

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาการแสดงอิทธิพลความพึงพอใจในคำตอบแทนที่มีหลายมิติ ได้แก่ ความพึงพอใจในระดับคำตอบแทน ความพึงพอใจในการปรับคำตอบแทน ความพึงพอใจในสวัสดิการในการทำงาน และความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการคำตอบแทน ต่อทัศนคติในการทำงานที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและจงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้องค์การประสบความสำเร็จ และสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรและอุตสาหกรรมดีขึ้น ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ในบริบทของการรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ตามแนวคิดของ Heneman and Judge (2000, p. 91) ที่เสนอว่า ความพึงพอใจในคำตอบแทนมีหลายมิติ และมีอิทธิพลต่อทัศนคติในการทำงานแตกต่างกัน โดยแสดงอิทธิพลผ่านทาง การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

ดังนั้น เพื่อก่อให้เกิดความชัดเจนในการวิจัยครั้งนี้ จำเป็นต้องทำความเข้าใจในรายละเอียด พร้อมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดที่ศึกษา โดยนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเป็นลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดคำตอบแทนและการบริหารคำตอบแทน

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในคำตอบแทน

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

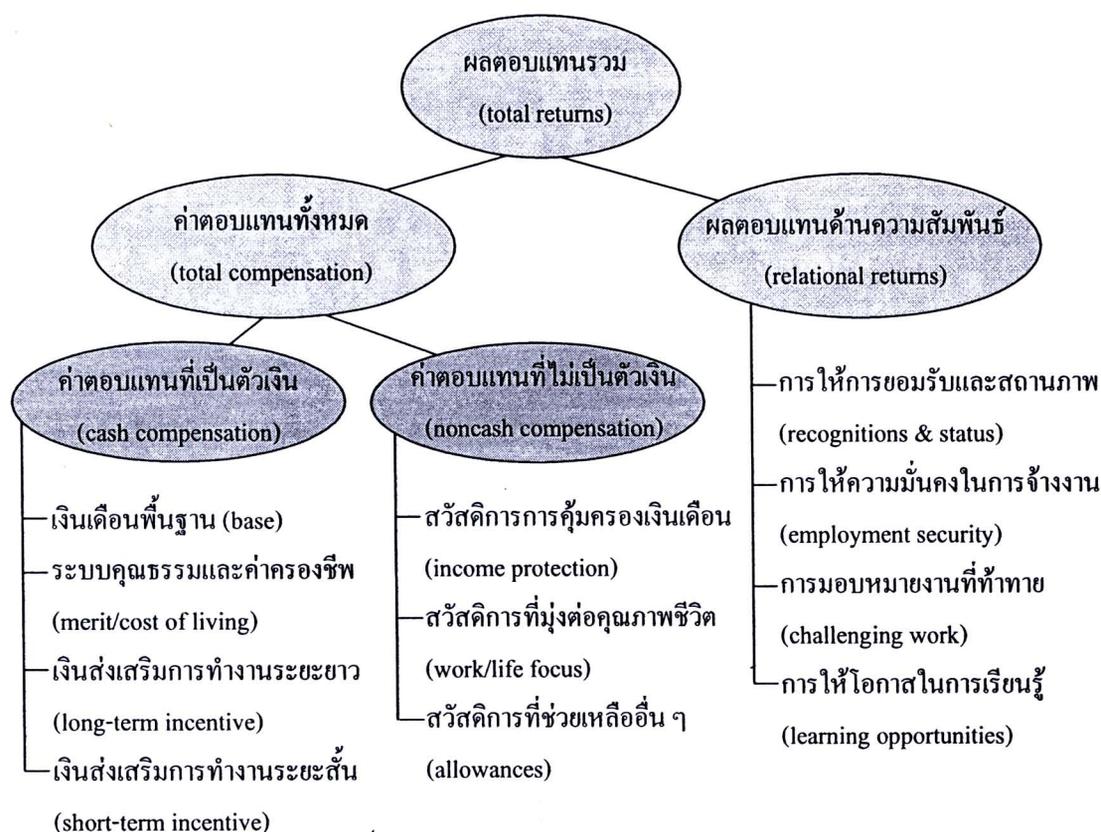
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 6 การพัฒนากรอบแนวคิดและการกำหนดสมมติฐานในการวิจัย

## ตอนที่ 1 แนวคิดค่าตอบแทนและการบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งตอบแทนที่องค์กร บริษัท หรือหน่วยงานจัดสรร ผลตอบแทนการทำงานให้กับลูกจ้าง พนักงานระดับต่าง ๆ ตามสัญญาการจ้างงาน ในรูปแบบค่าตอบแทนที่เป็นเงิน โดยตรง (cash compensations) เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสประจำปี ทำงานล่วงเวลา เงินบำเหน็จ และค่าตอบแทนที่มีใช้ไม่เป็นเงิน โดยตรง (noncash compensations) ในรูปสวัสดิการหรือการบริการใด เช่น การประกันอุบัติเหตุ การประกันชีวิต การกำหนดวันลาหยุดพักผ่อนประจำปี การให้โอกาสศึกษาต่อ การฝึกอบรม และการให้ประกาศเกียรติคุณ (Milkovich & Newman, 2008, p. 6)



ภาพ 1 ค่าตอบแทนในการทำงาน

ที่มา. จาก *Compensation* (9th ed., p. 9), by G. T. Milkovich and J. M. Newman, 2008, Boston, MA: McGraw-Hill.

องค์การที่ประสบความสำเร็จต้องให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน รวมทั้งสิ่งจูงใจอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะค่าตอบแทนจากการทำงานเป็นสิ่งดึงดูดใจพนักงานให้เข้าทำงานกับองค์การ รักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การ และจูงใจให้พนักงานทุ่มเทการทำงานให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Rynes, Gerhart, & Minette, 2004, p. 381) และจากความสำคัญของค่าตอบแทนจากการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและผลประกอบการขององค์การ (Gardner et al., 2004, pp. 307, 318) ทำให้องค์การต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร ค่างาน ผลการปฏิบัติงาน สภาพเศรษฐกิจ กฎหมายคุ้มครองแรงงาน และผลประกอบการขององค์การ ด้วยเหตุนี้ การบริหารค่าตอบแทนควรยึดหลักดังต่อไปนี้ (Milkovich & Newman, 2008, p. 16)

1. ประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการมีประสิทธิภาพในการเพิ่มผลประกอบการขององค์การ โดยสามารถดึงดูดพนักงานให้เข้ามาสมัครงาน และสามารถรักษาพนักงานที่ดีไว้ทำงานกับองค์การ รวมถึงจูงใจให้พนักงานทำงานให้มีคุณภาพของสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น แต่ต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และก่อประโยชน์ให้กับองค์การและผู้ถือหุ้นขององค์การ ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน

2. ยุติธรรม หมายความว่ารวมถึงการจัดสรรผลตอบแทน โดยสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการดำรงชีพของพนักงาน ได้แก่ ความเป็นธรรมภายในองค์กร คือ ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับเทียบกับผลงานที่พนักงานให้องค์การ ความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร คือ การเปรียบเทียบกับตำแหน่งงาน หรือลักษณะงานกับธุรกิจ หรือบริษัทอื่นที่ดำเนินธุรกิจในลักษณะคล้ายคลึงกัน กับการเทียบเคียงกับแหล่ง/ชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ และความเป็นธรรมของบุคคล คือ ความคิดที่บุคคลหรือพนักงานตีค่าความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน หรือผลงานของตนเองว่าควรจะได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนในระดับใด นอกจากนี้ ความเป็นธรรมจะเกิดขึ้นได้นั้น กระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจค่าตอบแทนต้องโปร่งใสและถูกต้องยุติธรรมด้วย

3. ความยืดหยุ่น การบริหารค่าตอบแทนปัจจุบันถูกกำหนดตามนโยบาย และกฎหมายเกี่ยวกับการจ้างงานของรัฐบาล ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ อีกทั้ง



ยังมีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการบริหารประเทศ กับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การ ดังนั้น การบริหารค่าตอบแทนควรที่จะสามารถยืดหยุ่นและไม่ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์การตามการเปลี่ยนแปลง

สำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีการบริหารค่าตอบแทนโดยจัดให้มีค่าตอบแทนทั้งแบบคงที่ คือ เงินเดือนที่ทางโรงแรมจ่ายให้แก่พนักงานตามตำแหน่งหน้าที่เป็นรายเดือน โดยคำนึงถึงทั้งระดับค่าครองชีพ ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรม และระบบผันแปรที่เกิดจากผลการทำงาน ได้แก่ ค่าบริการส่วนเพิ่ม (services charge) ที่ธุรกิจโรงแรมเรียกเก็บจากลูกค้าผู้มารับบริการทุกครั้งที่มีการชำระเงิน โดยโรงแรมนำค่าบริการส่วนเพิ่มมาจัดสรรให้แก่พนักงานผู้ให้บริการเป็นรายเดือน นอกจากนี้เพื่อความสะดวกในการทำงานของพนักงาน โดยปกติแล้วทางโรงแรมจัดสวัสดิการในการทำงานต่าง ๆ เช่น ที่พัก อาหาร และอื่น ๆ รวมถึงการให้ค่าตอบแทนระยะยาวในรูปของโบนัสเหมาจ่ายรายปีตามผลประกอบการของโรงแรม ส่วนระบบในการปรับค่าตอบแทนจากการทำงานโดยส่วนใหญ่ใช้ระบบคุณธรรมในการตัดสินใจตามผลงานที่พนักงานทำในระหว่างปี

ในภาควิชาการพบว่า ค่าตอบแทนจากการทำงานมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในค่าตอบแทน (Heneman, Greenberger, & Strasser, 1988, p. 749) ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติในการทำงานจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในการทำงาน (Judge et al., 2010, p. 8; McFarlin & Sweeney, 1992, p. 632) และความผูกพันต่อองค์การ (DeConinck & Stilwell, 2004, p. 225; Folger & Konovsky, 1989, p. 124; Rutherford et al., 2009, p. 1146; Vandenberghe & Tremblay, 2008, p. 280) การแสดงอิทธิพลของค่าตอบแทนแสดงผ่านความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน ตามการบริหารจัดการและนโยบายค่าตอบแทนขององค์การ และความชอบของพนักงานตามประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิภาพในการทำงานในที่สุด



## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน

ความพึงพอใจในค่าตอบแทน (pay satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกในภาพรวม ไม่ว่าจะทางบวกหรือลบของพนักงานค่าตอบแทนที่ตนเองได้รับ (Miceli & Lane, 1991, p. 246)

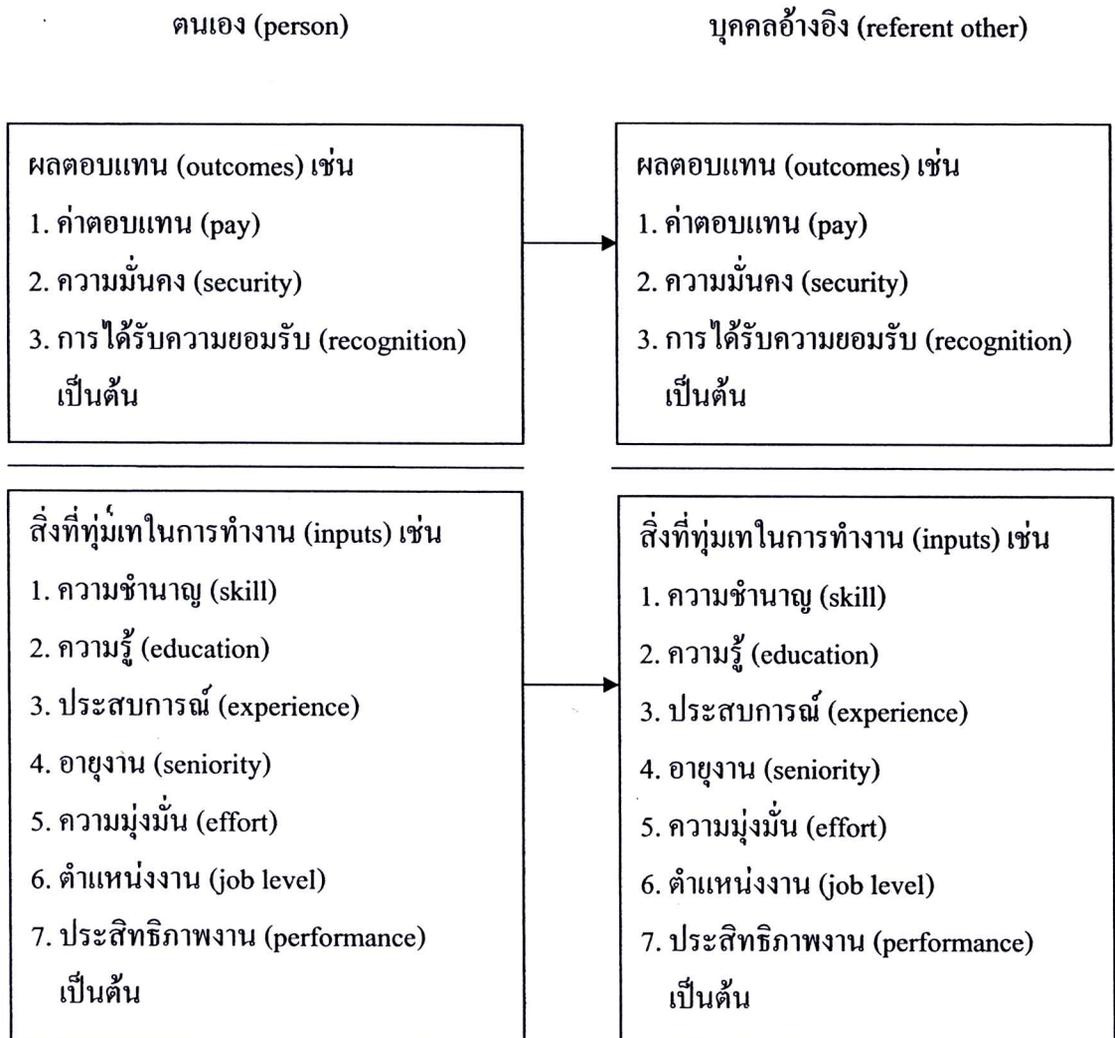
ความพึงพอใจในค่าตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Barber & Bretz, 2000, p. 26) เพราะค่าตอบแทนจากการทำงานถือเป็นสิ่งตอบแทนที่สำคัญที่สุดในองค์การ (Rynes & Bono, 2000, p. 9) และค่าตอบแทนจากการทำงานยังเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานสามารถได้รับสิ่งตอบแทนอื่น ๆ และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ (Lawler, 1981, p. 2) นอกจากนี้ ความพึงพอใจในค่าตอบแทนทำหน้าที่เป็นเสมือนตัวกลางที่สำคัญระหว่างนโยบายค่าตอบแทนขององค์การกับพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงานที่เกี่ยวข้องของพนักงาน (Lawler, 1981, p. 18)

จากผลการศึกษาในอดีต ความพึงพอใจในค่าตอบแทนเป็นหนึ่งในมิติที่สำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน (Miceli, Jung, Near, & Greenberger, 1991, p. 518) ต่อมามีความก้าวหน้าในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนในการทำงานกับทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน เริ่มได้รับความนิยมนำมาใช้และเกิดความก้าวหน้าในการศึกษา ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ในระยะแรกพบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีลักษณะเป็นภาพรวม (global factor) และมีเพียงมิติเดียว (unidimensional)

### ความพึงพอใจในค่าตอบแทนในภาพรวม

ระยะเริ่มแรกนักวิชาการเชื่อว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีลักษณะเป็นความรู้สึกของพนักงานไม่ว่าในเชิงบวกหรือลบในภาพรวม ที่มีต่อค่าตอบแทนในการทำงานที่ตนเองได้รับและมีเพียงมิติเดียว และทฤษฎีที่นิยมใช้ในการศึกษาความพึงพอใจในค่าตอบแทน ได้แก่ ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) กับทฤษฎีความไม่สอดคล้อง (discrepancy theory) (Lawler, 1971, p. 213)

**ทฤษฎีความเสมอภาคกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน** ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) ของ Adams (1963, pp. 427-429) และ Goodman and Friedman (1971, p. 277) เสนอว่า พนักงานจะคงความยุติธรรมหรือความเสมอภาคของตนในความสัมพันธ์ที่มีกับองค์กร และความเสมอภาคดังกล่าวนั้นพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับสังคมบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยการแลกเปลี่ยนดังกล่าวนี้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยที่พนักงานจะพิจารณาอัตราส่วนของค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร (outputs) เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน วันหยุด สวัสดิการในการทำงาน การได้รับความยอมรับจากองค์กร กับสิ่งที่พนักงานทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร (inputs) เช่น ประสิทธิภาพ อายุงาน ความทุ่มเท ความรู้ โดยเปรียบเทียบกับผู้อื่นทั้งพนักงานในตำแหน่งเดียวกันทั้งในและนอกองค์กร หรือพนักงานที่ทำงานอื่นทั้งในและนอกองค์กร หรือเปรียบเทียบกับตนเองในเวลาที่แตกต่างกัน หากพบว่า อัตราส่วนนี้ใกล้เคียงกันมากเท่าใด จะมีความพึงพอใจมากขึ้นเท่านั้น แต่หากอัตราส่วนนี้มีความแตกต่างกันในระดับที่มีนัยสำคัญ พนักงานจะแสดงพฤติกรรมเพื่อพยายามที่จะลดความกดดันดังกล่าวด้วยการแสดงพฤติกรรม เช่น ลดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (Organ, 1994, p. 467) มาทำงานสาย ขาดงาน ลาออกจากงาน หรือขโมย (Greenberg, 1990a, p. 561) และหากพนักงานผู้นั้นเป็นพนักงานที่มีคุณภาพก็จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร



ตนเอง > บุคคลอ้างอิง = ไม่เสมอภาค

ตนเอง = บุคคลอ้างอิง = เสมอภาค

ตนเอง < บุคคลอ้างอิง = ไม่เสมอภาค

**ภาพ 2** กระบวนการเปรียบเทียบตามทฤษฎีความเสมอภาค

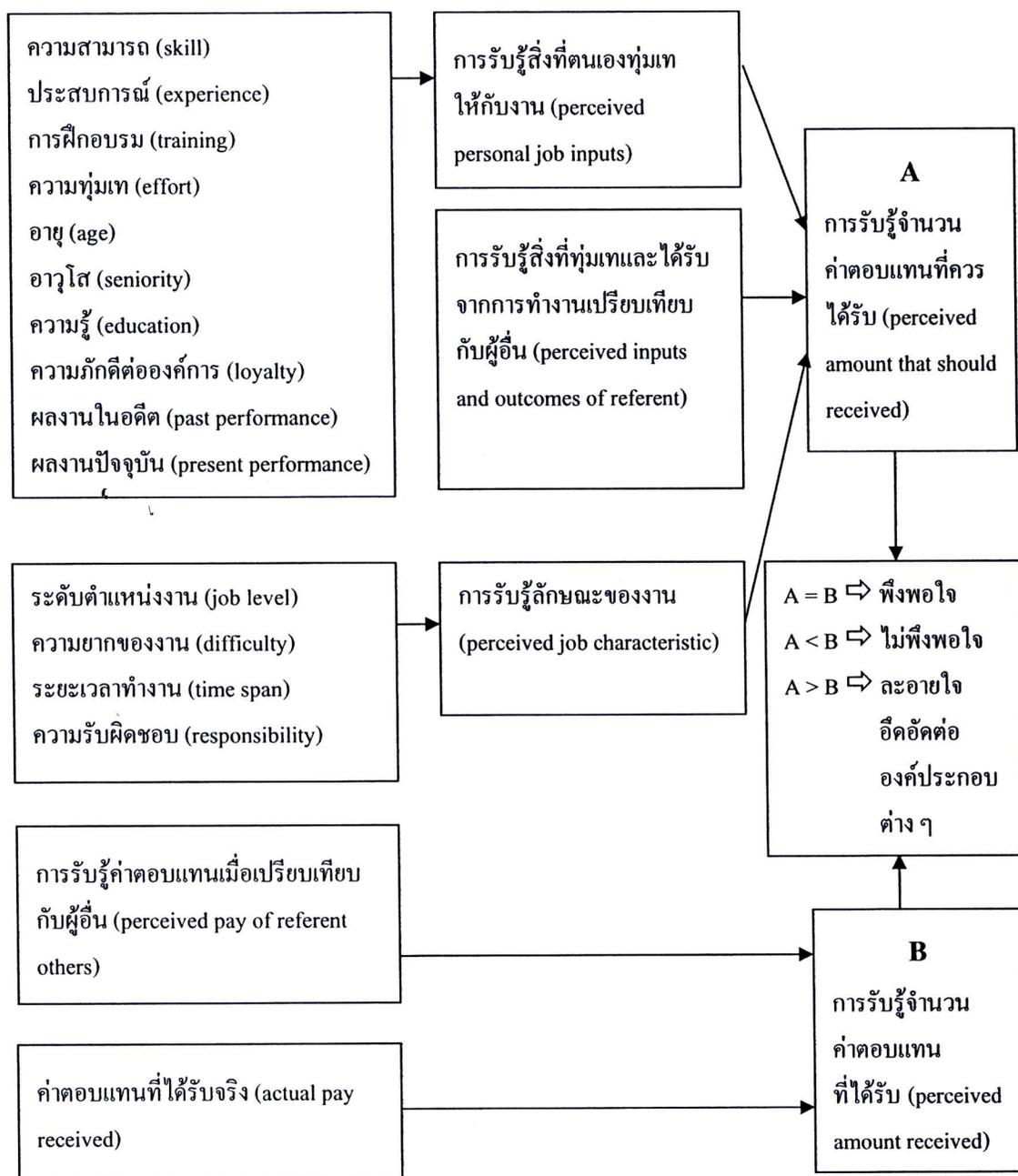
ที่มา. จาก “A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct,”  
by R. C. Huseman, J. D. Hatfield, and E. W. Miles, 1987, *The Academy of Management Review*, 12(2), p. 224.

ทฤษฎีความเสมอภาคก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างมากต่อการศึกษาความพึงพอใจในค่าตอบแทน เพราะสามารถอธิบายการเกิดความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนของพนักงาน และอธิบายการแสดงออกของพนักงานที่มีต่อความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงความทุ่มเทที่มีต่อองค์กร การเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์กร การรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งที่ทุ่มเทหรือสิ่งที่ได้รับจากองค์กร การแสดงออกต่อวัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบ โดยเปลี่ยนแปลงหรือรับรู้ต่อการเบี่ยงเบนสิ่งที่พนักงานผู้อื่นทุ่มเทในการทำงาน หรือการเบี่ยงเบนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบ เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทน อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีความเสมอภาคไม่สามารถบอกขนาดของอิทธิพลที่เกิดจากความไม่เสมอภาคหรือความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน

**ทฤษฎีความไม่สอดคล้องกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน** ทฤษฎีความไม่สอดคล้อง (discrepancy theory) มีฐานคติจากทฤษฎีความเสมอภาค โดยทฤษฎีความไม่สอดคล้องมองสิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์กรกับสิ่งที่พนักงานทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร และการประเมินเปรียบเทียบกับมาตรฐานอ้างอิงของพนักงานรวมกันเป็นความเข้าใจในความเสมอภาค และเพิ่มปัจจัยอื่นที่สำคัญในการอธิบายการเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทน พร้อมทั้งมีการปรับปรุงกลไกที่พนักงานใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนของตนเองตามทฤษฎีความคาดหวัง โดยการเพิ่มคุณค่าของสิ่งที่พนักงานคาดหวังในการอธิบายความพึงพอใจในค่าตอบแทน (Lawler, 1971, p. 211)

ตามทฤษฎีความไม่สอดคล้อง พนักงานประเมินความทุ่มเทในการทำงานที่ตนมอบให้องค์กรกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร โดยเปรียบเทียบกับตนเองและผู้อื่น เพื่อตัดสินใจว่าตนควรจะได้รับค่าตอบแทนในการทำงานจากองค์กรเท่าใด และพนักงานยังคำนึงถึงลักษณะของงานที่ทำ ระดับชั้นของงาน ความยากง่ายของงาน รวมถึงระดับความรับผิดชอบของงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ควรจะได้รับอีกด้วย นอกจากนี้ พนักงานยังเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ควรจะได้รับกับค่าตอบแทนที่ได้รับจริง หากพบความไม่สอดคล้องกันระหว่างค่าตอบแทนที่คาดว่าตนเองจะได้รับกับค่าตอบแทนที่ได้รับจริง พนักงานจะมีแรงกดดัน และควรให้ลดความไม่สอดคล้องนี้ ในลักษณะเดียวกับที่อธิบายโดยทฤษฎีความเสมอภาค

ทฤษฎีความไม่สอดคล้องสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของความพึงพอใจ  
ในค่าตอบแทนกับทัศนคติและพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นเพิ่มเติมจากทฤษฎีความเสมอภาค  
โดยใช้คุณค่าของค่าตอบแทนที่พนักงานคาดว่าจะได้รับ และอธิบายขนาดของปฏิกิริยา  
ที่พนักงานจะแสดงออกเพื่อลดความกดดันจากความไม่สอดคล้อง โดยพนักงานจะมี  
ระดับความรุนแรงของการแสดงออกเพื่อลดความกดดัน ตามความสำคัญค่าตอบแทน  
ที่พนักงานคาดว่าจะได้รับ แต่การให้ความสำคัญของค่าตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับของ  
พนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน ดังนั้น ระดับการแสดงออกของพนักงานที่ได้รับความ-  
ไม่สอดคล้องแบบเดียวกันจึงไม่จำเป็นต้องเท่ากัน



ภาพ 3 ทฤษฎีความไม่สอดคล้อง

ที่มา. จาก “Pay Satisfaction: An Empirical Test of a Discrepancy Model,” by H. J. Shapiro and M. A. Wahba, 1978, *Management Science*, 24, p. 614.



ผลการวิจัยเชิงประจักษ์พบว่า โดยทั่วไปการวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ ในคำตอบแทน ส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่จะศึกษาหาค่าประกอบของความพึงพอใจ ในคำตอบแทน และหาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในคำตอบแทน (Berkowitz, Fraser, Treasure, & Cochran, 1987; Dreher, 1981; Dyer & Theriault, 1976; Sweeney, McFarlin, & Inderrieden, 1990) และพบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อระดับ ความพึงพอใจในคำตอบแทน เช่น การรับรู้ความไม่เสมอภาคในอนาคต (Berkowitz et al., 1987) ระดับคำตอบแทนที่ได้รับ (Berger & Schwab, 1980; Dreher, 1980; Dreher et al., 1988; Hemmasi, Graf, & Lust, 1992; Rice, Phillips, & McFarlin, 1990) และพบว่า ผลการวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในคำตอบแทน ในภาพรวม ต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจในคำตอบแทน (Blau, 1994; Heneman, 1985; Miceli, Jung, et al., 1991; Motowildo, 1983; Shapiro & Wahba, 1978) แต่พบการวิจัยที่มีลักษณะเป็นการศึกษาเชิงประจักษ์น้อยมาก

โดยสรุปแล้ว การศึกษาความพึงพอใจในคำตอบแทนในภาพรวมที่มีลักษณะ เป็นมิติเดียว ทำให้มีความก้าวหน้าในความเข้าใจในความสำคัญของคำตอบแทนจาก การทำงานที่มีต่อองค์กร โดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนจุดสนใจจากผลของคำตอบแทนที่มี ต่อพนักงานตามวัตถุประสงค์ของคำตอบแทน ไปเป็นการสนใจต่อปฏิกริยาที่เกิดจาก คำตอบแทน โดยเฉพาะปฏิกริยาระหว่างคำตอบแทนกับทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน ที่เกิดจากคำตอบแทน และก่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานคติในการวิจัย ทั้งทฤษฎีความเสมอภาคและทฤษฎีความไม่สอดคล้อง ในการศึกษากลไกที่เกิดจาก ความพึงพอใจในคำตอบแทน ซึ่งในที่สุดทฤษฎีเหล่านี้ได้เสนอว่า ความพึงพอใจ ในคำตอบแทนมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานในองค์กร (Campbell & Pritchard, 1976; Lawler, 1971) แต่งานวิจัยเหล่านี้ไม่สามารถอธิบายกลไกการเกิดทัศนคติ หรือพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน อีกทั้งทฤษฎีความเสมอภาคและทฤษฎีความ- ไม่สอดคล้อง ไม่ให้ความสนใจจำนวนมิติของความพึงพอใจในคำตอบแทน และแนวคิด ความพึงพอใจในคำตอบแทนเป็นภาพรวมที่มีมิติเดียวมุ่งเน้นต่อระดับคำตอบแทนเท่านั้น (Heneman, 1985, p. 136) แต่จากการที่พนักงานที่ได้รับความไม่เสมอภาคแบบเดียวกัน แต่มีพฤติกรรมแสดงออกเพื่อลดความไม่สอดคล้องหรือความเสมอภาคแตกต่างกันนั้น

อาจมีสาเหตุอื่นนอกเหนือจากคุณค่าของค่าตอบแทนที่พนักงานคาดว่าจะได้รับ ก่อให้เกิดแนวคิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนอาจมีหลายมิติที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานแตกต่างกัน

### **ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีหลายมิติ**

จากการศึกษาของ Locke (1969, p. 317; 1976, p. 1325) ได้ตั้งสมมติฐานว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีหลายมิติ อีกทั้งความพึงพอใจในค่าตอบแทนนั้น เป็นมิติหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน จึงเสนอว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนนั้น ประกอบด้วยหลายมิติ ต่อมาจากการศึกษาของ Heneman and Schwab (1979) ที่เสนอว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมี 4 มิติแตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์กันเสมือนเป็นมิติเดียว พร้อมทั้งได้พัฒนาแบบสอบถาม (Pay Satisfaction Questionnaire--PSQ) เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการทดสอบสมมติฐานตาม ทำให้โมเดลความพึงพอใจในค่าตอบแทนได้รับความสนใจแต่ไม่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป (Heneman & Schwab, 1985) นอกจากนี้แล้ว Miceli and Lane (1991) และ Gerhart and Milkovich (1992) เป็นนักวิชาการอีกกลุ่มที่เสนอว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีหลายมิติ โดยมีพื้นฐานจากแนวคิดความเป็นอิสระในการจัดการ (administrative independence) ที่พัฒนามาจากทฤษฎีความไม่สอดคล้อง

### **แนวคิดความเป็นอิสระในการจัดการ**

จากการศึกษาแนวคิดความเป็นอิสระในการจัดการ (administrative independence) ของ Heneman and Schwab (1979, p. 12) ที่เสนอว่า สิ่งที่ต้องการตอบแทนให้แก่พนักงาน จะถูกบริหารจัดการ ถึงแม้ว่าพนักงานจะได้รับค่าตอบแทนแบบคงที่มีจำนวนแน่นอน ค่าตอบแทนนั้นก็ถูกบริหารจัดการโดยองค์กรทั้งสิ้น นอกจากนี้ พนักงานจะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันต่อค่าตอบแทนในแต่ละรูปแบบ ทำให้พนักงานมีปฏิกิริยาที่แสดงออกต่อค่าตอบแทนในการทำงานแตกต่างกัน แนวคิดความเป็นอิสระในการจัดการเป็นส่วนที่ขยายจากทฤษฎีความไม่สอดคล้องบนพื้นฐานของโมเดลความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีหลายมิติ และคล้ายคลึงกับแนวคิดของทฤษฎีความเสมอภาคกับทฤษฎีความไม่สอดคล้อง กล่าวคือ พนักงานจะเปรียบเทียบกับผู้อื่นบนพื้นฐานว่าตนเองทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างไร

และองค์การมอบค่าตอบแทนให้แก่ตนเองอย่างไร แต่แทนที่จะมุ่งเน้นในตามแนวคิดที่ ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีมิติเดียว แนวคิดความเป็นอิสระในการจัดการเสนอว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีหลายมิติตามวัตถุประสงค์ของค่าตอบแทนในรูปแบบ ต่าง ๆ อีกทั้งค่าตอบแทนจากการทำงานยังถูกจำแนกออกเป็น 2 รูปแบบ คือ ค่าตอบแทน ทางตรง หมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือน การปรับเงินเดือน และค่าตอบแทนทางอ้อมที่หมายความ รวมถึงสวัสดิการในการทำงาน อย่างเช่น วันหยุด การประกันสุขภาพ และแผนการเกษียณ การทำงาน (Heneman & Schwab, 1979, p. 14) โดยพนักงานต้องสามารถจำแนกความ- แยกต่างระหว่างมิติต่าง ๆ ของค่าตอบแทน เพราะแต่ละมิติที่ประกอบในค่าตอบแทน แบบต่าง ๆ ก่อให้เกิดผลที่ตามมาแตกต่างกัน (Judge, 1993, p. 353) และการพิจารณา ความพึงพอใจในค่าตอบแทนว่าเป็นมิติเดียวจะเบี่ยงเบนผลการศึกษา การแสดงอิทธิพล ของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจาก ความพึงพอใจในค่าตอบแทน (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989, p. 199) เพราะว่าพนักงานอาจมีความพึงพอใจในมิติใดมิติหนึ่งของค่าตอบแทนที่ได้รับ ในขณะที่ ไม่พึงพอใจในบางมิติ ดังนั้น ผู้บริหารองค์การต้องมีความเข้าใจในมุมมองนี้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **ทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุง**

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทน ก่อให้เกิดการพัฒนา แนวคิดของทฤษฎีความไม่สอดคล้อง เพื่อให้สามารถอธิบายความพึงพอใจในค่าตอบแทน ที่มีหลายมิติได้

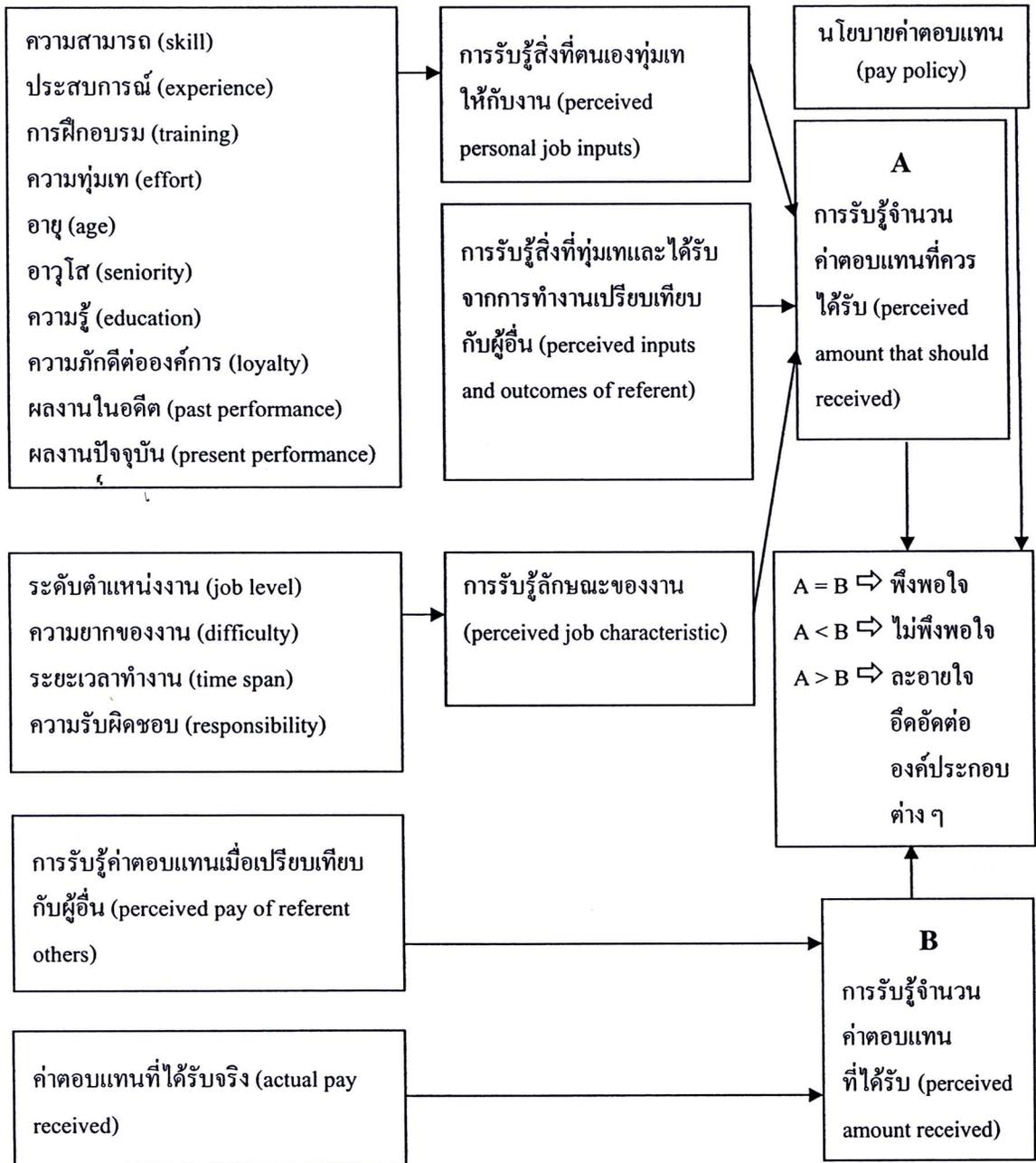
โมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุงของ Heneman and Schwab (1985, p. 131) ได้ขยายจากโมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้อง โดยสรุปว่า ค่าตอบแทน จากการทำงานแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ระดับค่าตอบแทน (pay level) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของค่าตอบแทนในรูปค่าจ้าง หรือเงินเดือนทั้งหมดในองค์การ ซึ่งค่าเฉลี่ยดังกล่าวอาจจะอยู่บนพื้นฐานของอัตราค่าจ้าง หรือเงินเดือนของบุคคลในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง หรือขึ้นอยู่กับพื้นฐานของอัตรา ค่าจ้างหรือเงินเดือนในหลาย ๆ ตำแหน่งที่พิจารณา

2. โครงสร้างของค่าตอบแทน (pay structure) หมายถึง ระดับขั้นของอัตราค่าตอบแทน หรืออัตราค่าตอบแทนที่แตกต่างระหว่างแต่ละตำแหน่งงานในองค์กร
3. ระบบการจ่ายค่าตอบแทน (pay system) หมายถึง วิธีที่องค์กรใช้ในการพิจารณาในการปรับเงินเดือนของแต่ละบุคคล สามารถคำนวณได้ในรูปแบบของเวลาที่พนักงานใช้ในการทำงาน (time-based systems) หรือคำนวณจากผลการทำงาน หรือประสิทธิภาพการทำงาน (performance-based systems) ที่อาจจะหมายรวมถึง ระบบอ้างอิงถึงผลงานของกลุ่มการทำงาน (group incentive systems) หรือระบบคุณธรรม (merit systems) หรือระบบอื่น ๆ
4. ลักษณะของค่าตอบแทนที่จ่าย (pay form) หมายถึง รูปแบบของค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์กร สามารถจำแนกได้ในรูปแบบค่าตอบแทนทางตรง หรือผลประโยชน์ทางอ้อม หรือสวัสดิการ
5. นโยบายเงินเดือนและการจัดการ (pay policy) ซึ่งในภายหลัง ได้ถูกรวมเป็นมิติเดียวกับโครงสร้างของค่าตอบแทน

จากการเปรียบเทียบกับ โมเดลความไม่สอดคล้องของ Lawler (1971, 1981) พบว่า ยังคงมีกลไกในการอธิบายความพึงพอใจในค่าตอบแทนจากการทำงานตาม โมเดลความไม่สอดคล้องดั้งเดิมอยู่ แต่แยกพิจารณาเปรียบเทียบแยกเป็นแต่ละมิติของค่าตอบแทน

Heneman (1985, p. 131) เสนอว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่จะพิจารณาแยกความพึงพอใจในค่าตอบแทนจากการทำงานออกเป็นแต่ละมิติ เพราะพนักงานอาจจะมีประสบการณ์ และความรู้สึกต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทนแต่ละมิติแตกต่างกัน และหากความคิดของ Heneman (1985) ถูกต้องแล้ว จำเป็นที่จะปฏิบัติต่อแต่ละมิติแยกออกจากกัน และมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในค่าตอบแทนแตกต่างกัน



ภาพ 4 ทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุง

ที่มา. จาก “Pay Satisfaction,” by H. G. Heneman, 1985, In M. R. J. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (p. 121), Greenwich, CT: JAI Press.

ผลการวิจัยเชิงประจักษ์พบว่า งานวิจัยส่วนมากทดสอบโมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุง เพื่อมุ่งเน้นที่จะหาสาเหตุของความพึงพอใจ แม้ว่าโมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุงเน้นว่า ความพึงพอใจในคำตอบแทนนั้นมีหลายมิติ แต่วิจัยส่วนมากก็ยึดแนวคิดความพึงพอใจในคำตอบแทนที่เป็นภาพรวมและมีมิติเดียว หรือเน้นวิจัยเพียงบางมิติของคำตอบแทนเท่านั้น และส่วนมาก คือ ความพึงพอใจในระดับคำตอบแทน โดยพยายามหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในระดับคำตอบแทน หรือมิติของความพึงพอใจในคำตอบแทนที่สนใจกับตัวแปรอื่น ๆ หรือศึกษาในภาพรวม ทำให้แนวคิดคำตอบแทนนั้นมีหลายมิติถูกละเลยไป

ผลการศึกษาของ Judge (1993, pp. 348-349) ที่ทดสอบความตรงแบบแตกต่างของมิติต่าง ๆ ของความพึงพอใจในคำตอบแทน ตามทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุง โดยพยายามหาความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 4 มิติ ของความพึงพอใจในคำตอบแทนกับตัวแปรอื่น ๆ จำนวน 10 ตัวแปร โดยใช้โปรแกรม LISREL พบว่า ความพึงพอใจในคำตอบแทนมีหลายมิติ และแต่ละมิติมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันไปกับตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อมิติต่าง ๆ ของความพึงพอใจในคำตอบแทนแยกออกจากกันตามแนวคิดของโมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุง นอกจากนี้ ยังพบข้อมูลที่สนับสนุนโมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุง ดังนั้น หากศึกษาความพึงพอใจในคำตอบแทนมีลักษณะเป็นภาพรวมและมีมิติเดียว ก็เป็นการยากที่จะจำแนกความสัมพันธ์ที่แตกต่างในแต่ละมิติได้

จากการศึกษาระหว่างความพึงพอใจในคำตอบแทนและผลที่เกิดตามมาของความพึงพอใจในคำตอบแทนของ Miceli, Near, and Schwenk (1991, p. 128) ด้วยการรวมความพึงพอใจในคำตอบแทนที่เป็นภาพรวมและมีมิติเดียว (global factor) พบว่าความพึงพอใจในคำตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการแจ้งข่าวทุจริต และ Welbourne and Cable (1995, p. 722) เสนอว่า ความพึงพอใจในคำตอบแทนที่เป็นภาพรวมและมีมิติเดียว (global factor) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

แม้ว่าการศึกษาทั้งสองใช้มาตรวัดมาตรฐาน PSQ ของ Heneman (1985, p. 126) ในการวัดความพึงพอใจในคำตอบแทนที่มีหลายมิติ แต่วิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวมมิติ

ของความพึงพอใจในคำตอบแทนในภาพรวมจึงไม่สามารถให้ข้อมูลใด ๆ ที่สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในคำตอบแทนนั้นมีหลายมิติ อีกทั้งไม่สามารถให้ข้อมูลใด ๆ ที่จะสรุปความแตกต่างของการแสดงอิทธิพลมิติต่าง ๆ ของความพึงพอใจในคำตอบแทนต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่เกิดจากความพึงพอใจในคำตอบแทน

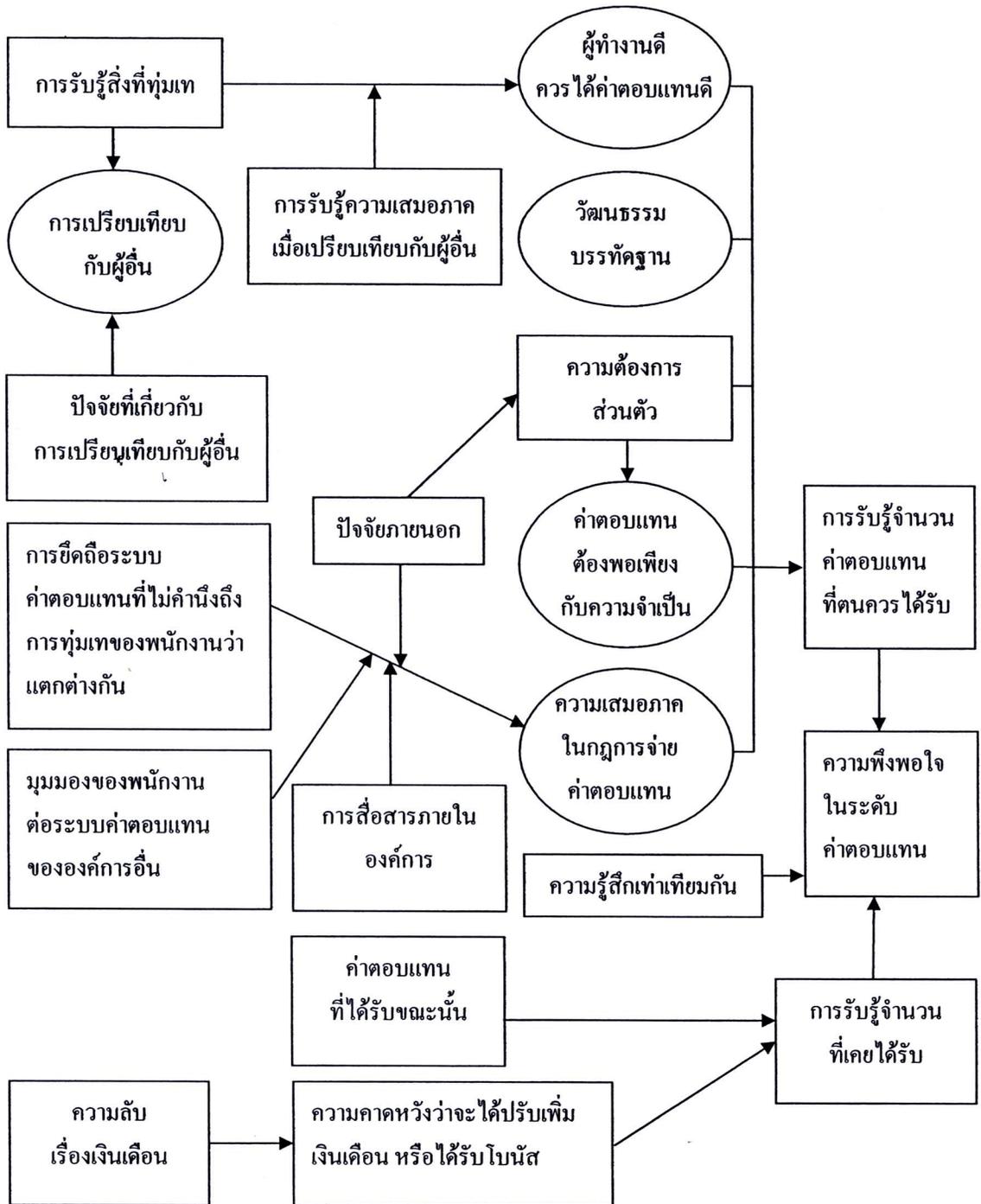
นอกจากนี้ ยังพบการศึกษาจำนวนมากที่เกิดขึ้นหลังจากมีการนำเสนอโมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุง ที่ทดสอบโครงสร้างของความพึงพอใจในคำตอบแทนว่ามีหลายมิติเท่านั้น แต่ไม่ได้อธิบายความพึงพอใจในคำตอบแทนว่ามีผลต่อภาพรวมขององค์การอย่างไร ดังนั้น จึงต้องการงานวิจัยอีกเป็นจำนวนมากที่มุ่งเน้นศึกษาถึงความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในคำตอบแทนทั้ง 4 มิติ ต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานต่าง ๆ ในองค์การ อย่างไรก็ตาม โมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุงก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการศึกษาความพึงพอใจในคำตอบแทนจากการทำงาน เพราะสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในคำตอบแทนประกอบด้วยหลายมิติที่มีความสัมพันธ์กันแต่มีความโดดเด่น และแต่ละมิติมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในคำตอบแทนแตกต่างกัน

### **ทฤษฎีความไม่สอดคล้องคู่**

จากการศึกษาของ Miceli and Lane (1991) สรุปว่า โมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุงไม่สมบูรณ์ เพราะคำจำกัดความของมิติต่าง ๆ ของความพึงพอใจในคำตอบแทนยังไม่ชัดเจน เช่น ความพึงพอใจในการปรับคำตอบแทนไม่ได้ระบุขนาดของคำตอบแทนที่ปรับเปลี่ยน และมีการพิจารณาแต่ละมิติของคำตอบแทนเหมือนกัน ทำให้การตัดสินใจในแต่ละมิติของความพึงพอใจด้วยวิธีเดียวกัน นอกจากนี้ ปฏิบัติการที่มีต่อทั้งคำตอบแทนทางตรงและคำตอบแทนทางอ้อมแตกต่างกัน ควรที่จะต้องแยกพิจารณาเป็นปฏิบัติการของพนักงานที่มีต่อคำตอบแทนและระบบคำตอบแทน และควรแยกความพึงพอใจในระบบคำตอบแทนออกเป็นความพึงพอใจในระบบคำตอบแทนที่มีลักษณะงานแบบเดียวกัน (range) กับความพึงพอใจในระบบคำตอบแทนที่มีลักษณะงานตามระดับชั้น (hierarchy) ดังนั้น จึงพัฒนาโมเดลเพิ่มเติมจากโมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุง โดยมุ่งเน้นวิธีที่พนักงานใช้พิจารณาแต่ละมิติของความพึงพอใจ

ในค่าตอบแทน และนำเสนอเป็น โมเดลความไม่สอดคล้องคู่ที่มีฐานคติตามแนวคิดของ Mulvey (1990, p. 92) ว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีหลายมิติ และอย่างน้อย 2 มิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนมี 2 ระดับ คือ ระดับแรกเน้นที่ปฏิกริยาที่มีต่อค่าตอบแทนที่ได้รับ ในขณะที่อีกระดับเน้นปฏิกริยาที่มีต่อระบบค่าตอบแทน และการพิจารณาความพึงพอใจในค่าตอบแทนยังขึ้นกับเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยการสร้างแต่ละโมเดลเพื่ออธิบาย แต่ละมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทน และเพิ่มเติมตัวแปรอีกหลายตัวที่น่าจะทำให้สามารถอธิบายความพึงพอใจในค่าตอบแทนแต่ละมิติได้ละเอียดมากขึ้น

นอกจากนี้ โมเดลความไม่สอดคล้องคู่ยังพิจารณาปัจจัยด้านเวลาที่มีผลต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทน เพราะพนักงานนอกจากคำนึงถึงค่าตอบแทนที่ตนจะได้รับในปัจจุบันแล้ว ยังคำนึงถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนในอนาคตอีกด้วย ดังนั้น จึงควรมีโมเดลย่อยที่มุ่งเน้นปฏิกริยาของบุคคลที่มีต่อการดำเนินงานปัจจุบัน ณ ขณะนั้น และอีกโมเดลย่อยที่มุ่งเน้นที่ปฏิกริยาที่มีต่อความเปลี่ยนแปลงของค่าตอบแทนแต่ละมิติที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญต่อองค์กร โมเดลความไม่สอดคล้องคู่จำแนกความพึงพอใจในค่าตอบแทนออกเป็น 5 มิติ คือ (1) ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (pay level satisfaction) (2) ความพึงพอใจในระดับสวัสดิการในการทำงาน (benefit level satisfaction) (3) ความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนระหว่างตำแหน่งงานเดียวกัน (pay system satisfaction = range) (4) ความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนระหว่างตำแหน่งงาน (pay system satisfaction = hierarchy) และ (5) ความพึงพอใจในระบบสวัสดิการในการทำงาน (benefit system satisfaction) (Miceli & Lane, 1991, p. 265) ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 ทฤษฎีความไม่สอดคล้องคู่

ที่มา. จาก “Antecedents of Pay Satisfaction: A Review and Extension,” by M. P. Miceli and M. C. Lane, 1991, In K. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (p. 268) Greenwich, CT: JAI Press.

จากการวิจัยเชิงประจักษ์ พบเพียงสามการศึกษาที่พยายามทดสอบกรอบแนวคิด โมเดลความไม่สอดคล้องคู่ และเป็นการทดสอบเพียงส่วนเดียวของโมเดล (Blau, 1994; Tremblay, Sire, & Pelchat, 1998; Williams, 1995) แต่ไม่พบการทดสอบแบบเฉพาะเจาะจงของโมเดลความไม่สอดคล้องคู่ เนื่องจากโมเดลความไม่สอดคล้องคู่นั้นมีความซับซ้อน จึงทำให้ยังมีหลายแนวคิดเกี่ยวข้องกับโมเดลที่ยังไม่ได้รับการทดสอบ

### **โมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านค่าตอบแทนของ Gerhart และ Milkovich's**

โมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านค่าตอบแทนของ Gerhart and Milkovich (1992) เป็นโมเดลที่มีแนวคิดที่ ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีหลายมิติ แต่แตกต่างจากโมเดลความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุงและโมเดลความไม่สอดคล้องคู่ที่โมเดลทั้ง 2 มุ่งเน้นอธิบายการเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนในระดับบุคคล แต่โมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านค่าตอบแทนของ Gerhart and Milkovich (1992) มุ่งเน้นในการอธิบายว่าพนักงานตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนอย่างไร โดยมุ่งเน้นต่อตัวค่าตอบแทนมากกว่าการใช้ค่าตอบแทนในการจูงใจพนักงาน และความแตกต่างที่สำคัญที่สุด คือ การพยายามที่แสดงความชัดเจนว่า การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากการตัดสินใจด้านค่าตอบแทนของพนักงานที่มีต่อตัวพนักงานในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์การในภาพรวมอย่างไร

การตัดสินใจเรื่อง ค่าตอบแทน	ผลลัพธ์ต่อบุคคล และกลุ่ม	หน่วยผลลัพธ์	ผลลัพธ์ระดับ องค์การ
1. ระดับค่าตอบแทน 2. โครงสร้างค่าตอบแทน 3. ความแตกต่างของ ค่าตอบแทนระหว่าง พนักงาน 4. ระบบสวัสดิการ หัวข้อพิเศษ: 1. ค่าตอบแทนผู้บริหาร 2. ความเท่าเทียม ในการจ้างงาน 3. ปัจจัยด้านต่างประเทศ 4. รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน	1. ความสนใจ 2. การอยู่ทำงานต่อ 3. ความชำนาญ 4. ทักษะ 5. ประสิทธิภาพ 6. ความยืดหยุ่น	1. ผลผลิต 2. ต้นทุนค่าแรง 3. ประสิทธิภาพ 4. การจัดระดับ พนักงาน 5. การจัดคนเข้างาน 6. คุณภาพ 7. ความพึงพอใจ ของลูกจ้าง	1. กำไร 2. ยอดขาย 3. ส่วนแบ่ง การตลาด 4. วัฒนธรรม องค์การ 5. ความสามารถ ในการพัฒนา ของลูกจ้าง

ปัจจัยอื่น ๆ นอกจากการตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทน (contingency factors)

ปัจจัยขององค์กร	ปัจจัยของงาน	หน่วยผลลัพธ์	ปัจจัยภายนอก
1. กลยุทธ์ธุรกิจ 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. สินค้า/ตลาด 4. เทคโนโลยี 5. ขนาด 6. ทำเล 7. การจัดงาน 8. ความอิสระ 9. การรวมศูนย์ 10. ความแตกต่างของแรงงาน 11. สภาพ	1. ระดับการปฏิบัติ 2. ความซับซ้อน 3. การควบคุม	1. ระดับการศึกษา 2. ประสบการณ์ 3. การยึดเป็นอาชีพ 4. การมีโอกาส 5. คุณค่า/ ความต้องการ ความสามารถ และความชำนาญ 6. บุคลิกภาพ	1. การแข่งขัน 2. สภาพเศรษฐกิจ 3. กฎหมาย 4. ค่านิยมสาธารณะ 5. โลกทัศน์

### ภาพ 6 โมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านค่าตอบแทน

ที่มา. จาก “Employee Compensation: Research and Practice,” by B. Gerhart and G. T. Milkovich, 1992, In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial Organizational Psychology* (2nd ed., p. 481). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

จากการศึกษาของ Gerhart and Milkovich (1992) สรุปได้ว่า พนักงานจะตัดสินใจ ความพึงพอใจในค่าตอบแทนตามการบริหารนโยบายค่าตอบแทนขององค์กรว่า ทำไมองค์กรกำหนดคนนโยบายแตกต่างกัน และการตัดสินใจที่แตกต่างกันขององค์กร มีผลตามมาอย่างไรภายในองค์กรใน 4 ด้าน คือ (1) นโยบายเกี่ยวกับระดับค่าตอบแทน ที่องค์กรต้องตัดสินใจว่าจะมีการจ่ายค่าตอบแทนในระดับสูงกว่า เท่ากับ หรือต่ำกว่า ตลาดการจ้างงานโดยทั่วไป (2) นโยบายการปรับเพิ่มค่าตอบแทน ซึ่งเกี่ยวกับการที่องค์กรตัดสินใจปรับระดับค่าตอบแทนของพนักงานแต่ละคนแตกต่างกันอย่างไร และการตัดสินใจ นโยบายการปรับเพิ่มค่าตอบแทนเกี่ยวข้องกับเวลาในการทำงานหรือผลการทำงาน หรือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้อย่างไร (3) นโยบายโครงสร้างค่าตอบแทนเกี่ยวกับ ความแตกต่างของค่าตอบแทนระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามลำดับชั้นของตำแหน่งงาน ภายในองค์กร และ (4) นโยบายที่องค์กรใช้บริหารจัดการสวัสดิการในการทำงาน ให้กับพนักงานอย่างไร

การตัดสินใจในเรื่องค่าตอบแทนขององค์กร มีผลกระทบต่อพนักงาน และต่อ กลุ่มพนักงานทั้งด้านผลการทำงาน ด้านการพัฒนาความสามารถทัศนคติที่เกี่ยวกับการทำงาน และความแตกต่างของลักษณะพนักงานที่มาทำงานกับองค์กร เพราะการกำหนด นโยบายระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการในการทำงานที่ดี สามารถจูงใจให้พนักงาน มาสมัครทำงานกับองค์กร และหากระดับของค่าตอบแทนและนโยบายสวัสดิการ ในการทำงาน ไม่เป็นที่พึงพอใจก็จะเกิดการตัดสินใจเปลี่ยนงานมากขึ้น หรือเกิดพฤติกรรม การถอนตัวออกจากองค์กรและลดแรงจูงใจที่มีต่อพนักงาน ก่อให้เกิดผลเสียต่อผลงาน ทั้งของพนักงาน ของกลุ่ม และขององค์กรในภาพรวม

นโยบายโครงสร้างค่าตอบแทนก็มีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานเช่นกัน เช่น หากมีอย่างมีนัยสำคัญ พนักงานก็จะมุ่งเน้นต่อความสำเร็จ ในการทำงานเพื่อให้ได้รับการเลื่อนขั้นมากกว่าการพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพ (Luthans, 1988, p. 130) และพนักงานจะพยายามก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างสายสัมพันธ์ มากกว่าการพยายามพัฒนาพฤติกรรมในการทำงาน แต่หากความแตกต่างของระดับ ค่าตอบแทนระหว่างระดับชั้นของตำแหน่งงานยังคงอยู่ และพนักงานตระหนักว่าตนเอง ไม่สามารถหรือเป็นไปได้ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นดังกล่าว ก็จะลดลงแรงจูงใจ

ในการทำงาน และมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานเพิ่มขึ้น แต่ถ้าความแตกต่างของค่าตอบแทนระหว่างระดับชั้นของตำแหน่งงานไม่มากพอ จะไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน ในการพยายามทำงานให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนมากกว่าเดิมด้วยเช่นกัน (Ehrenberg & Bognanno, 1990, p. 87)

นอกจากนี้ กระบวนการที่ใช้กำหนดความแตกต่างของค่าตอบแทนนั้น เป็นการส่งสัญญาณบอกพนักงานถึงคุณค่าที่องค์กรต้องการ หากกระบวนการพิจารณาปรับค่าตอบแทนและปรับเลื่อนตำแหน่งงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมหรือความสามารถ จะส่งผลจูงใจให้พนักงานทำงานหนักขึ้นเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มหรือเลื่อนขั้นดังกล่าว อีกทั้งยังพยายามที่จะฝึกรอบรมเพิ่มขึ้นเพื่อพัฒนาให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น และมีโอกาสรับค่าตอบแทนมากขึ้น แต่หากการตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทนขึ้นกับการตัดสินใจของใครคนใดคนหนึ่ง ระบบพรรคพวกก็จะเกิดขึ้นจนอาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน แต่หากการตัดสินใจดังกล่าวขึ้นอยู่กับอายุการทำงานแล้ว พนักงานที่มีผลการทำงานดีจะมีความรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าที่ควรจะได้รับ และจะก่อให้เกิดความพยายามหางานใหม่ที่มีระบบการตัดสินใจค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรมหรือตามผลงาน

ระดับของพฤติกรรมที่พนักงานแต่ละบุคคลแสดงออก สามารถส่งผลต่อทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และต่อทั้งองค์กร หากค่าตอบแทนไม่สามารถสร้างแรงจูงใจมากพอที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีในระดับบุคคลแล้ว ผลงานในระดับองค์กรก็ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ระบบค่าตอบแทนมีประสิทธิภาพ คือ ต้องมั่นใจว่าการตัดสินใจได้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ และการตัดสินใจต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ผลการวิจัยเชิงประจักษ์พบว่า งานวิจัยที่อธิบายมุมมองต่าง ๆ ตาม โมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านค่าตอบแทน โดยมุ่งเน้นต่อความแตกต่างของมิติใน โมเดล คือ การศึกษาของ Huselid (1995, p. 667) พบว่า ค่าตอบแทนแบบจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตามนโยบายการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญทั้งในด้านต้นทุนและพฤติกรรมการทำงานทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เช่น การลาออกและผลผลิต ส่วนการวิจัยของ Banker, Lee, Potter, and Srinivasan (1996, p. 924) ที่ศึกษา

ในเรื่องศูนย์การค้าปลีก 34 แห่ง พบว่า ค่าตอบแทนแบบจูงใจที่ใช้พิจารณาตามผลงานของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อยอดขาย และความพึงพอใจของลูกค้าผู้มาใช้บริการ และงานวิจัยของ Bloom and Milkovich (1998, p. 283) พบว่า องค์กรที่มีความเสี่ยงสูง หากใช้ระบบค่าตอบแทนแบบจูงใจ จะมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าองค์กรที่ไม่ใช้ระบบค่าตอบแทนแบบจูงใจ

โมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านค่าตอบแทน ก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทน โดยการเปลี่ยนจากแนวคิดทางจิตวิทยาไปเป็นแนวคิดของความเสมอภาค และความไม่สอดคล้องกันต่อการรับรู้ของพนักงาน พร้อมทั้งใช้สหวิทยาการในการอธิบายการตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทนของพนักงาน ความก้าวหน้าอย่างแรกจากแนวคิดนี้ในการวิจัย คือ การมุ่งเน้นต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในค่าตอบแทนของทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร แต่ไม่ได้อธิบายกลไกการเกิดทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานดังกล่าว แต่แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับการเกิดของทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในค่าตอบแทนของพนักงาน ทำให้เกิดความสนใจศึกษาตามมามาก สิ่งสำคัญที่โมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านค่าตอบแทนนำเสนอ คือ นโยบายค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในค่าตอบแทนของพนักงาน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร แต่โมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านค่าตอบแทนไม่สามารถอธิบายกลไกการเกิดทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานดังกล่าว

โดยสรุปการวิจัยความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความก้าวหน้า จากการใช้แนวคิดทฤษฎีในการกำหนด โมเดลในการอธิบายความพึงพอใจในค่าตอบแทน และโมเดลที่มีแนวคิดว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีหลายมิติ ก่อให้เกิดความเข้าใจต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทนมากขึ้น โดยไม่ยึดติดกับแนวคิดของความพึงพอใจในค่าตอบแทนดั้งเดิมในภาพรวมที่มีมิติเดียว ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. โมเดลทฤษฎีความไม่สอดคล้องฉบับปรับปรุงของ Heneman and Schwab (1985) ใช้แนวคิดการมีอิสระในการบริหารค่าตอบแทน โดยเสนอว่า ค่าตอบแทนจากการทำงานมี 4 มิติที่แตกต่างกัน คือ ระดับค่าตอบแทน (pay level) การปรับค่าตอบแทน

(raise) สวัสดิการในการทำงาน (benefits) และ โครงสร้างหรือการบริหารจัดการค่าตอบแทน (structure/administration) แต่มีมติทั้ง 4 นั้น มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ พนักงานอาจจะมีความรู้สึกต่อมติทั้ง 4 แตกต่างกัน รวมทั้งมติต่าง ๆ อาจมีอิทธิพลต่อทัศนคติในการทำงานที่เกิดตามมาแตกต่างกัน

2. โมเดลความไม่สอดคล้องของ Miceli and Lane (1991) ก่อให้เกิดความก้าวหน้าต่อการวิจัยความพึงพอใจในค่าตอบแทน โดยการเพิ่มปัจจัยด้านเวลาลงในโมเดล พร้อมทั้งมีการจำแนกโมเดลออกเป็นโมเดลย่อยเพื่ออธิบายแต่ละมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทน

3. โมเดลผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านค่าตอบแทนของ Gerhart and Milkovich (1992) ให้ความสำคัญการตัดสินใจของพนักงานด้านค่าตอบแทนในการทำงานว่ามีผลแตกต่างกันต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในค่าตอบแทน

อย่างไรก็ตาม โมเดลทั้ง 3 ไม่สามารถอธิบายความแตกต่างของแต่ละมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทน ในการแสดงอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานกับองค์การ

จากงานวิจัยในอดีตพบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานในองค์การ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน (Miceli, Jung et al., 1991) ประสิทธิภาพในการทำงาน (Huselid, 1995) ความตั้งใจในการลาออกจากงาน (Aquino, Griffeth, Allen, & Hom, 1997) ความผูกพันต่อองค์การ (Allen & Meyer, 1990) และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์การ (Aquino et al., 1997; Motowildo, 1983) ซึ่งทฤษฎีที่นิยมใช้ในการศึกษาความพึงพอใจในค่าตอบแทน คือ ทฤษฎีความเสมอภาคและทฤษฎีความไม่สอดคล้อง ที่มีฐานคติจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และการเปรียบเทียบระหว่างค่าตอบแทนที่ได้รับกับบุคคลอ้างอิงทั้งภายใน และภายนอกองค์การ (Heneman & Judge, 2000, p. 72) แต่ไม่พบงานวิจัยในอดีตที่สามารถอธิบายกลไกการเกิดและขนาดของทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในค่าตอบแทน ทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในการบริหารค่าตอบแทนและพฤติกรรมองค์การในภาคปฏิบัติ จากความสำคัญของความพึงพอใจในค่าตอบแทน Heneman and Judge



(2000, p. 93) เสนอการนำแนวคิดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การร่วมในการวิจัย น่าจะสามารถอธิบายกลไกและขนาดการเกิดทัศนคติในการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจ ในคำตอบแทนได้

อย่างไรก็ตาม สำหรับงานวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นในการศึกษาการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในคำตอบแทนต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ ในบริบทของการรับรู้ความยุติธรรม ตามแนวคิดของ Heneman and Judge (2000, p. 93) โดยนำแนวคิดในการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมาร่วมในการวิจัย เพื่อหากกลไก การแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในคำตอบแทนต่อทัศนคติในการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในคำตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงเลือกแนวคิดความพึงพอใจในคำตอบแทน ที่มี 4 มิติ ได้แก่ (Heneman, 1985; Miceli & Lane, 1991, p. 245)

1. ความพึงพอใจในระดับคำตอบแทน (pay level satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกในภาพรวมไม่ว่าจะทางบวกหรือลบของพนักงานที่มีต่อระดับค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน และจากการสัมภาษณ์เจาะลึกพบว่า ในประเทศไทย ธุรกิจโรงแรม มีรูปแบบคำตอบแทนที่ได้รับเป็นรายเดือน ประกอบด้วย เงินเดือน ค่าบริการส่วนเพิ่ม (service charge) และค่าล่วงเวลา
2. ความพึงพอใจในการปรับคำตอบแทน (raise satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกในภาพรวมไม่ว่าจะทางบวกหรือลบของพนักงานที่มีต่อความเปลี่ยนแปลงคำตอบแทนของตน
3. ความพึงพอใจในสวัสดิการในการทำงาน (benefits satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกในภาพรวมไม่ว่าจะทางบวกหรือลบของพนักงานที่มีต่อคำตอบแทนทางอ้อมที่ได้รับจากองค์การในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ที่พัก อาหาร วันหยุด ประกันภัย เงินบำนาญและบริการต่าง ๆ
4. ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการคำตอบแทนในการทำงาน (structure and administration satisfaction) คือ ความรู้สึกในภาพรวมไม่ว่าจะทางบวกหรือลบของพนักงานที่มีต่อการบริหารจัดการคำตอบแทนจากองค์การ รวมถึงกฎกติกาและกระบวนการที่องค์การใช้ในการบริหารคำตอบแทน โครงสร้างคำตอบแทน

ในการทำงานและกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจในการปรับเงินเดือนและตำแหน่งงานจากการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรได้รับความนิยมนในการศึกษาทั้งด้านพฤติกรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จิตวิทยาองค์กร โดยเกี่ยวข้องกับรับรู้ของพนักงานต่อผลตอบแทนที่ตนได้รับจากองค์กร และต่อกระบวนการที่องค์กรปฏิบัติต่อพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ดังนั้น ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีการกำหนดไว้หลายแบบ ดังนี้

Organ (1990, p. 43) ให้นิยามการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรว่า หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าได้รับการปฏิบัติจากองค์กรและผู้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม

Moorman (1991, p. 653) ให้นิยามการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรว่า หมายถึง การรับรู้วิธีการหรือหนทางที่พนักงานตัดสินใจว่าตนเองได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานอื่น ๆ

Greenberg (1990b, p. 399) ให้นิยามการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรว่า หมายถึง ความยุติธรรมของผลตอบแทนที่องค์กรจัดสรรให้พนักงาน และความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดด้านผลลัพธ์

Beugré (1998, p. 13) ให้นิยามการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรว่า หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งองค์กรเป็นสถานที่ที่บุคคลดำเนินการแลกเปลี่ยนกันทางสังคมหรือเศรษฐกิจ และยังเกี่ยวข้องถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และองค์กร เปรียบเสมือนเป็นระบบหนึ่งของสังคม

Folger and Cropanzano (1998, p. 5) ให้นิยามการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรว่า หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานของสังคมที่ใช้ในการควบคุม ดูแล จัดสรรผลตอบแทน ทั้งในการให้รางวัลและการลงโทษ

ที่พนักงานควรจะได้รับ รวมไปถึงกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรผลตอบแทน และการตัดสินใจในด้านอื่น ๆ รวมทั้งการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลด้วย

โดยสรุป การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าตนเองได้รับความยุติธรรมจากองค์การทั้งในด้านการจัดสรรผลตอบแทน กระบวนการตัดสินใจ เพื่อกำหนดผลตอบแทนในองค์การและการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา และระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ

ในระยะเริ่มแรกนักวิชาการต่างมุ่งเน้นต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (distributive justice) โดยมุ่งเน้นความเสมอภาคหรือความยุติธรรมของการจัดสรรผลตอบแทนที่พนักงานได้รับ (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Leventhal, 1976a) ต่อมา นักวิชาการเริ่มสนใจในการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (procedural justice) ที่มุ่งเน้นการรับรู้ความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจจัดสรรผลตอบแทน ว่าไม่มีอคติ มีความสม่ำเสมอ มีความถูกต้อง และละเอียดถี่ถ้วน (Leventhal, 1976a; Leventhal, Karuza, & Fry, 1976; Thibaut & Walker, 1975) และเริ่มมีความพยายามอธิบายอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ที่มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานภายในองค์การ (Greenberg, 1987, 1990b) และมีผลการศึกษามากที่สุดคือ และสนับสนุนแนวคิดว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมี 2 มิติ (Greenberg, 1990b) ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Sweeny and McFarlin (1993) ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์โครงสร้าง โดยแยกมิติการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์กับด้านกระบวนการออกจากกันพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นต่อค่าตอบแทนในระดับบุคคล เช่น ความพึงพอใจในค่าตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลตอบแทนต่อองค์การ เช่น ความผูกพันต่อองค์การ ที่มีผลการศึกษารองรับจำนวนมาก (Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992)

จากการศึกษาของ Bie and Moag (1986, p. 44) ได้นำเสนอแนวคิดการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การ (interpersonal justice) โดยมุ่งเน้นที่พนักงานรับรู้ว่าจะองค์การหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจจากองค์การ แสดงออกต่อพนักงาน

ด้วยการให้เกียรติและอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและประเด็นอื่น ๆ ในองค์การที่เกี่ยวกับพนักงานอย่างชัดเจนเท่าเทียมกันหรือไม่ ทำให้แนวคิดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมี 2 มิติ เริ่มเป็นที่เคลือบแคลง และนักวิชาการบางกลุ่มให้การยอมรับและสนับสนุนแนวคิดว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมี 3 มิติ ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การ (Aquino, 1995; Barling & Phillips, 1993; Bies & Shapiro, 1987; Skarlicki & Folger, 1997; Tata & Bowes-Sperry, 1996) แต่มีแนวคิดจากนักวิชาการบางกลุ่มเชื่อว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การเป็นมิติย่อยของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Tyler & Bies, 1990) ดังนั้น จำนวนมิติของการรับรู้ความยุติธรรมไม่สามารถสรุปได้ชัดเจนในทางวิชาการ

นอกจากนี้แล้ว Greenberg (1993) ยังเสนอแนวคิดว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมี 4 มิติ ตามโครงสร้างของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดสรรผลตอบแทน และการปฏิบัติต่อกันทางสังคมภายในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการปฏิบัติอย่างไรขณะทำงานในองค์การ แต่ไม่มีการวิจัยเชิงประจักษ์รองรับโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. จำแนกการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ออกเป็น (1) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรร (configural justice) ที่เกี่ยวกับหลักการที่องค์การเลือกใช้ในการจัดสรรผลตอบแทนเป็นมิติย่อยตามโครงสร้างของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และ (2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การ (interpersonal justice) ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ เป็นมิติย่อยตามการปฏิบัติต่อกันทางสังคมของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์

2. จำแนกการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการออกเป็น (1) การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ (systematic justice) ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ เป็นมิติย่อยตามโครงสร้างของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และ (2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านข่าวสาร (informational justice) ที่เกี่ยวข้องกับการอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและประเด็นอื่น ๆ

ในองค์การที่เกี่ยวกับเป็นมิตีย่อยของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นมิตีย่อยตามการปฏิบัติต่อกันทางสังคม และยังมีกลุ่มนักวิชาการที่มีมุมมองว่าการรับรู้ความยุติธรรมไม่สามารถแยกมิติต่าง ๆ ออกได้ เนื่องจากแต่ละมิติมีความสัมพันธ์ต่อกันมาก เช่น Martocchio and Judge (1995) และ Sweeny and McFarlin (1997)

ดังนั้น โดยสรุปในภาพรวมแล้วสามารถจำแนกการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การได้เป็น 4 มิติ ดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (distributive justice) เป็นการรับรู้ความยุติธรรม (perceived fairness) ต่อผลลัพธ์ (outcome) หรือการจัดสรร (allocation) ที่ได้รับของพนักงานแต่ละบุคคล เมื่อพนักงานพิจารณาความยุติธรรมในด้านผลลัพธ์ พนักงานจะประเมินว่าผลตอบแทนที่ตนเองได้รับมีความเหมาะสมถูกต้อง

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (procedural justice) คือ การที่พนักงานรับรู้ถึง วิธีการ กลไก หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทน มีความยุติธรรม

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (interactional justice) คือ การที่พนักงานรับรู้ว่าได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นด้วยความยุติธรรม แบ่งออกเป็นดังนี้

3.1 ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (informational) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอที่จะอธิบายผลของการตัดสินใจ และสิ่งที่จะอธิบายมีความถูกต้องเหมาะสม ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อพนักงานและสามารถอธิบายในสิ่งต่าง ๆ ที่พนักงานมีความกังวลใจได้

3.2 ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal justice) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นหรือมีการแลกเปลี่ยนกันทางสังคมในองค์การ ซึ่งในองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการจำแนกการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การยังไม่มี ความชัดเจน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การรับรู้ความยุติธรรมที่มี 2 มิติ ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการที่ได้รับการยอมรับ

อย่างกว้างขวางในภาควิชาการและนำเสนอแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### **การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์**

จากการศึกษาของ Skarlicki, Folger, and Tesluk (1999) ให้ความหมายของคำว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (distributive justice) หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมของผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์การ

การวิจัยการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ในองค์การปัจจุบัน มุ่งเน้นต่อการรับรู้ความยุติธรรมเกี่ยวกับผลตอบแทนในการทำงานที่ตนได้รับ โดยมุ่งเน้นศึกษาผลการตัดสินใจจากกระบวนการจัดสรรค่าตอบแทน (Cropanzano & Greenberg, 1997, p. 326) แนวคิดของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีพื้นฐานจากทฤษฎีความเสมอภาคที่มุ่งเน้นต่อปฏิกริยาที่มีต่อความไม่เสมอภาค เช่น ความพึงพอใจในค่าตอบแทน และโมเดลการรับรู้ความยุติธรรมของ Leventhal (1976b) ที่มุ่งเน้นศึกษาในแต่ละเงื่อนไขที่พนักงานจะแสดงภายใต้แต่ละบรรทัดฐานของการรับรู้ความยุติธรรม

โครงสร้างหลักของทฤษฎีความเสมอภาค คือ สิ่งที่พนักงานทุ่มเทให้กับองค์การ และผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์การ ซึ่งสิ่งที่พนักงานทุ่มเทให้กับองค์การ หมายถึง สิ่งที่พนักงานคิดว่าตนให้กับองค์การเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าจะได้รับจากองค์การเป็นการตอบแทน ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์การ หมายถึง ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการแลกเปลี่ยน ซึ่งหมายความรวมได้ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน และพนักงานจะมีความพึงพอใจเมื่ออัตราส่วนระหว่างสิ่งที่ตนเองทุ่มเทกับสิ่งที่ได้รับจากองค์การของตนเองเท่าเทียมกับอัตราส่วนดังกล่าว เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น และหากรับรู้ว่อัตราส่วนดังกล่าวไม่เสมอภาคกันจะรู้สึกไม่พึงพอใจ และพยายามที่จะลดความรู้สึกไม่พึงพอใจ (Folger & Cropanzano, 1998) ส่วนขนาดของแรงกระตุ้นให้ลดความรู้สึกไม่พึงพอใจดังกล่าวแปรผันตามขนาดของความไม่เสมอภาค และเสนอว่าพนักงานจะแสดงพฤติกรรมหรือการรับรู้ต่าง ๆ เพื่อพยายามให้เกิดความเสมอภาคด้วยรูปแบบต่าง ๆ 6 วิธี คือ (1) เปลี่ยนการทุ่มเทที่มีต่อองค์การ (2) เปลี่ยนสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์การ (3) รับรู้การเปลี่ยนแปลงต่อการทุ่มเท

หรือผลที่ได้รับ (4) ออกจากองค์การ (5) แสดงออกต่อวัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบ โดยเปลี่ยนแปลงหรือรับรู้ต่อการเบี่ยงเบนสิ่งที่พนักงานผู้อื่นทุ่มเทในการทำงานหรือ การเบี่ยงเบนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับ และ (6) เปลี่ยนบุคคลอ้างอิงในการเปรียบเทียบ (Adams, 1965)

โดยปฏิริยาดังกล่าวขึ้นอยู่กับข้อกำหนด 4 ประการ คือ (1) พนักงานพยายามที่จะทำให้ตนเองได้รับผลตอบแทนสูงสุด (2) ความเป็นกลุ่มในองค์การ และการแทรกแซงสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด (3) ความไม่เสมอภาคก่อให้เกิดความกดดันทางจิตวิทยาตามขนาดของความไม่เสมอภาค และ (4) ความกดดันดังกล่าวจะนำไปสู่ความพยายามที่จะจัดความกดดันเพื่อรักษาความเสมอภาค (Walster, Walster, & Berscheid, 1978)

นอกจากนี้ พนักงานสามารถบิดเบือนการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ได้ โดยบิดเบือนการรับรู้มากกว่าการเปลี่ยนแปลงสภาวะการทำงานในปัจจุบัน (Leventhal, 1976b) โดยสรุปแล้วทฤษฎีความเสมอภาคมุ่งเน้นต่อปฏิริยาที่มีต่อความไม่ยุติธรรมของผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการทำงาน หากพนักงานเชื่อว่าผลตอบแทนที่ได้รับไม่สอดคล้องกับมาตรฐาน พนักงานจะรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (Cropanzano & Greenberg, 1997) ทฤษฎีความเสมอภาคเป็นเพียงมิติเดียวของแนวคิดการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ โดยมีสมมติฐานว่าพนักงานจะตัดสินใจเกี่ยวกับความยุติธรรมที่ตนเองได้รับในมุมมองของระบบความสามารถเป็นเกณฑ์ (Leventhal, 1980)

กรณีผลการรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานแต่ละคนในกลุ่มเดียวกันแตกต่างกัน เกิดจากการที่พนักงานมีบรรทัดฐานที่ใช้ในการจัดสรรผลตอบแทนในการทำงานแตกต่างกัน และมีผลต่อการกำหนดความหมายของความยุติธรรมแตกต่างกัน และเชื่อว่าผลตอบแทนที่ได้รับจะต้องได้รับการจัดสรรภายใต้วิธีการที่กำหนดวิธีใดวิธีหนึ่งเท่านั้น โดยพนักงานจะตัดสินใจสมควรได้รับตอบแทนโดยใช้บรรทัดฐานความยุติธรรมที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบ คือ (1) หลักการจัดสรร (the contribution rule) (2) หลักความเท่าเทียมกัน (the equality rule) และ (3) หลักความต้องการ (the needs rule) (Leventhal, 1976a)

โมเดลการรับรู้ความยุติธรรมนี้เสนอระดับการรับรู้ความยุติธรรมได้เป็น 4 ระดับตามลำดับที่พนักงานใช้ในการประเมินความยุติธรรมของผลตอบแทนที่ได้รับ โดยพนักงานจะกระทำได้ดังนี้ คือ (1) ตัดสินใจว่าบรรทัดฐานความยุติธรรมใดที่จะใช้ตัดสินความยุติธรรมและมีน้ำหนักเท่าเพียงใดในการประเมิน (2) ปริมาณ จำนวน และรูปแบบของผลตอบแทนที่ตนสมควรได้รับภายใต้บรรทัดฐานความยุติธรรมแต่ละหลักในเบื้องต้น (3) รวบรวมผลตอบแทนที่ควรได้รับบนพื้นฐานของแต่ละบรรทัดฐานความยุติธรรมที่ใช้ในการประเมินสุดท้ายด้วยการประเมินภาพรวม และ (4) การประเมินผลตอบแทนที่สมควรได้รับเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับจริง เรียกว่า การประเมินผลลัพธ์ที่คาดหวัง (outcome evaluation)

ดังนั้น โมเดลการรับรู้ความยุติธรรมดังกล่าวสรุปได้ว่า พนักงานจะตัดสินความยุติธรรมไม่เพียงแต่ใช้หลักการจัดสรรเท่านั้น แต่ยังใช้หลักความเสมอภาคหรือหลักความต้องการในการประเมินดังกล่าว โดยพนักงานจะประเมินกระบวนการจัดสรรขององค์กร บนพื้นฐานของสถานะที่ใช้ในการจัดสรรตามนโยบายการจ้างงานขององค์กรด้วยบรรทัดฐานของความยุติธรรมต่าง ๆ ได้แก่ ความเสมอภาค ความต้องการ และความเท่าเทียมกัน โดยหลักความเท่าเทียมกันเสนอว่าพนักงานทุกคนควรที่จะได้รับผลตอบแทนที่เหมือนกันตามหลักความต้องการและหลักการจัดสรร ซึ่งหลักความต้องการเสนอว่า พนักงานที่มีระดับความต้องการสูงกว่าควรได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า ซึ่งสรุปในภาพรวมแนวคิดการรับรู้ความยุติธรรม คือ พนักงานแต่ละคนจะเลือกใช้หลักการจัดสรรที่แตกต่างกัน ณ เวลาที่แตกต่างกัน ดังนั้น พนักงานแต่ละคนจะเปลี่ยนวิธีการประเมินความยุติธรรมตามสถานะการที่เปลี่ยนแปลงไป (Leventhal, 1980) ตัวอย่างเช่น ค่าตอบแทนที่เสมอภาค คือ ค่าตอบแทนที่สะท้อนถึงพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลดีต่อองค์กร และค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกันควรจะก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดในกลุ่มพนักงาน (Leventhal, 1976a) จากแนวคิดดังกล่าวทำให้ Leventhal (1976b) เปลี่ยนแนวทางในการวิจัยไปสู่การมุ่งเน้นต่อการจัดสรร และกฎการจัดสรรพร้อมทั้งตั้งคำถามว่า หลักการจัดสรรมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์หรือไม่ (Cohen & Greenberg, 1982)

การวิจัยการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความก้าวหน้าอย่างมากในการอธิบายกระบวนการยุติธรรมที่เกิดในองค์กร แต่ยังคงไม่สามารถอธิบายปัญหาอีกหลายประการที่เกิดจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งอาจจะเกิดจากความแตกต่างของกระบวนการที่ใช้ในการจัดสรรค่าตอบแทนเอง (Greenberg, 1987) ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจในการจัดสรรทำอย่างไร และเกี่ยวข้องกับการวิจัยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรอย่างไร (Folger & Greenberg, 1985; Greenberg & Folger, 1983) จากผลการศึกษาดังกล่าวทำให้นักวิจัยสนใจในการศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

### **การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ**

การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (procedural justice) หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการพิจารณาผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์กร (Folger & Konovsky, 1989)

การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ คือ การรับรู้ความยุติธรรมของนโยบายและกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจในสถานที่ทำงาน (Greenberg, 1990b) งานวิจัยในระยะต้นของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรจะเกี่ยวกับเฉพาะการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ ต่อมาในช่วงต้นทศวรรษ 1970 นักวิจัยเริ่มเสนอว่า การประเมินการตัดสินใจของพนักงานแต่ละบุคคลจะมีอิทธิพลจากกระบวนการในการตัดสินใจจัดสรรค่าตอบแทน นอกเหนือจากตัวค่าตอบแทนเอง (Deutsch, 1975; Leventhal, 1976b; Thibaut & Walker, 1975)

Lind and Tyler (1988) เสนอโมเดลในการอธิบายการเกิดการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ จำนวน 2 โมเดล ซึ่งสามารถจำแนกโมเดลทั้งสองออกจากกัน โดยใช้พื้นฐานว่าการเกิดการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการนั้นเกิดจากความสนใจด้านเศรษฐกิจของบุคคล หรือเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของสมาชิกในกลุ่มสังคม และโมเดลที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป คือ โมเดลการเกิดความสนใจของแต่ละบุคคล (model of informed self-interest) ตามการศึกษาทฤษฎีการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการของ Leventhal (1976b) และ Thibaut and Walker (1975) และโมเดลคุณค่าของกลุ่ม

(group-value model) ที่อยู่บนพื้นฐานกระบวนการเอกลักษณ์ของกลุ่ม และใช้การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นศูนย์กลางของการรับรู้ของกลุ่ม (Lind & Tyler, 1988) โดยโมเดลการเกิดความสนใจของแต่ละบุคคล (model of informed self-interest) มีสมมติฐานว่า บุคคลพยายามที่จะทำให้ตนเองได้รับผลประโยชน์มากที่สุดเมื่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น โดยเชื่อว่าบุคคลจะเลือกทั้งผลตอบแทนที่ต้องการ และกระบวนการที่เชื่อว่าจะให้ผลตอบแทนที่ต้องการมากที่สุด แล้วจึงเลือกกระบวนการที่เชื่อว่าจะมีความยุติธรรมต่อตนเองภายใต้กลุ่มของสังคม ระบบการบริหาร และการทำงานในองค์การ (Lind & Tyler, 1988; Tyler, 1989) โดยบุคคลจะแสวงหาการควบคุมกระบวนการเพราะกระบวนการเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ (Thibaut & Walker, 1975; Tyler, 1987) และถ้าพนักงานสามารถเลือกกระบวนการที่ตนต้องการจะทำให้ตนมีโอกาสได้รับผลตอบแทนตามที่ตนต้องการ (Greenberg & Folger, 1983) ตามโมเดลนี้พบว่า มีระดับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการสูงกว่า เมื่อมีการควบคุมกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อจุดหมายที่ต้องการ

นอกจากนี้ Thibaut and Walker (1975) เริ่มเปลี่ยนแนวความคิดจากการมุ่งเน้นต่อผลการตัดสินใจ ไปเป็นมุ่งเน้นต่อกระบวนการ ทำให้เกิดแนวคิดใหม่โดยเชื่อว่าบุคคลไม่สามารถที่จะควบคุมผลตอบแทนที่ตนได้รับเมื่อมีบุคคลอื่นร่วมด้วย เมื่อบุคคลอยู่กับกลุ่มในองค์การผลตอบแทนของบุคคลอื่นภายในองค์การต้องได้รับการยอมรับด้วยเช่นกัน และบางครั้งพนักงานยอมที่จะได้รับค่าตอบแทนของตนเองลดลงหรือล่าช้าได้ เนื่องจากต้องการได้รับการยอมรับในกลุ่ม

ดังนั้น โมเดลการเกิดความสนใจของแต่ละบุคคล (model of informed self-interest) เสนอว่า บุคคลอาจจะมุ่งเน้นในผลระยะยาวเมื่อประเมินผลตอบแทนของตนทางเศรษฐกิจ และในกรณีที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในกลุ่มบุคคลจะได้รับผลตอบแทนในระยะยาวมากกว่าหากให้ความร่วมมือกับกลุ่ม แทนที่จะมุ่งเน้นการได้รับผลตอบแทนของตนผู้เดียว ดังนั้น บุคคลจะสามารถยอมรับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ที่ลดลงในช่วงสั้นได้เท่าที่ตนคาดว่าจะได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าในอนาคต (Lind & Tyler, 1988) ดังนั้น การรับรู้ความไม่ยุติธรรมในช่วงเวลาสั้น ๆ สามารถยอมรับได้ หากมีพันธะสัญญาว่าจะได้รับผลตอบแทนในอนาคต (Greenberg, 1990b; Shapiro, 1993) มุมมองของโมเดล

การเกิดความสนใจของแต่ละบุคคล (model of informed self-interest) เป็นหัวใจในการศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในช่วงแรก (Thibaut & Walker, 1975)

โมเดลคุณค่าของกลุ่ม (group-value model) สอดคล้องกับแนวคิดของโมเดลการเกิดความสนใจของแต่ละบุคคล (Lind & Tyler, 1988) โดยบุคคลจะมีความรู้สึกร่วมเป็นเอกภาพกับกลุ่ม แม้เอกภาพดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานปกติขององค์การ (Brewer & Kramer, 1986; Kramer & Brewer, 1984) บุคคลมีแนวโน้มที่จะลดความสนใจส่วนตัวของตนเอง และปฏิบัติตามแนวทางที่ช่วยสมาชิกทุกคนในกลุ่มมากกว่า ตามแนวทางที่โมเดลความสนใจของตนจะอธิบายได้ (Lind & Tyler, 1988) โมเดลคุณค่าของกลุ่มมีสมมติฐานว่า บุคคลคำนึงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมในระยะยาวกับระบบการสั่งงานและการปฏิบัติตามกลุ่มเสมือนเป็นสมาชิกของกลุ่ม และจะไม่มองความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง และสมาชิกอื่นในระยะสั้น โดยจะสนใจในความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นในกลุ่ม ดังนั้น โมเดลคุณค่าของกลุ่ม (group-value model) เสนอปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ 3 ประการ ที่มีผลต่อการตัดสินใจยุติธรรมด้านกระบวนการ คือ ความเป็นกลางของกระบวนการตัดสินใจ ความเชื่อถือต่อสมาชิกอื่น ๆ ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ และการแสดงจุดยืนทางสังคม อย่างเช่น ความสุภาพ และความเคารพผู้อื่น

ในความสัมพันธ์ระยะยาวบุคคลไม่สามารถได้ทุกอย่างตามที่ต้องการเสมอไป นอกจากนี้ บุคคลยังต้องยอมรับและให้ในสิ่งที่บุคคลอื่นในกลุ่มต้องการด้วยเช่นกัน (Tyler, 1989) ซึ่ง Lind and Tyler (1988) ได้เสนอว่า ในช่วงเวลาใด ๆ บุคคลจะได้รับผลประโยชน์อย่างยุติธรรมจากการใช้กระบวนการที่ยุติธรรมในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม บุคคลจะมุ่งเน้นต่ออำนาจบังคับบัญชาบนพื้นฐานของความเป็นกลางที่ใช้ในการตัดสินใจ ปัญหา มากกว่าความชอบส่วนบุคคลของตนที่มีต่อผลตอบแทนของตนในการตัดสินใจแต่ละครั้งในสถานการณ์ใด ๆ บุคคลจะเผชิญอคติในการตัดสินใจของวิธีการตัดสินใจแต่ละครั้ง

นอกจากนี้ หากความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีมานาน จะทำให้พนักงานคำนึงถึงความต้องการของสมาชิกคนอื่นในกลุ่มด้วย ความตั้งใจในการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจมีความสำคัญ เพราะผลของการตัดสินใจในปัจจุบันจะทำให้พนักงานเกิด

ความคาดหวังในรูปแบบเดียวกันในอนาคต และความภักดีต่อองค์กรสำหรับพนักงานที่มีอายุงานนานเพียงพอจะมีพื้นฐานจากการที่พนักงานผู้นั้นคาดหวังถึงผลที่จะเกิดกับตนในอนาคตอย่างไร ดังนั้น หากพนักงานเชื่อว่าผู้ตัดสินใจมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อตนอย่างเท่าเทียม และคำนึงถึงจุดยืนของตนภายในกลุ่มเมื่อเทียบกับผู้อื่นแล้ว พนักงานจะมีความผูกพันต่อกลุ่มหรือต่อองค์กร และมีแนวโน้มที่จะแสดงปฏิกริยาในทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่หากพนักงานรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมแล้วก็จะแสดงปฏิกริยาในทางที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Lind & Tyler, 1988)

จากสมมติฐานเบื้องต้นของโมเดลการเป็นสมาชิกของกลุ่ม คือ สิ่งที่พนักงานต้องการอย่างมากในการใช้ชีวิตกับสังคม พนักงานจะทุ่มเททุกสิ่งเพื่อจะได้มีส่วนร่วมับกระบวนการทางสังคมในกลุ่ม และความสัมพันธ์ทางความรู้สึกต่อกลุ่มและระหว่างกลุ่ม การรับรู้ความเกี่ยวข้องในการสร้างกลุ่มจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อทัศนคติในการทำงานของพนักงาน (Cropanzano & Greenberg, 1997)

ดังนั้น โมเดลคุณค่าของกลุ่ม (group-value model) ของ Cropanzano and Greenberg (1997) เสนอว่า กระบวนการแสดงคุณค่าของพนักงานจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งของกลุ่ม เพราะคุณค่าของพนักงานเหล่านั้นจะมีความสัมพันธ์กับคุณค่าของกลุ่มในระยะยาว (Greenberg, 1990a) นอกจากนี้ กลุ่มยังให้สิ่งตอบแทนที่มากกว่าทางวัตถุ ซึ่งการได้รับความยอมรับจากกลุ่มเป็นเสมือนพนักงานผู้นั้นประสบความสำเร็จทางสถานทางสังคมและจะมีความภูมิใจ ดังนั้น มักจะคำนึงถึงฐานะของตนในกลุ่มกับแนวโน้มที่ตนจะได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

ทั้งนี้ โมเดลความสนใจของตนเอง (self-interest model) กับโมเดลคุณค่าของกลุ่ม (group-value model) เป็นโมเดลที่ดี (Lind & Tyler, 1988) และมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์รองรับ ดังตัวอย่างเช่น Alexander and Ruderman (1987) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์กับตัวแปรองค์กร 6 ตัวแปร ได้แก่ (1) ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) (2) การประเมินหัวหน้างาน (evaluation of supervisor) (3) ความขัดแย้งและความปรองดอง (conflict-harmony) (4) ความตั้งใจที่จะลาออกจากรางาน (turnover intention) (5) ความเชื่อมั่นในการบริหารงาน (trust in management) และ (6) ความกดดัน (tension-stress) โดยใช้

สมการถดถอยพหุคูณพบว่า ผลการศึกษาสนับสนุนแนวคิดว่าการรับรู้ความยุติธรรม ด้านกระบวนการมีความเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในระดับล่าง และความสามัคคีของ พนักงานในองค์กร และพบว่า ความสามัคคีของกลุ่มจะนำไปสู่ความสำคัญของการรับรู้ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และสอดคล้องกับมุมมองความสนใจของตนเอง ในระยะยาวของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Lind & Tyler, 1988)

งานวิจัยปัจจุบันแสดงความสอดคล้องของโมเดลคุณค่ากลุ่มโดยพบว่า การเพิ่ม การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ โดยการควบคุมกระบวนการไม่เกี่ยวข้องกับ ผลตอบแทน (Lind & Tyler, 1988) การควบคุมการตัดสินใจไม่มีผลต่อการตัดสินใจ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Early & Lind, 1987) การตัดสินใจเกี่ยวกับความเป็นกลาง ความเชื่อมั่น จุดยืนของสังคม และความอิสระของการตัดสินใจยุติธรรมด้านกระบวนการ (Tyler, 1989) แนวโน้มการตัดสินใจจะมุ่งเน้นกับความสนใจของกลุ่มมากกว่าความชอบ ของแต่ละบุคคล (Miller, Jackson, Mueller, & Schersching, 1987)

ทฤษฎีอ้างอิงการรับรู้ของ Folger (1986) ขยายผลของทฤษฎีความเสมอภาค ในการอธิบายปฏิกิริยาที่มีต่อผลที่ได้รับจากการทำงานที่ไม่เสมอภาค โดยอธิบายการเกิด ความไม่พึงพอใจเมื่อบุคคลเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้รับจริงในขณะนั้นกับทางเลือก อื่นที่ชอบมากกว่า (Aquino et al., 1997) และเสนอว่า พนักงานจะมีความขุ่นเคืองมากขึ้น เมื่อเชื่อว่าตนน่าจะ ได้รับผลตอบแทนมากกว่า หากผู้ตัดสินใจใช้กระบวนการอื่นในการ- ตัดสิน และจะแสดงออกได้ 3 รูปแบบ ตามการอ้างอิงการรับรู้ (referent cognitions) คือ (Cropanzano & Folger, 1989)

1. เลือกทางเลือกตามจุดยืนที่สามารถคิดได้ของบุคคล และบุคคลชอบที่จะ ไม่พึงพอใจมากกว่า หากผลตอบแทนที่คิดไว้น่าสนใจมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับจริง บุคคลเริ่มตระหนักถึงทางเลือก เมื่อผู้อื่นได้รับค่าตอบแทนแตกต่างจากที่ตนได้รับ ในขณะที่ผลตอบแทนที่อ้างอิงถูกเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับจริงในปัจจุบัน บุคคลจะคิดว่าค่าตอบแทนน่าจะเป็นอย่างไร (Aquino et al., 1997) เมื่อคิดว่าหลักการ จัดสรรจะไม่เสมอภาค ไม่เท่าเทียม หรือไม่ตรงตามความต้องการ บุคคลจะไม่พึงพอใจ เมื่อคิดว่าความยุติธรรมถูกละเลย บุคคลจะมุ่งเน้นต่อการทะเลาะโดยไม่สนใจว่าอะไรคือ สิ่งที่ควรจะเป็น (Folger, 1986)



2. การให้เหตุผล โดยเมื่อพิจารณาถึงแนวทางที่ควรจะเป็นมีความสัมพันธ์กับเหตุผลอันควร การเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการที่เกิดจริงกับกระบวนการอ้างอิง จะเกิดคำถามว่ากระบวนการอ้างอิงมีเหตุผลมากกว่ากระบวนการที่เกิดจริงหรือไม่ หากมีเหตุอันควรแล้วความไม่พึงพอใจสามารถละลายได้ (Folger & Martin, 1986; Folger, Rosenfield, & Robinson, 1983; Greenberg, 1987)

3. ความต้องการความช่วยเหลือ โดยพนักงานจะมองค่าตอบแทนปัจจุบันว่าเป็นเพียงผลระยะสั้น เนื่องจากความพึงพอใจอาจจะเกิดจากอิทธิพลของความคาดหวังว่าตนจะได้รับค่าตอบแทนอย่างไรในอนาคต การจำลองทางภาวะจิตใจจะเกี่ยวข้องกับ ความเชื่อว่าจะได้รับการแก้ไขในอนาคต (Aquino et al., 1997) ประเด็นอยู่ที่ว่าการได้รับการแก้ไขในอนาคตจะเกิดได้เพราะบุคคลคาดว่า จะได้รับการเพิ่มค่าตอบแทนในอนาคต และจะมีความไม่พึงพอใจมากกว่าหากโอกาสที่จะได้รับการเพิ่มค่าตอบแทนมีน้อย ในความคิดของตนเอง (Folger, 1986; Folger, Rosenfield, Rheaume, & Martin, 1983) ดังตัวอย่างการวิจัยของ Martin (1981) พบว่า พนักงานมีปฏิริยาต่อความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม โดยมีอิทธิพลมาจากความเชื่อว่างค์การอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ หากเชื่อว่าจะเปลี่ยนไปในอนาคต การได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าจะไม่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่หากเชื่อว่าจะไม่ดีขึ้นในอนาคตพนักงานจะถูกกดดันให้พยายามเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม หากพนักงานไม่มีความเชื่อดังกล่าว การได้รับค่าตอบแทนต่ำ จะก่อให้เกิดทัศนคติในการทำงานที่ไม่ดีต่อองค์กร เช่น การขาดงาน การลดลงของผลการทำงาน และลาออกจากงาน

#### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) เป็นหนึ่งในหัวข้อที่ได้รับความสนใจศึกษา และวัดโครงสร้างในการศึกษาพฤติกรรมองค์กรและการบริหาร โดยเริ่มจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับทัศนคติในการทำงานต่าง ๆ เช่น การขาดงาน ความผูกพันต่อองค์กร การหมุนเวียนพนักงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรในปัจจุบันที่องค์กร

ในทุกอุตสาหกรรมเผชิญอยู่ รวมถึงอุตสาหกรรมบริการ เช่น ธุรกิจโรงแรมทำให้ทุกองค์การจำเป็นที่จะเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานกับความสัมพันธ์ที่มีต่อปัจจัยในการทำงานอื่น ๆ ในองค์การ เพื่อคงประสิทธิภาพในการทำงาน และความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การ (Smith, 1992)

นิยามทางทฤษฎีของความพึงพอใจในการทำงานนั้น หมายความรวมถึงการประเมินและมิติของความคาดหวัง ตัวอย่างเช่น

Locke (1976, p. 1300) นิยามความพึงพอใจในความชอบหรืออารมณ์เชิงบวกที่เกิดจากผลของการประเมินงานของแต่ละคนหรือจากประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งคล้ายคลึงกับคำนิยามความพึงพอใจในการทำงานของ Hackman and Oldham (1980)

Hackman and Oldham (1980, p. 90) นิยามความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นปฏิกริยาความรู้สึกที่เป็นผลมาจากการประเมินสภาวะการทำงาน และได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลของคุณค่า และค่าตอบแทนจากการทำงาน (Vroom, 1964)

แนวคิดของความพึงพอใจในการทำงานโดยทั่วไปอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีการจูงใจและทัศนคติในการพัฒนาการทำงานที่พัฒนาโดย Herzberg, Maslow, and Vroom (อ้างอิงใน Konopaske & Ivancevich, 2004, p. 164) ภายใต้อสมมติฐานว่า มีความต้องการเป็นลำดับขั้น และเมื่อยังไม่สามารถสนองความต้องการในลำดับต้นแล้ว จะยังไม่เกิดความต้องการในลำดับต่อไปตามแนวคิดของ Maslow ดังนั้น การเข้าใจเกี่ยวกับความเข้าใจขององค์การว่า พนักงานมีความต้องการอยู่ในลำดับขั้นใด มีความสำคัญต่อการสนองความต้องการของพนักงาน

ทฤษฎีสองปัจจัย มีปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยภายใน เช่น โอกาสในการประสบความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน งานที่ทำ และความเจริญก้าวหน้ามีผลต่อความพึงพอใจ และปัจจัยภายนอก เช่น ค่าตอบแทนในการทำงาน การบริหารจัดการ เงื่อนไขในการทำงาน และหัวหน้างาน (Konopaske & Ivancevich, 2004, p. 169)

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) มีผลต่อการพัฒนาความพึงพอใจในการทำงาน โดยกล่าวว่า ความตั้งใจและขนาดของความตั้งใจในการทำงานตามที่ได้รับ

มอบหมาย ขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานนั่นเอง ดังนั้นระดับความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานขึ้นอยู่กับรับรู้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทกับผลงานและผลที่ได้รับ (Konopaske & Ivancevich, 2004, p. 172)

การศึกษาจำนวนมากสนับสนุนแนวคิดเหล่านี้ โดยการปรับการออกแบบงาน โดยการพยายามเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการเพิ่มความน่าสนใจในงานที่มอบหมายให้แก่พนักงาน (Herzberg, 1968) โดยการเปลี่ยนลักษณะของงานที่พนักงานแต่ละคนทำ ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนเนื้อหาและธรรมชาติของงาน ทฤษฎีนี้มีอิทธิพลต่อการที่ลักษณะของงานมีผลต่อพนักงาน คือ ทฤษฎีลักษณะงาน เมื่อพนักงานสามารถถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยความพึงพอใจภายในที่ตนพบในขณะที่ทำงานนั้น และเมื่อตนพบว่างานนั้นมีความหมาย พนักงานจะชอบงานที่ตนทำ และจะถูกกระตุ้นให้ทำงานนั้นได้ดี และตามทฤษฎีลักษณะงานพบว่า มีลักษณะงาน 5 ลักษณะ คือ (1) ความหลากหลายของ ความชำนาญ (2) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (3) ความสำคัญของงาน (4) ความสามารถในการควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง และ (5) ผลการประเมินการทำงานที่ได้รับ ซึ่งก่อให้เกิดประสบการณ์ที่มีความหมายต่อพนักงานและส่งผลให้เกิดความพึงพอใจกับเกิดแรงจูงใจในการทำงานในที่สุด (Spector, 1997)

การวัดความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การวัดความรู้สึกในภาพรวมเกี่ยวกับงานที่ทำหรือทัศนคติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ ซึ่งการวัดดังกล่าวมีประโยชน์ในการบอกวา ส่วนใดของงานที่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน (Spector, 1997) ซึ่งประกอบด้วย ตัวงานที่ทำ ค่าตอบแทนจากการทำงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์การ จากการศึกษาของ Spector (1997) สรุปได้ว่า แนวคิดความพึงพอใจในการทำงานมีหลายมิตินั้น สามารถให้ภาพสมบูรณ์ของความพึงพอใจของพนักงานมากกว่าการมองในภาพรวม เพราะพนักงานอาจมีความรู้สึกในแต่ละมิติแตกต่างกัน แต่มีผลรวมของความพึงพอใจในระดับใกล้เคียงกันได้

## ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำความเข้าใจและอธิบายพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในองค์กร

Meyer and Allen (1991, p. 67) นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ภาวะทางจิตวิทยาที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร และความสัมพันธ์นี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการอยู่หรือไม่อยู่ทำงานเป็นสมาชิกขององค์กร

Allen and Meyer (1990, p. 1) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นที่ยึดเหนี่ยวให้คนยังคงอยู่ในองค์กร และเป็นสภาวะทางจิตของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบของความผูกพัน 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่

Rusbut and Farrell (1983) ให้นิยามความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นแนวโน้มที่บุคคลจะยังคงอยู่กับองค์กร และมีความรู้สึกยึดมั่นทางใจต่อองค์กร

Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro (1990, p. 51) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติซึ่งแสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กร และผลที่ตามมาคือ ความอดทนของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร

Mowday, Porter, and Steers (1982, p. 226) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

Allen and Meyer (1990) สรุปโครงสร้างหรือลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ (affective commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร

หรือการมีอารมณ์ขี้มั่น รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้บุคคลทุ่มเทอุทิศตนให้กับองค์การ และอยู่กับองค์การเพราะปรารถนาที่จะอยู่

2. ความผูกพันอันเนื่องมาจากความต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไป (continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการไตร่ตรองของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์การ ทางเลือกของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ หรือการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากออกจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไป หรือ โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ความผูกพันในลักษณะนี้ทำให้บุคคลอยู่กับองค์การเพราะจำเป็นต้องอยู่

3. ความผูกพันอันเนื่องมาจากการยอมรับปฏิบัติตามกฎระเบียบ และวัฒนธรรมองค์การ (normative commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการรับรู้ว่าเป็นพันธะหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนที่ควรจะต้องอยู่ และสนับสนุนกิจกรรมขององค์การให้ดำเนินต่อไป ความผูกพันในลักษณะนี้ทำให้บุคคลอยู่กับองค์การเพราะคิดว่าควรจะต้องอยู่

สรุปจากแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง สิ่งที่แสดงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์การ ถ้าบุคคลยังมีความผูกพันมาก แนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การไปก็จะน้อยลง แนวคิดทั้ง 3 นี้ มีความแตกต่างกัน คือ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ หมายถึง การที่พนักงานอยู่ทำงานกับองค์การโดยไม่ลาออกเป็นเพราะเขามีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการไตร่ตรอง หมายถึง การที่พนักงานอยู่กับองค์การเพราะเขาจำเป็นต้องอยู่ ไม่เช่นนั้นเขาจะสูญเสียผลประโยชน์หลาย ๆ อย่างที่เขาควรจะได้จากการลงทุน และความผูกพันเนื่องมาจากการยอมรับปฏิบัติตามกฎระเบียบและวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การที่พนักงานผูกพันต่อองค์การเพราะเขาคิดว่าเขาควรจะต้องอยู่หรือเป็นสิ่งที่ควรจะทำ ทั้งนี้ เพื่อความถูกต้องเหมาะสมทางสังคม

Allen and Meyer (1990) เสนอว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ แต่ละด้านมีดังนี้ (1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ได้แก่ การรับรู้ลักษณะงาน ความอิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน การรู้สึกว่าการ้องค์การสามารถไว้วางใจได้ ทักษะที่หลากหลาย การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร

และปฏิภิกิริยาของหัวหน้างาน (2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันอันเนื่องมาจากความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจที่จะลาออก และการรับรู้ของพนักงานกับงานอื่น ๆ (3) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันเนื่องมาจากการยอมรับปฏิบัติตามกฎระเบียบและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึงพาองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหาร และสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เช่น อำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น

Becker (1960) เสนอว่า ความผูกพันอันเนื่องมาจากความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปเกิดจากปัจจัยพื้นฐาน 2 ปัจจัย คือ ขนาดหรือจำนวนการลงทุนในองค์กรของพนักงานแต่ละคนที่ได้ทำลงไปและการรับรู้การขาดทางเลือกของพนักงาน คือ การที่พนักงานไม่ไปทำงานที่อื่น เพราะเขาเชื่อว่าตัวเองลงทุนในด้านต่าง ๆ กับองค์กรไว้มาก ดังนั้น เขาจึงควรได้รับการตอบแทนจากการลงทุนดังกล่าว และยังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากการลงทุนดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขนาด และจำนวนการลงทุนกับองค์กรที่พนักงานรับรู้ นอกจากนี้ พนักงานที่รับรู้ว่าคุณเองมีทางเลือกน้อยก็จะมี ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนต่อองค์กรสูง

Dunham, Grube, and Castaneda (1994) สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อมิตติความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านดังนี้ (1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ได้แก่ การรับรู้คุณลักษณะงานในแง่ของความเป็นอิสระของงาน ความสำคัญของงาน เอกลักษณะของงาน ความหลากหลายของทักษะ และการให้ผลย้อนกลับของหัวหน้างาน การพึงพาได้ขององค์กร การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งเป็นความรู้สึกของพนักงานว่าพวกเขามีอิทธิพลในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับตน (2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันอันเนื่องมาจากความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ได้แก่ อายุงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และความตั้งใจที่จะอยู่ทำงานต่อกับองค์กร และ (3) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันอันเนื่องมาจากการยอมรับปฏิบัติตามกฎระเบียบและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาได้ขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการบริหาร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างยิ่งของสมาชิกองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไป เพราะนอกจาก

องค์การจะต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การแล้ว องค์การต้องรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านั้นให้คงอยู่กับองค์การอย่างมีคุณค่า ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติและความผูกพันที่มีต่อองค์การให้เกิดกับสมาชิกภายในองค์การ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดกับองค์การในระยะยาว

Buchanan (1974, pp. 533-535) ให้เหตุผลว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายอัตราการหมุนเวียนของสมาชิกขององค์การ ได้ดีกว่าตัวแปรความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์การ โดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคล หรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การ โดยรวมก็ได้ หรือกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์การ

2. ความผูกพันต่อองค์การเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การนั่นเอง

3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันมักจะมี ความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างาน คือ หนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์การ และบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลทำให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากกว่า

5. ความผูกพันต่อองค์การช่วยขจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์การมีความรักและผูกพันต่อองค์การของตนมากนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นต่อการแสดงอิทธิพลของแต่ละมิติของ ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติในการทำงานว่าส่งอิทธิพลผ่าน

การรับรู้ความยุติธรรมในภาพรวมหรือไม่ จึงศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบของภาพรวมทั้งในแง่ नियามและการวัด

## ตอนที่ 6 การพัฒนากรอบแนวคิดและการกำหนดสมมติฐานในการวิจัย

การศึกษาคความพึงพอใจในค่าตอบแทนจากการทำงานได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง แต่พบว่า การศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทน (Berger & Schwab, 1980; Berkowitz et al., 1987; Dyer & Theriault, 1976; Judge, 1993) และค้นหาความกระจ่างเกี่ยวกับมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทน (Gerhart & Milkovich, 1992; Heneman & Schwab, 1979; Lawler, 1971; Miceli & Lane, 1991) แต่มีนักวิชาการเพียงบางส่วนที่สนใจกลไกการแสดงผลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในค่าตอบแทน (Huber, Seybolt, & Veneman, 1992; Judge, 1993; Lucero & Allen, 1994) เนื่องจากยังไม่สามารถหาแนวคิดทางวิชาการมาเป็นแนวทางในการศึกษาได้ (Heneman, 1985; Heneman & Judge, 2000; Judge & Welbourne, 1994) นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานขององค์กรจำนวนมาก และการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเรื่องมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนจากการมีมิติเดียวเป็นหลายมิตินั้น ก่อให้เกิดความคลุมเครือต่อการแสดงผลของแต่ละมิติต่อทัศนคติในการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในค่าตอบแทนว่าแตกต่างกันอย่างไร รวมถึงจากข้อเสนอแนะของ Heneman and Judge (2000, p. 93) พบว่า ทั้งการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ เป็นปัจจัยสำคัญในการอธิบายการแสดงผลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในค่าตอบแทน ซึ่งการดำเนินการวิจัยตามแนวคิดนี้ต้องใช้ทฤษฎี และผลงานวิจัยในอดีตเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและรูปแบบความสัมพันธ์ ระหว่างมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรม ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร เพื่อสร้าง โมเดล

แสดงอิทธิพลความพึงพอใจในคำตอบแทนต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การในบริบทของการรับรู้ความยุติธรรมในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

### **ความพึงพอใจในคำตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ**

จากการทบทวนแนวคิดความพึงพอใจในคำตอบแทนจากการทำงานและแนวคิดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การพบว่า ทั้งความพึงพอใจในคำตอบแทนจากการทำงานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีฐานคติจากทฤษฎีความเสมอภาคและทฤษฎีความไม่สอดคล้อง โดยเมื่อพนักงานได้รับคำตอบแทนจากการทำงาน พนักงานจะประเมินความพึงพอใจในคำตอบแทนว่าตนเองได้รับคำตอบแทนเท่าเทียมกับมาตรฐานอ้างอิงที่ตนเองกำหนดไว้หรือไม่ และจะเกิดความพึงพอใจในคำตอบแทนเมื่อผลการประเมินพบว่า ตนได้รับคำตอบแทนเท่าเทียมกับมาตรฐานอ้างอิงที่ตนเองกำหนด และรับรู้ว่าคุณภาพของตนเองได้รับการปฏิบัติจากองค์การอย่างยุติธรรมและพร้อมที่จะมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีในการทำงานในองค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งผลของความพึงพอใจในคำตอบแทนดังกล่าว คือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์นั่นเอง นอกจากนี้ พนักงานยังให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรคำตอบแทนด้วย เช่น กระบวนการประเมินการทำงานขององค์การที่ใช้ในการตัดสินใจจัดสรรคำตอบแทน ซึ่งเมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจในคำตอบแทนแล้วก็จะเกิดการรับรู้ว่าคุณภาพของตนเองได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการตัดสินใจคำตอบแทนของตนด้วย ซึ่งก็คือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการนั่นเอง และพบงานวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคำตอบแทนจากการทำงานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เช่น งานวิจัยของ Cohen-Charash and Spector (2001), DeConinck and Stilwell (2004), Dulebohn and Martocchio (1998), Folger and Konovsky (1989) และ McFarlin and Sweeney (1992) แต่ส่วนมากตั้งสมมติฐานว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในคำตอบแทน อย่างไรก็ตาม มีความเป็นไปได้ที่ความพึงพอใจในคำตอบแทนมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้วยเช่นกัน (Heneman & Judge, 2000, p. 91) และจากผลงานวิจัยของ Moorman (1991) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นตัวแปรกึ่งกลางของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกของ

องค์การ ดังนั้น ความพึงพอใจในคำตอบแทนซึ่งเป็นหนึ่งในมิติของความพึงพอใจในการทำงานควรมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้วยเช่นกัน และจากผลการศึกษาของ Lee (2000) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางของการแสดงอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก กับความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจที่จะลาออกจากรางาน และเนื่องจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพึงพอใจในคำตอบแทนประกอบอยู่ด้วย ตามแนวคิดของโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (the Harvard model) (Beer, Spéctor, Lawrence, Mills, & Walton, 1984) ดังนั้น เป็นไปได้ที่การรับรู้ความยุติธรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความพึงพอใจในคำตอบแทน ทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน

จากข้อเสนอแนะของ Heneman and Judge (2000, p. 93) พบว่า ทั้งการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ เป็นปัจจัยสำคัญในการอธิบายการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในคำตอบแทนต่อทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในคำตอบแทน นอกจากนี้แล้ว Heneman and Judge (2000, pp. 91, 98) เสนอว่า ความพึงพอใจในคำตอบแทนจากการทำงานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กัน โดยระบุว่ามิติของความพึงพอใจในคำตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อคำตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และมิติของความพึงพอใจในคำตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อกระบวนการและอำนาจที่องค์การใช้ในการตัดสินใจในการจัดสรรคำตอบแทนมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Greenberg (1990a, p. 407) และ Lind and Tyler (1988, p. 179) และความแตกต่างนี้สอดคล้องกับพื้นฐานของความพึงพอใจในคำตอบแทน เนื่องจากการประเมินความพึงพอใจเป็นความรู้สึกหรือความคิดเห็นไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือลบ ซึ่งเป็นผลจากประสบการณ์ความเชื่อ อีกทั้งพนักงานแต่ละคนมีความเชื่อและประสบการณ์ต่อคำตอบแทนแตกต่างกัน นอกจากนี้ คำตอบแทนในการทำงานตามแนวคิดความเป็นอิสระในการจัดการว่า สิ่งที่องค์การตอบแทนให้แก่พนักงานนั้น จะถูกบริหารจัดการถึงแม้ว่าพนักงานจะได้รับ



ค่าตอบแทนแบบคงที่ด้วยจำนวนแน่นอน ค่าตอบแทนนั้นก็ถูกบริหารจัดการ โดยองค์การตามวัตถุประสงค์ของการจัดการที่แตกต่างกัน ดังนั้น ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับองค์การ ประกอบด้วยทั้งการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวกับตัวเงิน และการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกี่ยวกับความคาดหวังว่าจะได้รับการตอบแทนในอนาคต (Blau, 1964, p. 89) สามารถพิจารณาว่าแต่ละรูปแบบของค่าตอบแทนก่อให้เกิดความแตกต่างของการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานและองค์การอย่างไร

ดังนั้น เมื่อพิจารณามิติต่าง ๆ ของความพึงพอใจในค่าตอบแทน ตามข้อเสนอแนะของ Herfeman and Judge (2000, pp. 91, 98) แนวคิดความเป็นอิสระในการจัดการ และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถอธิบายมิติต่าง ๆ ของความพึงพอใจในค่าตอบแทนเพื่อกำหนดแนวทางการแสดงอิทธิพลที่แตกต่างกันต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการได้ดังต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทนนั้นเกิดจากการที่พนักงานประเมินระดับค่าตอบแทนที่ตนเองได้รับเปรียบเทียบกับมาตรฐานอ้างอิงที่ตนเองกำหนดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตนเอง พนักงานภายในและภายนอกองค์การ ในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งอื่น ๆ ดังนั้น ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทนเป็นมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานจึงมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ภายใต้การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ

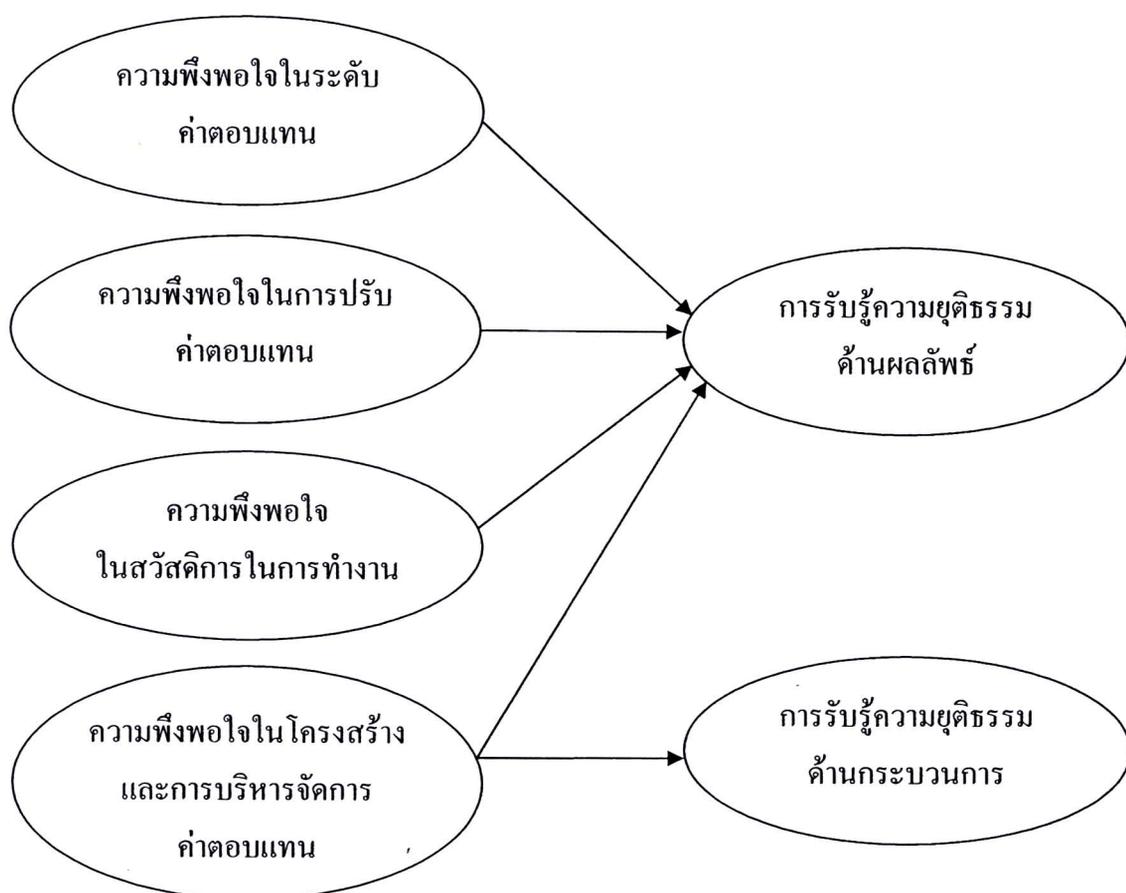
2. ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทนเกิดจากการที่พนักงานประเมินว่าตนได้รับการปรับเพิ่มค่าตอบแทน หรือได้รับผลในการลงโทษโดยการปรับค่าตอบแทนเท่าเทียมกับมาตรฐานอ้างอิงที่ตนเองกำหนดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตนเอง พนักงานภายในและภายนอกองค์การ ในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งอื่น ๆ หรือไม่ ซึ่งผลของการจัดการขององค์การในการปรับค่าตอบแทนนี้จะมีผลให้พนักงานพยายามทุ่มเทในการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้ได้รับการปรับค่าตอบแทนในอนาคต โดยการเพิ่มหรือลดลงของระดับค่าตอบแทน ดังนั้น ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทนเป็นมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานจึงมีความสัมพันธ์กับ

การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ตามการแลกเปลี่ยนทั้งทางเศรษฐกิจจากการมุ่งเน้นต่อค่าตอบแทนในปัจจุบันและทางสังคม เพราะเชื่อว่าจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มในอนาคต

3. ความพึงพอใจในสวัสดิการในการทำงานเกิดจากการที่พนักงานประเมินว่าตนได้รับสวัสดิการในการทำงานในปริมาณและคุณภาพเท่าเทียมกับมาตรฐานอ้างอิงที่ตนเองกำหนดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตนเอง พนักงานภายในและภายนอกองค์กร ในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งอื่น ๆ หรือไม่ ซึ่งผลของการจัดการขององค์กรในการมอบสวัสดิการในการทำงานขององค์กร นอกจากจะช่วยให้พนักงานมีชีวิตที่ดีขึ้นแล้ว ยังมีผลต่อระยะเวลาที่พนักงานใช้ในการทำงาน เช่น วันหยุด วันลา ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการประเมินสัดส่วนของการทุ่มเทในการทำงานและค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์กรตามทฤษฎีความเสมอภาค และสวัสดิการในการทำงานบางประเภทมีผลต่อการลดค่าใช้จ่ายของพนักงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เช่น สวัสดิการด้านการรักษาสุขภาพ การประกันสังคม เหล่านี้มีผลเสมือนการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานทางอ้อม โดยไม่รวมกับค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนพื้นฐาน ดังนั้น ความพึงพอใจในสวัสดิการในการทำงานเป็นมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน จึงมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของความยุติธรรมในด้านผลตอบแทน ตามการแลกเปลี่ยนทั้งทางเศรษฐกิจจากการลดค่าใช้จ่ายในปัจจุบันและทางสังคม เพราะเชื่อว่าองค์กรจะให้การดูแลในอนาคต

4. ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทนเกิดจากการที่พนักงานประเมินว่าตนได้รับการปฏิบัติต่อองค์กรในด้านการกำหนดอัตราเงินเดือนตามตำแหน่งงานที่ตนทำงาน รวมถึงกระบวนการที่องค์กรใช้บริหารจัดการในการพิจารณาการจัดสรรค่าตอบแทนทั้งการประเมินผลการทำงาน การปรับค่าตอบแทน ปรับเลื่อนตำแหน่งงาน รวมถึงอัตราเงินเดือนที่ได้รับหลังการปรับเงินเดือนและปรับเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่า การประเมินส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและอำนาจที่องค์กรใช้ในการตัดสินใจในการจัดสรรค่าตอบแทนขององค์กร แต่ในการบริหารจัดการค่าตอบแทน การกำหนดค่าตอบแทนในตำแหน่งงานที่รับพนักงานเข้าทำงานต้องกำหนดตามโครงสร้างค่าตอบแทนที่กำหนดโดยองค์กร และพนักงานก็คาดหวังระดับค่าตอบแทนตามโครงสร้างค่าตอบแทนที่กำหนด ทั้งตอนเริ่มเข้าทำงานและหลังการปรับเงินเดือนและการปรับ

เลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต ดังนั้น ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการ ค่าตอบแทนจึงเป็นมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อทั้งค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน และต่อกระบวนการและอำนาจที่องค์กรใช้ในการตัดสินใจ ในการจัดสรรค่าตอบแทน จึงมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ตามการแลกเปลี่ยนทั้งทางเศรษฐกิจ จากการกำหนดระดับค่าตอบแทนปัจจุบันในปัจจุบันและทางสังคมเพราะเชื่อว่าองค์กรจะกำหนดระดับค่าตอบแทนตามระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างค่าตอบแทน ในอนาคต และภาพสรุปความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในค่าตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรได้ดังต่อไปนี้



ภาพ 7 สรุปความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในค่าตอบแทนกับความยุติธรรมในองค์กร

## ความพึงพอใจในคำตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความพึงพอใจ ในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ

การจำแนกมิติของความพึงพอใจในคำตอบแทนว่ามุ่งเน้นต่อคำตอบแทนหรือกระบวนการ ไม่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในคำตอบแทนได้ แต่จากแนวคิดความอิสระในการบริหารคำตอบแทน คำตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ จะก่อให้เกิดประสบการณ์ที่แตกต่างกันต่อพนักงาน และก่อให้เกิดอิทธิพลที่แตกต่างกันแก่พนักงาน (Heneman & Schwab, 1985) ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเกิดจากประสบการณ์ที่แตกต่างกันของพนักงานตามรูปแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานและองค์การ

ตามแนวคิดของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานและองค์การมี 2 รูปแบบ คือ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวกับตัวเงิน และการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกี่ยวกับความคาดหวังว่าจะได้รับการตอบแทนในอนาคต (Blau, 1964, p. 89) คำตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทั้งทางเศรษฐกิจและทางสังคมที่แตกต่างกัน และแต่ละมิติของความพึงพอใจในคำตอบแทนมีทั้งมิติของการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและทางสังคม (Moorman, 1991) และพบว่า ทัศนคติในการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในคำตอบแทนเป็นผลจากการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและองค์การ ซึ่งการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจจะเกิดควบคู่กับทัศนคติในการทำงานที่เกิดจากการคิดไตร่ตรองหรือการรับรู้โดยพนักงานจะพยายามทำงานให้กับองค์การตามรูปแบบคำตอบแทนที่ต้องการได้รับ และจากการเปรียบเทียบคำตอบแทนที่ได้รับก่อให้เกิดทัศนคติในการทำงานที่สอดคล้องกันที่สุดในขณะเดียวกัน การแลกเปลี่ยนทางสังคมจะก่อให้เกิดปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่นำไปสู่ทัศนคติในการทำงานต่าง ๆ หากพนักงานมีความรู้สึกว่าองค์การจะตอบแทนการทำงานปัจจุบันของตนด้วยสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ในอนาคต พนักงานจะมีทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์การ แต่หากรู้สึกในทางตรงข้ามพนักงานก็จะมีทัศนคติและพฤติกรรมเชิงลบต่อองค์การ

ผลการศึกษาในอดีตพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงาน เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน (Folger & Konovsky, 1989;

Sweeney & McFarlin, 1993) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) ประสิทธิภาพในการทำงาน (Gilliland, 1994; Konovsky & Cropanzano, 1991) ความผูกพันต่อองค์กร (Folger & Konovsky, 1989) ความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน (Aquino et al., 1997; Dailey & Kirk, 1992) ความวางใจในหัวหน้างาน (Konovsky & Pugh, 1994) การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998)

นอกจากนี้ยังพบว่า งานวิจัยในการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีข้อสรุปสอดคล้องกับข้อเสนอตามแนวคิดรูปแบบการแลกเปลี่ยนของความพึงพอใจในค่าตอบแทนว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการและการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน โดยการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่มุ่งเน้นต่อตัวงาน ที่ทำมากกว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการจะมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่มุ่งเน้นต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1987; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993)

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า มิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนมุ่งเน้นต่อกระบวนการจะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานที่มุ่งเน้นต่อองค์กรในภาพรวม และมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนมุ่งเน้นต่อค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานที่มุ่งเน้นงานที่ทำ แต่การพัฒนาโมเดลแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมเป็นตัวแปรคั่นกลาง ต้องระบุแนวทางความสัมพันธ์ของตัวแปร

จากงานวิจัยของ Moorman (1991) ที่ศึกษาการแสดงอิทธิพลของการรับรู้และอารมณ์ต่อการวัดความพึงพอใจในการทำงานต่อความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เสนอว่า ความพึงพอใจในงานนั้นมีทั้งมิติของการรับรู้ (cognitive) และมิติด้านอารมณ์ (affective) อีกทั้งมิติของความเข้าใจของความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางตรงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิก

ขององค์การ และมีมิติด้านอารมณ์ของความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลทางอ้อม ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การผ่านทางความยุติธรรมในองค์การ (Moorman, 1991) พบว่า ความสัมพันธ์ที่ผ่านการรับรู้ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์ทางตรง นอกจากนี้ Miceli and Lane (1991) พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนก็มีมิติด้านอารมณ์ที่พนักงาน มีต่อค่าตอบแทน และมีมิติด้านกระบวนการรับรู้ ดังปรากฏในโมเดลความไม่สอดคล้อง ฉบับปรับปรุง (Heneman & Schwab, 1985) ซึ่งถูกตั้งสมมติฐาน โดยพิจารณาปฏิกิริยา ทางอารมณ์ และความพึงพอใจในค่าตอบแทน ซึ่งมีทั้งมิติของการรับรู้และมิติทางอารมณ์ เช่นเดียวกับความพึงพอใจในการทำงานของ Zajonc (1980, p. 171) เสนอว่า ทั้งการรับรู้ และอารมณ์อาจจะส่งผลโดยตรงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนอย่างอิสระ อีกทั้งพบว่าการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจในทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเกิดจากกระบวนการคิด ไตร่ตรอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ (cognitive) (Blau, 1964, p. 94) และตามเทคนิค การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลางของ Baron and Kenny (1986, p. 1176) พบว่า การแสดง อิทธิพลแบบตัวแปรคั่นกลางจะต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างตัวแปรต้น ตัวแปร-คั่นกลาง และตัวแปรตาม ดังนั้น สามารถสรุปเป็นแนวทางในการกำหนดความสัมพันธ์ ระหว่างมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนกับความพึงพอใจในการทำงานและความ-ผูกพันต่อองค์การ โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมเป็นตัวแปรคั่นกลางได้ คือ ความพึงพอใจ ในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อตัวค่าตอบแทนแสดงอิทธิพลต่อทัศนคติที่มุ่งเน้นต่องานที่ทำ ทั้งทางตรงตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ และทางอ้อมตามกระบวนการ แลกเปลี่ยนทางสังคมผ่านการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และความพึงพอใจ ในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อกระบวนการแสดงอิทธิพล ต่อทัศนคติที่มุ่งเน้นต่อองค์การ ในภาพรวม ทั้งทางตรงตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ และทางอ้อม ตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมผ่านการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

ดังนั้น จากนิยามความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงาน ว่าเป็นปฏิกิริยาความรู้สึกที่เป็นผลมาจากการประเมินสภาวะการทำงาน และได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลของคุณค่า และค่าตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งเป็นทัศนคติที่มุ่งเน้นต่องานที่ทำ และจากนิยามของ ความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์การ โดยเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว

ให้คนยังคงอยู่ในองค์กร และเป็นสภาวะทางจิตของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งเกิดจาก มิติของความผูกพัน 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพัน อันเนื่องมาจากการลงทุน ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วย มิติของ การรับรู้และมิติของความรู้สึก สามารถแนวทางความสัมพันธ์ได้ดังนี้

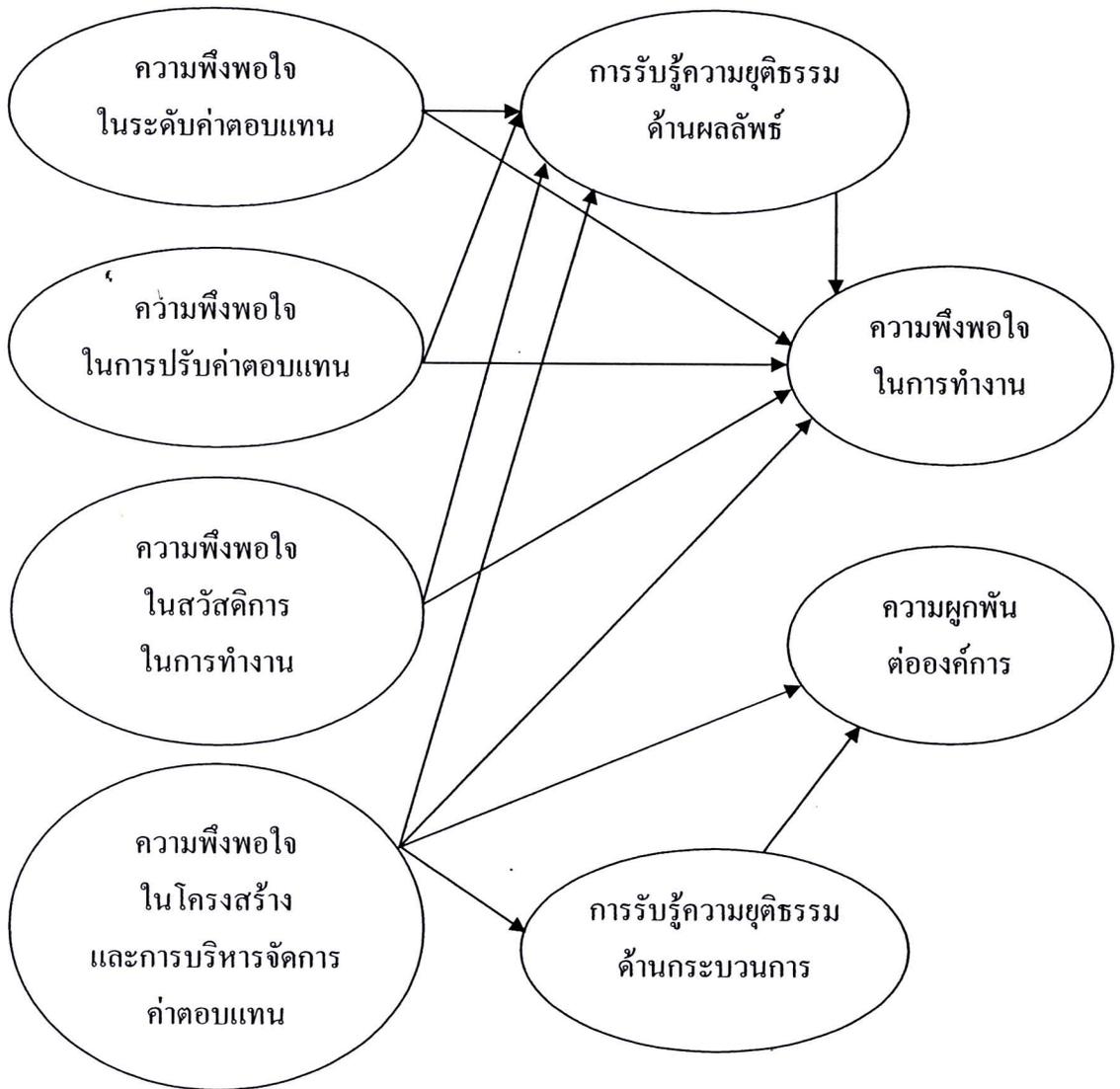
1. ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทนเป็นมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทน ที่มุ่งเน้นค่าตอบแทนแสดงอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานที่มุ่งเน้นต่องานที่ทำ ตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ

2. ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทนเป็นมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทน ที่มุ่งเน้นค่าตอบแทนแสดงอิทธิพลทั้งทางตรงต่อความพึงพอใจในงานที่มุ่งเน้นต่องานที่ทำ ตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ และทางอ้อมผ่านทาง การรับรู้ความยุติธรรม ด้านผลลัพธ์ตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม

3. ความพึงพอใจในสวัสดิการในการทำงานเป็นมิติของความพึงพอใจ ในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นค่าตอบแทนแสดงอิทธิพลทั้งทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ที่มุ่งเน้นต่องานที่ทำตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ และทางอ้อมผ่านทาง การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม

4. ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการเป็นมิติของความพึงพอใจ ในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อทั้งค่าตอบแทนจากการกำหนดค่าตอบแทนตามตำแหน่งงาน ที่พนักงานทำในปัจจุบันและค่าตอบแทนจากตำแหน่งงานที่ปรับเปลี่ยนในอนาคต ดังนั้น จึงแสดงอิทธิพลทั้งทางตรงต่อความพึงพอใจในงานที่มุ่งเน้นต่องานที่ทำตามกระบวนการ แลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ และทางอ้อมผ่านทาง การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ ตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม นอกจากนี้ ความพึงพอใจในโครงสร้างและ การบริหารจัดการเป็นมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อกระบวนการ ดังนั้น จึงแสดงอิทธิพลทั้งทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรที่มุ่งเน้นต่อองค์กร ในภาพรวมตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ และทางอ้อมผ่านทาง การรับรู้ ความยุติธรรมด้านกระบวนการตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม

สามารถสรุปภาพความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคำตอบแทน การรับรู้  
 ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการความพึงพอใจ  
 ในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ได้ดังต่อไปนี้



ภาพ 8 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคำตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรม  
 ด้านผลลัพธ์ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความพึงพอใจในการทำงาน  
 และความผูกพันต่อองค์กรของ Heneman และ Judge

สรุปรวมความสัมพันธ์สามารถกำหนดเป็นสมมติฐานในการวิจัย คือ  
สมมติฐาน 1 ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้  
ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์

สมมติฐาน 2 ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้  
ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์

สมมติฐาน 3 ความพึงพอใจในสวัสดิการในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวก  
ต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์

สมมติฐาน 4 ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน  
มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์

สมมติฐาน 5 ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน  
มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

สมมติฐาน 6 ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความ-  
พึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐาน 7 ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความ-  
พึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐาน 8 ความพึงพอใจในสวัสดิการในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวก  
ต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐาน 9 ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน  
มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐาน 10 ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน  
มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐาน 11 การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความ-  
พึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐาน 12 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลเชิงบวก  
ต่อความผูกพันต่อองค์การ

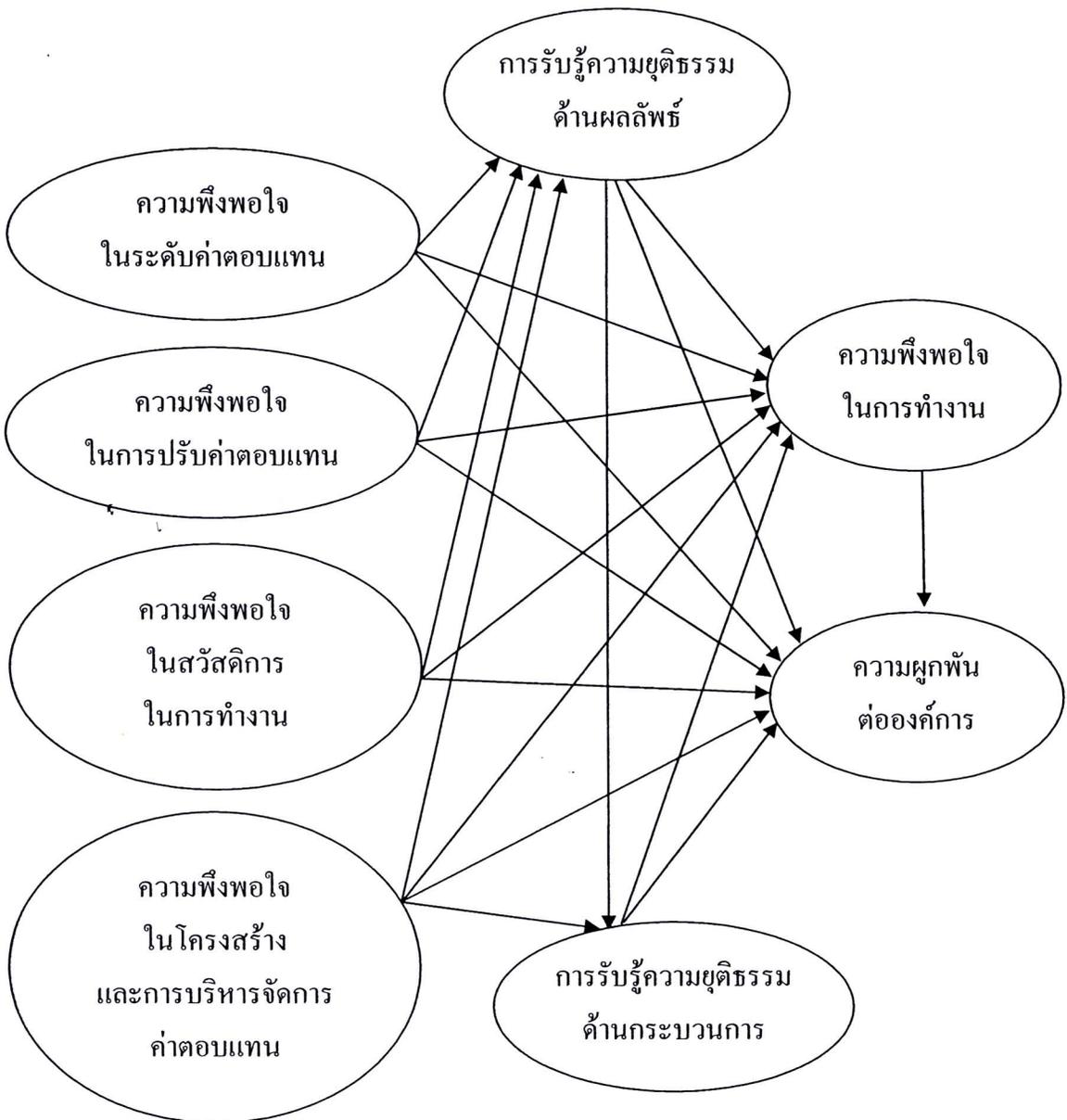
อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในค่าตอบแทน การรับรู้  
ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความพึงพอใจ

ในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ที่นอกเหนือกว่าการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ผ่านทางการรับรู้ความยุติธรรม และสามารถพิจารณาเพิ่มเติมได้จากงานวิจัย จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในค่าตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางตรงกับความผูกพันต่อองค์กร (Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998; Tang & Chiu, 2003; Vandenberghe & Tremblay, 2008) นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ จากผลการศึกษาของ Lambert, Hogan, and Griffin (2007) ได้กล่าวถึงการแสดงอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรม ด้านผลลัพธ์และด้านกระบวนการต่อความเครียด ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคุณประพุดิพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางตรงกับความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Loi, Yang, and Diefendorff (2009) ที่ศึกษาความแตกต่างของการแสดงอิทธิพลของมิติต่าง ๆ ของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความพึงพอใจในการทำงานทั้งในระดับบุคคลและกับตนเองในเวลาที่แตกต่างกัน

จากการศึกษาของการแสดงอิทธิพลระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการจาก Greenberg (1987) แสดงให้เห็นว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์เป็นอย่างสูงต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และในขณะเดียวกันการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในกระบวนการน้อยมาก ประกอบกับผลการศึกษาของ Lee (2000, p. 139) พบว่าการแสดงอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีทิศทาง การแสดงอิทธิพลผ่านการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

นอกจากนี้ งานวิจัยความผูกพันต่อองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน (Bluedorn, 1982; Clegg, 1983; Dougherty, Bluedorn, & Keon, 1985) และจากผลการศึกษาของ Williams and Hazer (1986) พยายามจำแนกความพึงพอใจในการทำงานออกจากความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ความพึงพอใจ

ในการทำงานแสดงการตอบสนองด้านความรู้สึกต่อมุมมองที่เจาะจง จากตัวงานที่ทำ ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรจะแสดงปฏิกิริยาทางความรู้สึกที่มีต่อองค์กรในภาพรวม พร้อมทั้งใช้สมการ โครงสร้างในการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจางานมากกว่าอิทธิพลของความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากมิติหนึ่งของความผูกพันต่อองค์กร คือ การตัดสินใจที่จะอยู่ทำงานกับองค์กร และยังพบว่า มีความสัมพันธ์ทางตรงจากความพึงพอใจในการทำงานไปยังความผูกพันต่อองค์กร จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Angle and Perry (1981), Buchanan (1974), Lambert et al. (2007), Lum et al. (1998), Williams and Hazer (1986) และจากการศึกษาของ Stevens, Beyer, and Trice (1978) เสนอว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนเป็นกลไกแรกที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรหรือสามารถกล่าวได้ว่าการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ และความต้องการว่าหากมีความพึงพอใจจะมีผลต่อความรู้สึกที่จะเริ่มยึดติดตนเองกับองค์กรที่ให้ตนเองมีงานทำ รวมถึงลักษณะและสิ่งแวดล้อมของงานแก่ตนเอง ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลจากการยึดติดนี้ นั่นเอง ดังนั้น สามารถสรุปเป็นภาพความสัมพันธ์และสมมติฐานการวิจัยได้ดังต่อไปนี้



ภาพ 9 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคำตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐาน 13 ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐาน 14 ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐาน 15 ความพึงพอใจในสวัสดิการในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐาน 16 การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

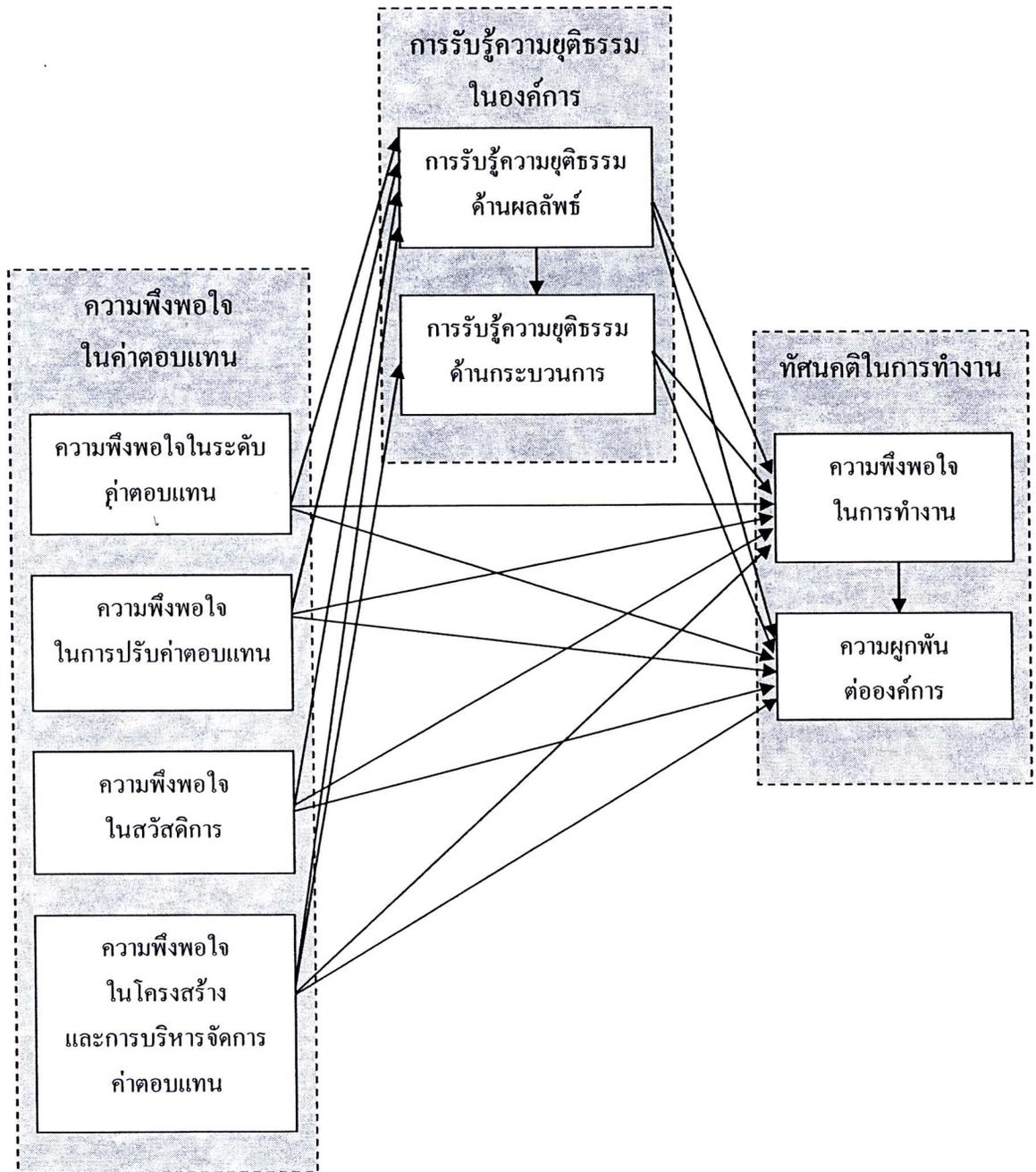
สมมติฐาน 17 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐาน 18 การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

สมมติฐาน 19 ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

### กรอบแนวความคิดในการวิจัย

กรอบแนวความคิดในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปร 3 กลุ่ม คือ (1) ความพึงพอใจในค่าตอบแทนเป็นตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน ความพึงพอใจในสวัสดิการในการทำงาน และความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (2) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง ประกอบด้วย การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และ (3) ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรตาม ดังแสดงในภาพ 10



ภาพ 10 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดคีย์รย่อของแต่ละตัวแปร ดังข้อมูลในตาราง 3

### ตาราง 3

#### ชื่อตัวแปรและอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล

ชื่อตัวแปรภาษาไทย	ชื่อตัวแปรภาษาอังกฤษ	อักษรย่อ
ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน	Pay Level Satisfaction	PLS
ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน	Pay Raise Satisfaction	PRS
ความพึงพอใจในสวัสดิการ	Benefits Satisfaction	BES
ความพึงพอใจในโครงสร้าง และการบริหารจัดการค่าตอบแทน	Structure and Administration Satisfaction	SAS
การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์	Distributive Justice	DIJ
การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	Procedural Justice	PRJ
ความพึงพอใจในการทำงาน	Job Satisfaction	JBS
ความผูกพันต่อองค์การ	Organizational Commitment	ORC

จากกรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎี ผู้วิจัยพัฒนากรอบแนวความคิดสำหรับการวิจัยในรูปแบบโมเดลลิสเรลหรือ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model--LISREL) แบบมีตัวแปรแฝง (latent variables) โดยมีรายละเอียดของตัวแปรและตัวชี้วัดของแต่ละโมเดลมีดังต่อไปนี้

โมเดลลิสเรลในภาพรวมที่มีความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) ความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) และความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารค่าตอบแทน (SAS) เป็นตัวแปรแฝงนอก แสดงความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และความผูกพันต่อองค์การ (ORC) โมเดลลิสเรลดังกล่าว ดังแสดงในภาพ 11 โดยสัญลักษณ์ที่ใช้มีความหมายดังนี้

PLS	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทนโดยรวม
PRS	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทนโดยรวม
BES	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในสวัสดิการโดยรวม
SAS	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทนโดยรวม
DIJ	หมายถึง	ตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์โดยรวม
PRJ	หมายถึง	ตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการโดยรวม
JBS	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม
ORC	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม
Q01	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ระดับเงินเดือนที่ได้รับ
Q04	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ระดับค่าตอบแทนรวมต่อเดือนที่ได้รับ
Q05	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ภาพรวมของการปรับเงินเดือนครั้งล่าสุด
Q06	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การประเมินผลของการปรับเงินเดือน
Q07	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้กระบวนการที่ใช้ในการปรับเงินเดือน

Q08	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้สวัสดิการที่องค์กรจัดให้ในภาพรวม
Q09	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ความพอใจเพียงของสวัสดิการที่องค์กรจัดให้
Q10	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้มูลค่าของสวัสดิการที่องค์กรจัดให้
Q11	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ของสวัสดิการเปรียบเทียบกับความต้องการ
Q12	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ของโครงสร้างเงินเดือนในภาพรวม
Q13	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ของการเปิดเผยข้อมูลของระบบค่าตอบแทน
Q14	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การเปรียบเทียบค่าตอบแทนโดยรวม ของตำแหน่งงานต่าง ๆ กัน
Q15	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ของความแน่นอนของนโยบายค่าตอบแทน
Q16	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การเปรียบเทียบระดับค่าตอบแทน ในตำแหน่งงานต่าง ๆ กัน
Q17	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ของการบริหารจัดการค่าตอบแทน ในภาพรวม
Q18	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ของหลักการประเมินผลการทำงาน
Q19	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ของความถูกต้องของการประเมินผลงาน
Q20	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์

เปรียบเทียบกับความทุ่มเทที่ทำงานในห้องค์การ

- |     |                                                                                       |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Q23 | หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์<br>เปรียบเทียบกับอายุงาน   |
| Q24 | หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ<br>ปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน |
| Q25 | หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ<br>ประเมินผลงาน          |
| Q26 | หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ<br>ปรับขึ้นเงินเดือน     |
| Q27 | หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ<br>ความชัดเจน            |
| Q28 | หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ของความพึงพอใจในการทำงาน<br>ในตำแหน่งปัจจุบัน                  |
| Q29 | หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ของความพึงพอใจในการทำงานในลักษณะ<br>งานปัจจุบัน                |
| Q34 | หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ของความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก<br>ต่อนโยบายบริหาร       |
| Q35 | หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ของความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก<br>ต่อภาพพจน์องค์การ     |
| Q36 | หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ของความผูกพันต่อองค์การด้าน<br>ความต้องการอยู่ทำงานต่อองค์การ  |

→ หมายถึง สัมประสิทธิ์ถดถอยจากตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล

↪ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้



## ตาราง 4

## สรุปรวมสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	
H1:	ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ)
H2:	ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ)
H3:	ความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ)
H4:	ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ)
H5:	ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ)
H6:	ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS)
H7:	ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS)
H8:	ความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS)
H9:	ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS)
H10:	ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC)
H11:	การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS)
H12:	การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC)

## ตาราง 4 (ต่อ)

สมมติฐาน
H13: ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC)
H14: ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC)
H15: ความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC)
H16: การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC)
H17: การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS)
H18: การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ)
H19: ความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC)

## สรุป

บทนี้ได้นำเสนอการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย กล่าวถึงแนวทางในการแสดงอิทธิพลความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ในบริบทของการรับรู้ความยุติธรรม ตามแนวคิดของ Heneman and Judge (2000) โดยนำแนวคิดในการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมาร่วมในการวิจัยเพื่อหากลไกการเกิดทัศนคติในการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจในค่าตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทนในการทำงาน ความพึงพอใจในค่าตอบแทน การรับรู้

ความยุติธรรม ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประมวลสรุปเป็นสมมติฐานการวิจัย และการพัฒนาโมเดลในการวิจัยเพื่อทดสอบสมมติฐาน