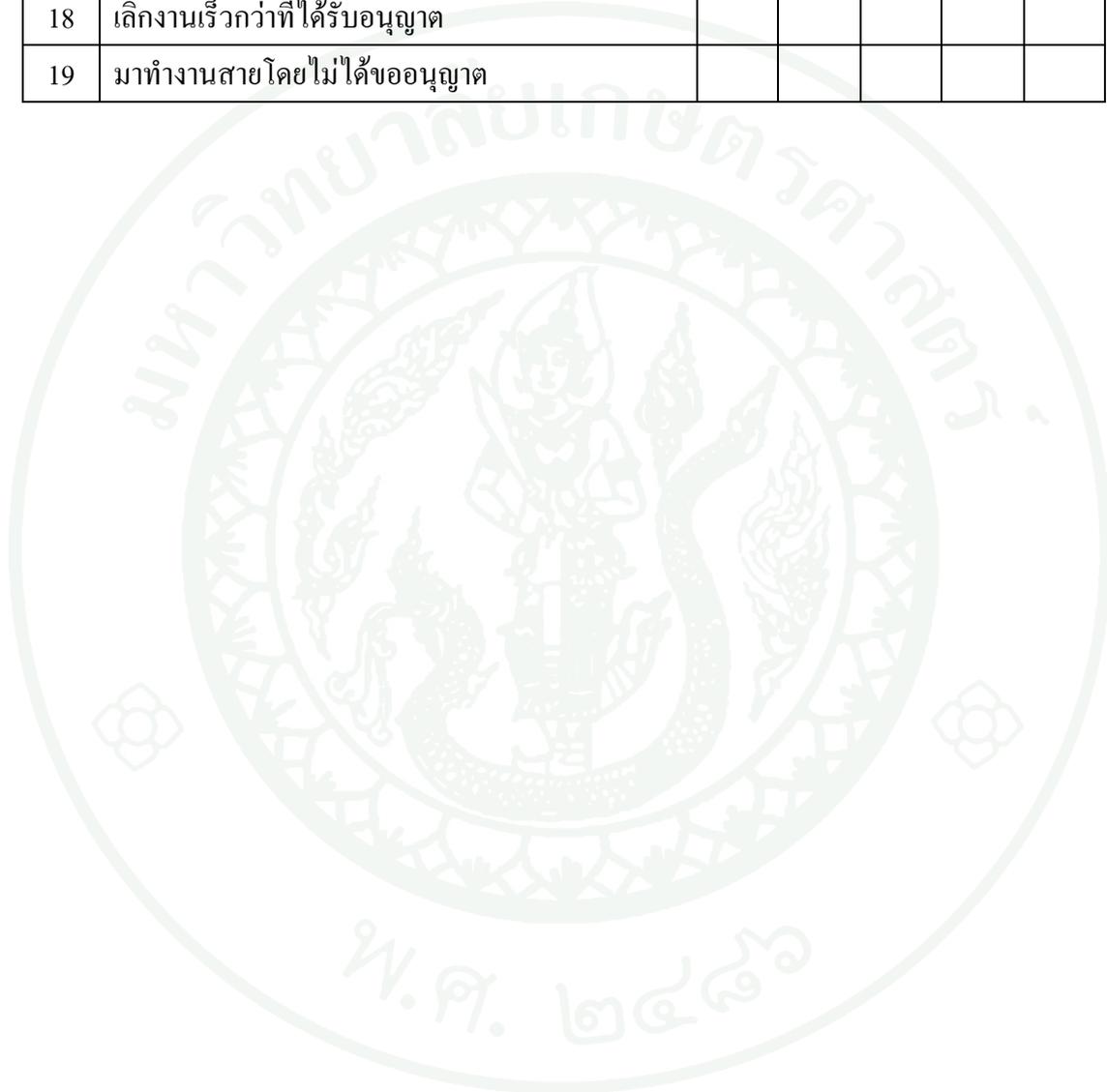
ข้อ	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
34	ผู้บังคับบัญชาตระหนักเป็นอย่างดีถึงสิทธิของท่านในฐานะพนักงาน					
35	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความสุภาพ					
36	ผู้บังคับบัญชาไม่ก้าวท้าวในเรื่องส่วนตัวของท่าน					
37	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความกรุณา					
38	ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติท่าน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
39	ผู้บังคับบัญชาไม่ใช่ถ้อยคำที่ทำร้ายจิตใจท่าน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
40	ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายถึงมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
41	กระบวนการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ท่านเข้าใจถึงแนวทางและผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังจากผู้บังคับบัญชาได้					
42	ผู้บังคับบัญชารอบอกให้ท่านทราบถึงแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ					
43	ผู้บังคับบัญชาอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงกระบวนการและการจัดอันดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
44	ภายหลังการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาได้อธิบายให้ท่านทราบถึงแนวทางการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น					
45	ผู้บังคับบัญชามักพูดคุยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ					
46	ผู้บังคับบัญชามักให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานที่สำคัญหลาย ๆ เรื่องแก่ท่าน					

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
47	ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายถึงเหตุผลในการตัดสินใจและการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน					
48	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้ซักถามถึงแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงผลงานที่คาดหวัง					
49	ผู้บังคับบัญชามักบอกหรือช่วยเหลือท่าน เพื่อให้ท่านพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ ๆ					
50	ผู้บังคับบัญชาติดตามความก้าวหน้าในการปรับปรุงงานของท่าน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของผลงาน					
51	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านซักถามเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
52	ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายอย่างชัดเจนถึงผลงานที่คาดหวังจากตัวท่าน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
53	ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายให้ท่านทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังอย่างสม่ำเสมอ					
54	ผู้บังคับบัญชามักสอบถามหรือทบทวนผลการดำเนินงานของท่านอย่างไม่เป็นทางการทุก ๆ 3 เดือน ภายหลังจากกำหนดแผนการประเมิน					
55	ผู้บังคับบัญชาได้ให้เหตุผลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยกตัวอย่างที่ชัดเจนและเป็นจริง					
56	ผู้บังคับบัญชาช่วยท่านให้เข้าใจถึงสิ่งที่ท่านควรปรับปรุงเพื่อให้ผลงานดีขึ้น					

แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงาน

ข้อ	คำถาม	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก	ทุกวัน
1	แสดงกิริยาคุ้นเคยหรือหยาบคายต่อเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า					
2	บอกกับบุคคลภายนอกว่าบริษัทนี้เป็นบริษัทที่แย่มาก					
3	โต้เถียงอย่างรุนแรงกับเพื่อนร่วมงาน					
4	พูดจาไม่เหมาะสมแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกแย่					
5	แอบดูข้อมูลหรือทรัพย์สินส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน					
6	ไม่ตั้งใจทำงาน เป็นเหตุให้งานผิดพลาด					
7	ไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เสร็จตามกำหนดเวลา					
8	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน					
9	มีเจตนาใช้วัสดุ/สิ่งของของบริษัทอย่างสิ้นเปลือง					
10	จงใจทำลายอุปกรณ์หรือทรัพย์สินของบริษัทให้เกิดความเสียหาย					
11	จงใจทำให้ที่ทำงานสกปรกเลอะเทอะ					
12	นำทรัพย์สินสมบัติของบริษัทไปใช้ส่วนตัวโดยไม่ได้รับอนุญาต					
13	หยิบของของเพื่อนร่วมงานไปเป็นของตัวเองโดยไม่ได้รับอนุญาต					
14	นำสิ่งของหรือเครื่องมือในที่ทำงานกลับบ้านโดยไม่ได้รับอนุญาต					
15	เบิกค่าตอบแทนจากการทำงานมากกว่าที่ปฏิบัติจริง					
16	ลาหยุดอยู่กับบ้าน แล้วแจ้งที่ทำงานว่าไม่สบายทั้งที่สบายดี					

ข้อ	คำถาม	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก	ทำทุกวัน
17	ใช้เวลาพักนานกว่าที่ได้รับอนุญาต					
18	เลิกงานเร็วกว่าที่ได้รับอนุญาต					
19	มาทำงานสายโดยไม่ได้ขออนุญาต					





ภาคผนวก ค
ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางผนวกที่ 1 แสดงค่า Item-total Correlation ของแบบสอบถามการรับรู้ความยุติธรรมในการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน

การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	ค่า Item-total Correlation (r)
ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ท่านทราบถึงความคาดหวังจากผลการปฏิบัติงานก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน	.424
งานและมาตรฐานในการทำงานที่ถูกกำหนดนั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	.464
ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าใจสาระสำคัญและความยุ่งยากในงานของท่าน	.668
เมื่อท่านต้องการให้มีการทบทวนผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านมั่นใจว่าจะได้รับความเป็นธรรม	.664
การโต้แย้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สร้างความกดดันให้กับท่าน	.329
เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตรงกับสิ่งที่บริษัทได้แจ้งก่อนเริ่มปฏิบัติงาน	.684
ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.450
ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	.709
ท่านสามารถโต้แย้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรมได้	.634
บทบาทหน้าที่ในงานของท่าน ถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.396
ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านมีคุณสมบัติที่เหมาะสม	.787
ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานรู้วิธีในการประเมินเป็นอย่างดี	.789
ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อท่านแสดงให้เห็นว่าไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรม	.698

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Item-total Correlation (r)
ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	.632
ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานรู้และเข้าใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างดี	.727
ท่านสามารถโต้แย้งหรือชี้แจงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองได้หากเห็นว่ามื่อคติหรือไม่ถูกต้อง	.518
ท่านสามารถโต้แย้งการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	.668
Alpha	.917
การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
ข้อคำถาม	ค่า Item-total Correlation (r)
ความตั้งใจในการทำงานของท่านถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.700
ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับอยู่ในบรรทัดฐานเดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน หรือมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานเดียวกัน	.714
ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งแนวทางและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนเสมอ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการมื่อคติและชิงดีชิงเด่นกันระหว่างพนักงาน	.640
เนื้อหาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีลักษณะที่จะทำให้การทำงานดีขึ้น	.563
ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบทุกอย่างถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.552
ผลการประเมินของท่านสูงกว่าที่ท่านควรได้รับเมื่อเทียบกับความพยายามและความทุ่มเทในการทำงานของท่าน	.322
ปริมาณงานถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.656

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Item-total Correlation (r)
ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานท่านแบบตรงไปตรงมา แม้ว่าผลการประเมินอาจทำให้ท่านรู้สึกผิดหวัง	.753
ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับเป็นไปตามคุณภาพ และปริมาณงานที่ท่านได้ปฏิบัติ ไม่ได้เกี่ยวกับตำแหน่งหรือ บุคลิกภาพส่วนตัวของท่าน	.685
งานทุกอย่างที่ท่านทำ ถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน	.526
ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน ถูกประเมินโดย ปราศจากความเกรงใจหรือเจตนาหลีกเลี่ยงการทำให้ท่านรู้สึกไม่ ดีจากผลดังกล่าว	.646
ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับ ไม่ได้มาจาก ความรู้สึกเป็นการส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อท่าน	.356
Alpha	.887
การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ประเมินกับ พนักงาน	
ข้อคำถาม	ค่า Item-total Correlation (r)
ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความเกรงใจ	.570
ผู้บังคับบัญชาเข้าใจอารมณ์ และความรู้สึกของท่าน ได้เป็นอย่างดี	.551
ผู้บังคับบัญชาไม่เคยแสดงความหยาบคายต่อท่านในขณะที่ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	.492
ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างมีมารยาท ในขณะที่ประเมินผล การปฏิบัติงาน	.765
ผู้บังคับบัญชาตระหนักเป็นอย่างดีถึงสิทธิของท่านในฐานะ พนักงาน	.679
ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความสุภาพ	.738

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Item-total Correlation (r)
ผู้บังคับบัญชาไม่ก้าวท้าวในเรื่องส่วนตัวของท่าน	.487
ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความกรุณา	.660
ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติท่าน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.761
ผู้บังคับบัญชาไม่ใช้ถ้อยคำที่ทำร้ายจิตใจท่าน ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน	.531
Alpha	.880
การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
ข้อคำถาม	ค่า Item-total Correlation (r)
ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายถึงมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	.639
กระบวนการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ท่าน เข้าใจถึงแนวทางและผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังจาก ผู้บังคับบัญชาได้	.602
ผู้บังคับบัญชารายละเอียดให้ท่านทราบถึงแนวทางในการปรับปรุงผล การปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ	.665
ผู้บังคับบัญชาอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงกระบวนการและการจัด อันดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.757
ภายหลังการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา ได้อธิบายให้ท่านทราบถึงแนวทางการพัฒนาการทำงานของท่าน ให้ดีขึ้น	.696
ผู้บังคับบัญชามักพูดคุยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านอยู่ เสมอ	.821
ผู้บังคับบัญชามักให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานที่สำคัญ หลาย ๆ เรื่องแก่ท่าน	.715

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อความ	ค่า Item-total Correlation (r)
ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายถึงเหตุผลในการตัดสินใจและการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน	.526
ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้ซักถามถึงแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงผลงานที่คาดหวัง	.540
ผู้บังคับบัญชามักบอกหรือช่วยเหลือท่าน เพื่อให้ท่านพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ ๆ	.583
ผู้บังคับบัญชาติดตามความก้าวหน้าในการปรับปรุงงานของท่าน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของผลงาน	.658
ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านซักถามเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.619
ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายอย่างชัดเจนถึงผลงานที่คาดหวังจากตัวท่าน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.687
ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายให้ท่านทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังอย่างสม่ำเสมอ	.763
ผู้บังคับบัญชามักสอบถามหรือทบทวนผลการดำเนินงานของท่านอย่างไม่เป็นทางการทุก ๆ 3 เดือน ภายหลังจากกำหนดแผนการประเมิน	.705
ผู้บังคับบัญชาได้ให้เหตุผลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยกตัวอย่างที่ชัดเจนและเป็นจริง	.808
ผู้บังคับบัญชาช่วยท่านให้เข้าใจถึงสิ่งที่ท่านควรปรับปรุงเพื่อให้ผลงานดีขึ้น	.742
Alpha	.942

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item-total Correlation ของแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงาน

พฤติกรรมการทำงานด้านการถ่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ

ข้อคำถาม	ค่า Item-total Correlation (r)
แสดงกิริยาฉุนเฉียวหรือหยาบคายต่อเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า	.622
บอกกับบุคคลภายนอกว่าบริษัทนี้เป็นบริษัทที่แย่มาก	.744
โต้เถียงอย่างรุนแรงกับเพื่อนร่วมงาน	.523
พุดจาไม่เหมาะสมแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกแย่	.720
แอบดูข้อมูลหรือทรัพย์สินส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน	.606
Alpha	.832

พฤติกรรมการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย

ข้อคำถาม	ค่า Item-total Correlation (r)
ไม่ตั้งใจทำงาน เป็นเหตุให้งานผิดพลาด	.635
ไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เสร็จตามกำหนดเวลา	.658
ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน	.715
Alpha	.815

พฤติกรรมการทำงานด้านการก่อวิน

ข้อคำถาม	ค่า Item-total Correlation (r)
มีเจตนาใช้วัสดุ/สิ่งของของบริษัทอย่างสิ้นเปลือง	.504
จงใจทำลายอุปกรณ์หรือทรัพย์สินของบริษัทให้เกิดความเสียหาย	.645
จงใจทำให้ที่ทำงานสกปรกเลอะเทอะ	.436
Alpha	.606

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงานด้านการลักขโมย

ข้อคำถาม	ค่า Item-total Correlation (r)
นำทรัพย์สินสมบัติของบริษัทไปใช้ส่วนตัวโดยไม่ได้รับอนุญาต	.819
หยิบของของเพื่อนร่วมงานไปเป็นของตัวเองโดยไม่ได้รับอนุญาต	.789
นำสิ่งของหรือเครื่องมือในที่ทำงานกลับบ้านโดยไม่ได้รับอนุญาต	.837
เบิกค่าตอบแทนจากการทำงานมากกว่าที่ปฏิบัติจริง	.650
Alpha	.892

พฤติกรรมการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงาน

ข้อคำถาม	ค่า Item-total Correlation (r)
ลาหยุดอยู่กับบ้าน แล้วแจ้งที่ทำงานว่าไม่สบายทั้งที่สบายดี	.488
ใช้เวลาพักนานกว่าที่ได้รับอนุญาต	.591
เลิกงานเร็วกว่าที่ได้รับอนุญาต	.720
มาทำงานสายโดยไม่ได้อออนุญาต	.537
Alpha	.772



ภาคผนวก ง
ความดีในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ท่านทราบถึงความคาดหวังจากผลการปฏิบัติงานก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน	33	166	35	14	5
2	งานและมาตรฐานในการทำงานที่ถูกกำหนดนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	18	154	55	19	7
3	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าใจสาระสำคัญและความยุ่งยากในงานของท่าน	26	113	78	25	11
4	เมื่อท่านต้องการให้มีการทบทวนผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านมั่นใจว่าจะได้รับความเป็นธรรม	9	94	103	32	15
5	การโต้แย้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สร้างความกดดันให้กับท่าน	18	95	76	43	21
6	เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตรงกับสิ่งที่บริษัทได้แจ้งก่อนเริ่มปฏิบัติงาน	11	112	77	37	16
7	ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4	66	87	57	39
8	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	17	117	83	23	13
9	ท่านสามารถโต้แย้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรมได้	13	94	64	49	33
10	บทบาทหน้าที่ในงานของท่าน ถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	21	145	60	14	13
11	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านมีคุณสมบัติที่เหมาะสม	20	146	62	16	9
12	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานรู้วิธีการประเมินเป็นอย่างดี	21	130	79	16	7

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
13	ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อท่านแสดงให้เห็นว่าไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรม	14	74	93	34	38
14	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	7	64	79	64	39
15	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานรู้และเข้าใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างดี	13	134	76	16	14
16	ท่านสามารถโต้แย้งหรือชี้แจงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองได้หากเห็นว่ามียกข้อหรือไม่ถูกต้อง	16	100	71	36	30
17	ท่านสามารถโต้แย้งการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	14	77	82	47	33
18	ความตั้งใจในการทำงานของท่านถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	28	127	64	22	12
19	ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับอยู่ในบรรทัดฐานเดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน หรือมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานเดียวกัน	16	105	79	36	17
20	ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งแนวทางและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนเสมอ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการมีอคติและเชิงดีชิงเด่นกันระหว่างพนักงาน	14	124	60	40	15
21	เนื้อหาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีลักษณะที่จะทำให้การทำงานดีขึ้น	17	130	67	24	15
22	ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบทุกอย่างถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	19	140	67	16	11

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
23	ผลการประเมินของท่านสูงกว่าที่ท่านควรได้รับเมื่อเทียบกับความพยายามและความทุ่มเทในการทำงานของท่าน	4	56	109	64	20
24	ปริมาณงานถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	12	114	91	21	15
25	ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานท่านแบบตรงไปตรงมา แม้ว่าผลการประเมินอาจทำให้ท่านรู้สึกผิดหวัง	11	100	94	32	16
26	ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับเป็นไปตามคุณภาพและปริมาณงานที่ท่านได้ปฏิบัติ ไม่ได้เกี่ยวกับตำแหน่งหรือบุคลิกภาพส่วนตัวของท่าน	13	110	80	33	17
27	งานทุกอย่างที่ท่านทำ ถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	25	118	74	23	13
28	ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน ถูกประเมินโดยปราศจากความเกรงใจหรือเจตนาหลีกเลี่ยงการทำให้ท่านรู้สึกไม่ดีจากผลดังกล่าว	13	113	91	24	12
29	ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับ ไม่ได้มาจากความรู้สึกเป็นการส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อท่าน	19	113	86	25	10
30	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความเกรงใจ	13	68	98	57	17
31	ผู้บังคับบัญชาเข้าใจอารมณ์ และความรู้สึกของท่านได้เป็นอย่างดี	14	97	107	18	17
32	ผู้บังคับบัญชาไม่เคยแสดงความหยาบคายต่อท่าน ในขณะที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน	44	151	38	13	7
33	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างมีมารยาท ในขณะที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน	33	158	45	11	6

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
34	ผู้บังคับบัญชาตระหนักเป็นอย่างดียิ่งถึงสิทธิของท่านในฐานะพนักงาน	25	149	61	11	7
35	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความสุภาพ	29	169	43	8	4
36	ผู้บังคับบัญชาไม่ก้าวท้าวในเรื่องส่วนตัวของท่าน	38	150	42	17	6
37	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความกรุณา	18	137	75	17	6
38	ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติท่าน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	20	140	67	17	9
39	ผู้บังคับบัญชาไม่ใช้ถ้อยคำที่ทำร้ายจิตใจท่าน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	29	148	50	19	7
40	ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายถึงมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	25	126	63	28	11
41	กระบวนการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ท่านเข้าใจถึงแนวทางและผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังจากผู้บังคับบัญชาได้	14	144	69	20	6
42	ผู้บังคับบัญชาบอกให้ท่านทราบถึงแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ	15	151	57	23	7
43	ผู้บังคับบัญชาอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงกระบวนการและการจัดอันดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	11	121	77	32	12
44	ภายหลังการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายให้ท่านทราบถึงแนวทางการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น	17	149	52	19	16
45	ผู้บังคับบัญชามักพูดคุยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ	10	120	69	42	12
46	ผู้บังคับบัญชามักให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานที่สำคัญหลาย ๆ เรื่องแก่ท่าน	15	150	58	27	3

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
47	ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายถึงเหตุผลในการตัดสินใจและการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน	10	139	61	32	11
48	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้ซักถามถึงแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงผลงานที่คาดหวัง	15	148	56	23	11
49	ผู้บังคับบัญชามักบอกหรือช่วยเหลือท่าน เพื่อให้ท่านพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ ๆ	20	153	47	25	8
50	ผู้บังคับบัญชาติดตามความก้าวหน้าในการปรับปรุงงานของท่าน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของผลงาน	19	137	71	20	6
51	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านซักถามเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	8	129	73	28	15
52	ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายอย่างชัดเจนถึงผลงานที่คาดหวังจากตัวท่าน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	11	137	67	31	7
53	ผู้บังคับบัญชาได้อธิบายให้ท่านทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังอย่างสม่ำเสมอ	7	127	76	37	6
54	ผู้บังคับบัญชามักสอบถามหรือทบทวนผลการดำเนินงานของท่านอย่างไม่เป็นทางการทุก ๆ 3 เดือน ภายหลังจากกำหนดแผนการประเมิน	5	93	87	51	17
55	ผู้บังคับบัญชาได้ให้เหตุผลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยกตัวอย่างที่ชัดเจนและเป็นจริง	8	127	71	30	17
56	ผู้บังคับบัญชาช่วยท่านให้เข้าใจถึงสิ่งที่ท่านควรปรับปรุงเพื่อให้ผลงานดีขึ้น	15	147	58	26	7

แบบสอบถามพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน

ข้อ	คำถาม	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก	ทำทุกวัน
1	แสดงกิริยาขุ่นเคี้ยวหรือหยาบคายต่อเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า	142	106	4	1	0
2	บอกกับบุคคลภายนอกว่าบริษัทนี้เป็นบริษัทที่แย่มาก	194	53	6	0	0
3	โต้เถียงอย่างรุนแรงกับเพื่อนร่วมงาน	182	64	6	1	0
4	พูดจาไม่เหมาะสมแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกแย่	173	72	7	1	0
5	แอบดูข้อมูลหรือทรัพย์สินส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน	231	18	4	0	0
6	ไม่ตั้งใจทำงาน เป็นเหตุให้งานผิดพลาด	166	81	6	0	0
7	ไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เสร็จตามกำหนดเวลา	148	97	6	2	0
8	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน	159	80	12	2	0
9	มีเจตนาใช้วัสดุ/สิ่งของของบริษัทอย่างสิ้นเปลือง	195	52	5	1	0
10	จงใจทำลายอุปกรณ์หรือทรัพย์สินของบริษัทให้เกิดความเสียหาย	245	7	1	0	0
11	จงใจทำให้ที่ทำงานสกปรกเลอะเทอะ	238	14	1	0	0
12	นำทรัพย์สินสมบัติของบริษัทไปใช้ส่วนตัวโดยไม่ได้รับอนุญาต	216	36	1	0	0
13	หยิบของของเพื่อนร่วมงานไปเป็นของตัวเอง โดยไม่ได้รับอนุญาต	221	26	4	2	0
14	นำสิ่งของหรือเครื่องมือในที่ทำงานกลับบ้านโดยไม่ได้รับอนุญาต	220	28	4	0	1
15	เบื่กค่าตอบแทนจากการทำงานมากกว่าที่ปฏิบัติจริง	236	14	2	1	0
16	ลาหยุดอยู่กับบ้าน แล้วแจ้งที่ทำงานว่าไม่สบายทั้งที่สบายดี	208	43	2	0	0
17	ใช้เวลาพักนานกว่าที่ได้รับอนุญาต	178	66	8	1	0
18	เลิกงานเร็วกว่าที่ได้รับอนุญาต	193	59	1	0	0

ข้อ	คำถาม	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก	ทำทุกวัน
19	มาทำงานสายโดยไม่ได้ขออนุญาต	142	88	16	5	2





ภาคผนวก จ
ตารางค่าวิกฤต

**Critical Values of the
Pearson Product-Moment Correlation Coefficient**

df = $n - 2$				
Level of Significance (p) for Two-Tailed Test	.10	.05	.02	.01
df				
1	.988	.997	.9995	.9999
2	.900	.950	.980	.990
3	.805	.878	.934	.959
4	.729	.811	.882	.917
5	.669	.754	.833	.874
6	.622	.707	.789	.834
7	.582	.666	.750	.798
8	.549	.632	.716	.765
9	.521	.602	.685	.735
10	.497	.576	.658	.708
11	.476	.553	.634	.684
12	.458	.532	.612	.661
13	.441	.514	.592	.641
14	.426	.497	.574	.623

df = n - 2				
Level of Significance (p) for Two-Tailed Test	.10	.05	.02	.01
df				
15	.412	.482	.558	.606
16	.400	.468	.542	.590
17	.389	.456	.528	.575
18	.378	.444	.516	.561
19	.369	.433	.503	.549
20	.360	.423	.492	.537
21	.352	.413	.482	.526
22	.344	.404	.472	.515
23	.337	.396	.462	.505
24	.330	.388	.453	.496
25	.323	.381	.445	.487
26	.317	.374	.437	.479
27	.311	.367	.430	.471
28	.306	.361	.423	.463
29	.301	.355	.416	.456

df = n - 2				
Level of Significance (p) for Two-Tailed Test	.10	.05	.02	.01
df				
30	.296	.349	.409	.449
35	.275	.325	.381	.418
40	.257	.304	.358	.393
45	.243	.288	.338	.372
50	.231	.273	.322	.354
60	.211	.250	.295	.325
70	.195	.232	.274	.303
80	.183	.217	.256	.283
90	.173	.205	.242	.267
100	.164	.195	.230	.254

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ -นามสกุล	นางสาวกมลรัตน์ โกมลจินดา
วัน เดือน ปี ที่เกิด	26 พฤษภาคม 2518
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

