

ผลของความเข้าใจและการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Effects of Understanding and Perceived Fairness of Performance Appraisal on Employee Performance

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
199 หมู่ 6 ถนนสุขุมวิท ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา ชลบุรี 20230

E-mail : r_jutamard@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาถึงการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 2) ศึกษาผลของความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การวิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออกของประเทศไทยจำนวน 400 ราย โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เหตุผลในการกำหนดเกณฑ์ รูปแบบและวิธีการในการประเมิน นโยบาย/หลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือน และการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในระดับปานกลาง มีการรับรู้ในความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการประเมิน ด้านการปฏิบัติต่อบุคคล และด้านผลลัพธ์จากการประเมินในระดับปานกลาง โดยการรับรู้ถึงความยุติธรรมของกระบวนการประเมินและการรับรู้ถึงความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมินมีผลในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 15.7



การศึกษามีข้อเสนอแนะต่อสถานประกอบการในการเพิ่มการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล ทั้งทางด้านความยุติธรรมของกระบวนการ และความยุติธรรมของการปฏิบัติต่อบุคคล โดยการให้การประเมินจากหลายแหล่ง การให้ข้อมูลป้อนกลับผลการประเมิน

คำสำคัญ : การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การรับรู้ความยุติธรรม

Abstract

The purposes of this study were 1) to study the perceived fairness of performance appraisal, and 2) to study the effects of understanding and perceived fairness of performance appraisal on employee performance. Using the survey research, the samples of this study were 400 employees who work in the firms at the industrial estates in the eastern part of Thailand. The data was collected by using multistage sampling technique.

The results of the present study revealed that the understanding in performance appraisal system of employee was at the medium level in the area of the reason of criteria setting, appraisal form and method, salary policy and the use of appraising results. Moreover, it also showed a medium level of the perceived of procedural fairness, interpersonal fairness and outcome fairness. The perceived of procedural and outcome fairness of performance appraisal on employee performance has positively affect employee performance at the 0.05 level of significance that could be described the employee performance at 15.7 percent.

The study has the further recommendation to the firms in increasing employees' levels of procedural fairness, interpersonal fairness and outcome fairness through using multi-source of appraising, evaluation results feedback.

Keywords : Performance Appraisal, Human Resource Management, Perceived Fairness



บทนำ

การสร้างความสามารถในการแข่งขันองค์กรธุรกิจถือเป็นประเด็นหลักในโลกทางธุรกิจ โดยทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้รับการยอมรับอย่างทั่วไปว่าเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเหมาะสมกับงานในปัจจุบันและอนาคต ผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนาองค์กร รวมทั้งการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิผลจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Guest 1997) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินการปฏิบัติงาน รวมทั้งการแจ้งข้อมูลป้อนกลับให้กับพนักงาน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานต่อไปซึ่งย่อมส่งผลทางบวกกับองค์กรได้

นอกจากนี้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งจะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้ที่รับรู้เกี่ยวกับงานและองค์กรอย่างใกล้ชิด จะเกิดความรู้สึกตระหนักในตนเอง (Self Esteem) และเชื่อว่าตนเองมีส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กร (Thompson and Dalton, 1972) ผู้ที่ได้รับการประเมินการผลปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมีความไว้วางใจผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจในการพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น (Gilliland and Langdon, 1998) มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรซึ่งแสดงออกโดยพนักงานเต็มใจและเลือกที่จะปฏิบัติด้วยตนเองแทนการควบคุมสั่งการ (Cohen-Charash and Spector, 2001) ตลอดจนมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานลดลง หากมีความเชื่อมั่นว่าผลการประเมินที่ได้รับมีความยุติธรรม (กมลรัตน์ โกมลจินดา และปนัดดา ชำนาญสุข, 2554) จากเหตุผล การสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่พนักงานรับรู้ได้ถึงความยุติธรรมจึงน่าจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยเช่นกันไม่มากก็น้อย

การศึกษานี้จึงต้องการศึกษาถึงความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลของการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงถึงความสำคัญของการสร้างความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสร้างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน



วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาถึงระดับความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาผลของการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย Stacy (1965) โดยพิจารณาจากการรับรู้ของบุคคลว่าได้ถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมมากเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น บุคคลถูกจูงใจให้แสวงหาความเสมอภาคทางรางวัลที่พวกเขาคาดหวังจากผลการปฏิบัติงาน บุคคลจะประเมินความเสมอภาคโดยอัตราส่วนระหว่างสิ่งที่เขาให้กับงาน (Inputs) และสิ่งที่เขาได้รับจากงาน (Outcomes) กับสิ่งที่บุคคลอื่นได้รับจากการกระทำสิ่งเดียวกัน (George and Jones, 1999) จากการเปรียบเทียบนี้ หากบุคคลเห็นว่าอัตราส่วนเดียวกันหรือมีความเสมอภาค จะเรียกได้ว่าบุคคลได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

เมื่อบุคคลรับรู้ถึงความเสมอภาค โดยทั่วไปจะมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน รู้สึกยอมรับและพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ใ้วางใจผู้บังคับบัญชา มีความผูกพันต่อองค์กร มีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรและพร้อมอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้องค์กรมีความชอบธรรมตามกฎหมายและความน่าจะเป็นในการถูกฟ้องร้องจากพนักงานลดลง (Gilliland and Langdon, 1998 อ้างใน ชูชัย สมิติไกร, 2543)

ในทางกลับกัน เมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาคหรือรู้สึกไม่ได้รับความยุติธรรม จะแสดงออกด้านพฤติกรรมและด้านกระบวนการคิดแตกต่างกันออกไป (Baron, 1986) ซึ่งโดยทั่วไปบุคคลจะเกิดความคับข้องใจ ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ มาสาย ขาดงาน ลาภิจ ลาป่วย มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และลาออกจากงานในที่สุด (สมยศ นาวิการ, 2540)

Gilliland and Langdon (1998 อ้างใน ชูชัย สมิติไกร, 2543) แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะรับรู้ถึงความยุติธรรมโดยพิจารณาจากความยุติธรรม 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน (Procedural Fairness) หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการตัดสินประเมิน โดยการให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังพิจารณาจากความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติและกระบวนการตัดสินที่ไม่มีความลำเอียง
2. ความยุติธรรมของการปฏิบัติต่อบุคคล (Interpersonal Fairness) หมายถึง การปฏิบัติต่อบุคคลระหว่างการประเมินและการสื่อสารให้ทราบถึงผลการประเมิน โดยเน้นไปที่ความซื่อสัตย์ จรรยาบรรณ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยความทันต่อเหตุการณ์ (Timeliness) และความเพียงพอของข้อมูล (Adequacy)
3. ความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมิน (Outcome Fairness) หมายถึง ผลการประเมินเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งเป็นผลจากการเปรียบเทียบผลการประเมินที่ได้รับกับผลที่คาดหวัง แต่หากผลลัพธ์ที่ได้ต่ำกว่าความคาดหวังก็จะรู้สึกว่ามีไม่ยุติธรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมของกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Sholihin and Pike (2013) พบว่าการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ความเชื่อมโยงของเป้าหมายกับรางวัล และการเฉพาเจาะจงของเป้าหมายมีผลต่อการรับรู้ถึงความยุติธรรมของกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนการศึกษาของ Selvarajan and Cloninger (2012) ถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้ทำการประเมิน (ผู้บริหาร ตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า) วัตถุประสงค์ของการประเมิน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (ความเฉพาเจาะจง ความถี่ และความทันต่อเวลา) กับการรับรู้ความยุติธรรมและความถูกต้องของการประเมินผล และผลที่เกิดจากการประเมิน (ความพึงพอใจในการประเมินและแรงจูงใจในการพัฒนา) จากพนักงานในประเทศเม็กซิโก พบว่า การทำการประเมินโดยใช้ผู้ทำการประเมินหลายกลุ่ม การประเมินเพื่อใช้สำหรับการบริหารและการพัฒนา และการประเมินที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับมาก จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมและความถูกต้องของการประเมินผล

การศึกษาคำสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดย Cohen-Charash and Spector (2001) ใช้การวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis) โดยศึกษาจากงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กรจำนวน 190 ชิ้น จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 64,757 คน พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กรและการรับรู้ความยุติธรรมของกระบวนการขององค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่วน Ishfak et al. (2013) ซึ่งทำการศึกษาจาก



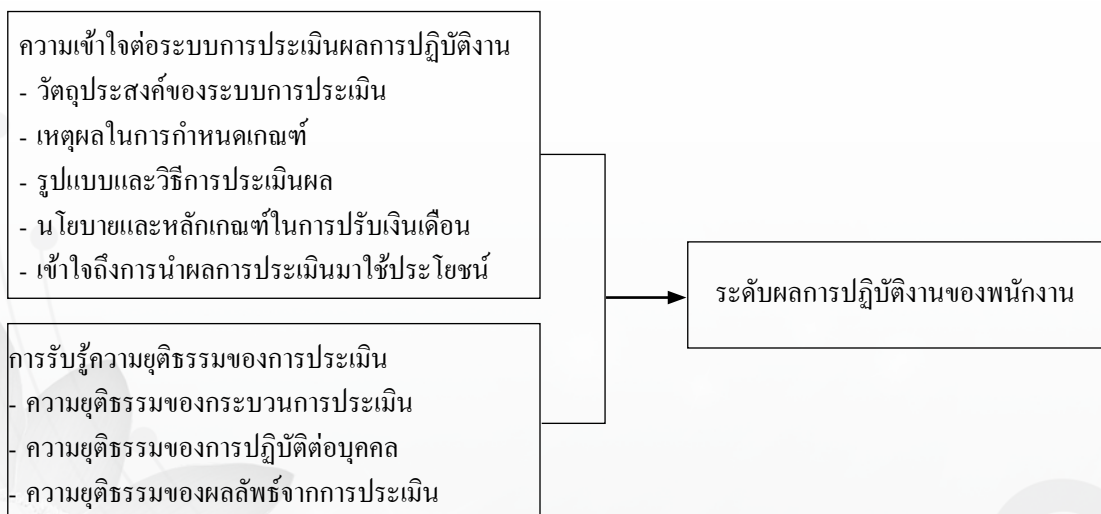
พนักงานธนาคาร 318 คน ประเทศปากีสถาน พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นเป็นตัวแปรที่แทรกกลาง (Mediating Role) และการศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ของ Kumari (2014) ในประเทศอินเดีย พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

ส่วนการศึกษาของ Swiercz et al. (2012) ถึงการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 3 ด้านได้แก่ ด้านกระบวนการ ด้านผลตอบแทน และด้านกรปฏิบัติสัมพันธ์ การตอบสนองของพนักงานต่อระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน พบว่าความยุติธรรมของกระบวนการประเมินเป็นตัวทำนายการตอบสนองของพนักงานต่อระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนได้อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความยุติธรรมของผลตอบแทนสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความยุติธรรมของการปฏิบัติสัมพันธ์ สามารถทำนายความพึงพอใจต่อหัวหน้างานและความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

พนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออก เนื่องจากไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน จึงทำการหาขนาดตัวอย่างโดยอาศัยสูตรในการคำนวณของ Cochran (1977) ดังนี้

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

โดย n คือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง Z คือค่ามาตรฐานของระดับความเชื่อมั่น p และ q เท่ากับ 0.5 (กรณีประชากรมีขนาดใหญ่) และ e คือค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

จากสูตร หาจำนวนตัวอย่างของพนักงานได้ดังนี้

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 385$$

ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับพนักงาน 385 คน เพื่อความสูญเสียของแบบสอบถามไว้ร้อยละ 4 (15 คน) รวมเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเท่ากับ 400 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการสุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้ระเบียบวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ดังนี้

ขั้นที่ 1 สุ่มนิคมอุตสาหกรรมที่เป็นตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่ายจำนวน 7 นิคม (ร้อยละ 50 ของจำนวนนิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออกทั้งสิ้น 13 นิคมอุตสาหกรรม)

ขั้นที่ 2 สุ่มสถานประกอบการที่เป็นตัวอย่างในแต่ละนิคม

ขั้นที่ 3 สุ่มพนักงานจากสถานประกอบการที่เป็นตัวอย่าง โดยกำหนดจำนวนพนักงานกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานประกอบการตามสัดส่วนของพนักงานแต่ละกลุ่มในสถานประกอบการที่เป็นตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อความความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกำหนดสเกลเป็น 5 ระดับ ส่วนข้อความระดับผลการปฏิบัติงานกำหนดสเกลเป็น 7 ระดับ



การทดสอบเครื่องมือ

ก่อนการเก็บข้อมูลความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถามได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือวัด โดยเริ่มจากการพิจารณากรอบแนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรือแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา รวมทั้งศึกษาเทียบเคียงมาตรวัดบางส่วนที่มีผู้ศึกษาไว้แล้ว นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มพนักงานในบริษัทที่อยู่นอกเขตนิคมอุตสาหกรรมจำนวน 30 ราย ทำการทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของ Cronbach โดยยอมรับที่ค่าสัมประสิทธิ์ได้เกินกว่า 0.7 ผลแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นจากการทดสอบ

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	Cronbach's Alpha
ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	.7645
ความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน	6	.9046
ความยุติธรรมของการปฏิบัติต่อบุคคล	5	.8607
ความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมิน	5	.8432

การวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าสถิติในการนำเสนอข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งได้จากการสำรวจ ได้แก่

1. ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้สำหรับอธิบายให้ทราบลักษณะทั่วไปของพนักงานและสถานประกอบการ ระดับความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สำหรับแบบสอบถามที่เป็นมาตรวัด 5 ระดับ แปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยที่ได้ โดยให้ค่าคะแนนเฉลี่ย ระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด 1.81-2.60 หมายถึง ระดับน้อย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง 3.41-4.20 หมายถึง ระดับมาก และ 4.21-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

2. ใช้สมการถดถอยพหุ (Multiple Linear Regression) ในการศึกษาผลของความเข้าใจและการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย ร้อยละ 43.3 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 56.7 กว่าร้อยละ 96 นับถือศาสนาพุทธ อายุผู้ตอบส่วนมากอยู่ในช่วง 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 74.3 อายุไม่เกิน 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.4 และอายุมากกว่า 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.3 จบการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส.ถึงปริญญาตรีร้อยละ 66.3 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ร้อยละ 31.7 จบต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายร้อยละ 12.0

ส่วนมากทำงานวันละ 9 ชั่วโมงขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 68.3 ทั้งนี้เนื่องจากสถานประกอบการจำนวนมากมีการเปลี่ยนแปลงวันทำงานให้มีวันหยุด 2 วันต่อสัปดาห์มากขึ้น และพนักงานอีกส่วนหนึ่งมีการทำงานล่วงเวลาเป็นประจำ ส่วนบริษัทที่ให้ทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน มักให้ทำงานสัปดาห์ละ 6 วัน มีจำนวนน้อยลง สอดคล้องกับสัดส่วนของผู้ตอบที่มึการทำงานไม่เกิน 8 ชั่วโมงต่อวันในสัดส่วนที่น้อยกว่า คิดเป็นร้อยละ 31.8 อายุงานในองค์กร และอายุงานในตำแหน่งเฉลี่ย 2-3 ปี ต่ำสุดเท่ากับ 1 เดือน สูงสุด 10 ปี

ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เหตุผลในการกำหนดเกณฑ์ รูปแบบและวิธีการ นโยบายและหลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือน และการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยจากการให้คะแนน 5 อันดับ ได้ค่าคะแนนอยู่ระหว่างสูงสุด 3.30 ถึงต่ำสุด 3.01 ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนมากใช้ในการปรับเงินเดือน ซึ่งนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนของกิจการเป็นความลับ ดังนั้นพนักงานจึงมีความเข้าใจต่อนโยบายและหลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือน รวมทั้งการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการปรับเงินเดือนที่น้อยกว่าเรื่องอื่น (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ระดับความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
เข้าใจถึงวัตถุประสงค์	3.28	0.61	ปานกลาง
เข้าใจถึงเหตุผลในการกำหนดเกณฑ์	3.23	0.76	ปานกลาง
เข้าใจถึงรูปแบบและวิธีการ	3.30	0.69	ปานกลาง
เข้าใจถึงนโยบาย/หลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือน	3.21	0.67	ปานกลาง
เข้าใจถึงการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์	3.01	0.73	ปานกลาง



การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3 แสดงการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในด้านกระบวนการประเมิน การปฏิบัติต่อบุคคล และผลลัพธ์จากการประเมิน ผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้ในความยุติธรรมทั้ง 3 ด้านในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 โดยรับรู้ความยุติธรรมใน 3 ด้านในระดับใกล้เคียงกัน มากสุดในเรื่องความยุติธรรมของการปฏิบัติต่อบุคคล รองลงมาได้แก่ ความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมิน และความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน ตามลำดับ

ทั้งนี้ ในความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าได้รับความยุติธรรมมากที่สุดจากการใช้เกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37) แต่ความครอบคลุมของรายการที่ใช้ประเมินมีคะแนนในระดับต่ำกว่าเรื่องอื่นๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16)

สำหรับความยุติธรรมของการปฏิบัติต่อบุคคล ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าได้รับความยุติธรรมจากการมีเกณฑ์ที่ยุติธรรมในระดับมากและมากกว่าในเรื่องอื่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69) แต่ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงไม่มีการบิดเบือน มีคะแนนในระดับต่ำกว่าเรื่องอื่นๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13)

ส่วนความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมิน ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลการประเมินมีผลต่อการปรับเงินเดือนในระดับมากและมากกว่าในเรื่องอื่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10) แต่ในเรื่องการปรับเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมมีคะแนนในระดับต่ำกว่าเรื่องอื่นๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87)

ตารางที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
ความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน	3.27	0.69	ปานกลาง
ความยุติธรรมของการปฏิบัติต่อบุคคล	3.35	0.55	ปานกลาง
ความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมิน	3.33	0.65	ปานกลาง
ภาพรวม	3.32	0.54	ปานกลาง

ระดับผลการประเมินของพนักงาน

พนักงานเกือบร้อยละ 35.9 มีระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย ร้อยละ 26.1 ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมาย ผู้ที่ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย คิดเป็นประมาณร้อยละ 15 สำหรับระดับผลการประเมินที่พนักงานประเมินตนเอง พบว่าพนักงานร้อยละ 46.3



ประเมินระดับผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าเป็นไปตามเป้าหมาย กว่าร้อยละ 47.8 ประเมินว่าผลการปฏิบัติงานของตนสูงกว่าเป้าหมาย ส่วนผู้ที่ประเมินว่าตนเองปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 6.1 (ตารางที่ 4) ทั้งนี้ พนักงานร้อยละ 34.8 เห็นว่าผลการประเมินที่ได้รับต่ำกว่าความเป็นจริง การเปรียบเทียบ ระดับผลการประเมินที่ถูกประเมิน กับระดับผลการประเมินที่พนักงานประเมินตนเอง พบว่า ระดับผลการประเมินที่พนักงานประเมินตนเอง มีค่าเฉลี่ยมากกว่า ระดับผลการประเมินที่ถูกประเมิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4 ระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ระดับผลการประเมิน	ผลจากการประเมิน		การประเมินตนเอง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	0	0.0	7	1.8
ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย	67	13.5	17	4.3
เป็นไปตามเป้าหมาย	179	35.9	185	46.3
สูงกว่าเป้าหมายเล็กน้อย	130	26.1	170	42.5
สูงกว่าเป้าหมายมาก	20	4.0	21	5.3
สูงกว่าเป้าหมายมากอย่างเห็นได้ชัด	4	.8	0	0.0

ผลของการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล และความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 5 ผลจากการหาสมการถดถอยพหุ โดยวิธี stepwise พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน และการรับรู้ความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมินมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยการรับรู้ความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน และการรับรู้ความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมินสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 15.7

ค่าความสัมพันธ์ความถดถอยมาตรฐาน แสดงให้เห็นความมากน้อยของความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ในที่นี้สัมพันธ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมของกระบวนการประเมินมีค่ามากกว่าสัมพันธ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมิน โดยทั้ง 2 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ผลการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลและความเข้าใจต่อการประเมินผลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์	t	P
	ถดถอย	ถดถอยมาตรฐาน		
ค่าคงที่	2.439		10.847	.000
ความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน	.358	.296	5.652	.000
ความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมิน	.203	.158	3.008	.003

R = 0.396 R Square = 0.157 Adjusted R² = 0.153 SEE = 0.771
F = 36.993 Sig = 0.000

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน ความยุติธรรมของการปฏิบัติต่อบุคคล ความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมินในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น ขาดการสื่อสารที่ดีกับผู้ถูกประเมินทั้งในเรื่องวิธีการประเมิน เกณฑ์การประเมิน การให้ข้อมูลป้อนกลับผลการประเมิน รวมทั้งขาดการให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสนำเสนอหรือแสดงความคิดเห็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เพียงพอ หรือเป็นการประเมินจากบุคคลเพียงคนเดียวทำให้ผู้ถูกประเมินไม่แน่ใจในความถูกต้องผลของการประเมิน ดังนั้น สถานประกอบการสามารถเพิ่มการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้โดยพิจารณาประเด็นข้างต้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Bies (1987) ซึ่งพบว่าทำให้ข้อมูลย้อนกลับการประเมินผลอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการปฏิบัติต่อบุคคลด้วยความสุภาพโดยการอธิบายให้ข้อมูลอย่างเพียงพอแม้จะเป็นผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีส่วนเพิ่มการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลได้ และการศึกษาของ Latham and Wexley (1994) และ Sholihin and Pike (2013) พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ทำการประเมินหลายกลุ่มจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมมากกว่า โดยการใช้ผู้ทำการประเมินหลายคนจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นการประเมินที่ยุติธรรม และมีอคติน้อยกว่า

ในส่วนการศึกษาผลของการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลและความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน และความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมินมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน และความยุติธรรมของผลลัพธ์จาก

การประเมินสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 15.7 เนื่องจากมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ในงานวิจัยของ Muda et al. (2014) ซึ่งศึกษาจากพนักงานธนาคารอิสลามในอินโดนีเซีย พบว่า ความเครียดในงาน แรงจูงใจและการสื่อสาร สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 59.3 ส่วน Saced et al. (2013) ซึ่งศึกษาจากพนักงานธนาคารในปากีสถานพบว่าทัศนคติของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ปัญหาส่วนบุคคล เนื้อหาของงาน และรางวัลที่เป็นตัวเงิน อธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 61.4

ทั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่าความยุติธรรมของกระบวนการประเมินส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kumari (2014) ในประเทศอินเดีย ส่วนการศึกษาของ Swiercz et al. (2012) พบว่าทั้งความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน และความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมินเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เหตุผลในการกำหนดเกณฑ์ รูปแบบและวิธีการในการประเมินผล นโยบายและหลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือน และการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 3 ด้าน พบว่าพนักงานมีการรับรู้ถึงความยุติธรรมด้านกระบวนการประเมิน ด้านการปฏิบัติต่อบุคคล และความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมินในระดับปานกลาง โดยพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมของกระบวนการประเมิน และการรับรู้ความยุติธรรมของผลลัพธ์จากการประเมินมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงเห็นได้ว่ากระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงไม่ใช่เพียงกระบวนการหนึ่งที่ต้องดำเนินการ แต่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีที่พนักงานรับรู้ได้ มีส่วนทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ ดังนั้น องค์กรจึงควรตระหนักถึงการให้พนักงานรับรู้ว่าการประเมินมีความเหมาะสม การให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างความรู้สึกว่าคุณสมบัติปัญหาไม่มีความลำเอียง ฯลฯ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ เกณฑ์ วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ นอกจากทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการแล้ว ยังทำให้พนักงานสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองได้



2. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการชี้แจงผลการประเมินผลปฏิบัติงานให้ผู้ถูกประเมินทราบ โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับต้องมีความเฉพาะเจาะจง ความทันต่อเวลา และมีความถี่อย่างเหมาะสม ซึ่งนอกจากจะใช้เพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังมีส่วนช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “การศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” ซึ่งได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณแหล่งทุนไว้ ณ ที่นี้



เอกสารอ้างอิง

- กมลรัตน์ โกมลจินดา และปนัดดา ชำนาญสุข. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 37(2), 64-75.
- ชูชัย สมितिไกร. (2543). แนวทางการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม. *วารสารเพิ่มผลผลิต*, 39(3), 43-53.
- มานพ ชูนิล. (2536). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- Baron, A. R. (1986). *Behavior in organization: understanding and managing the human side of work*. United State: Allyn and Bacon.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In L. L.Cummings, & B. M... Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 9(pp. 289-319). Greenwich, CT: JAI Press.



- Chew, Irene K. H., & Goh, M. (1997). Some future directions of HR practices in Singapore. *Career Development International*, 2(5), 238-244.
- Chew, Irene K. H., & Tan Ern Ser. (1998). Flexi wage and performance appraisal in Singapore. In Lim, Chong Yah and Chew, Rosalind (Eds), *Wages and Wages Policies-Tripartism in Singapore* (pp. 267-278). Singapore: World Scientific.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. (3rd ed.) New York: John Wiley & Sons.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. United State: World Color/Taunton.
- Gilliland, S. W., & Langdon, J. C. (1998). Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In J. W. Smither (Ed.), *Performance Appraisals: A State of the Art in Practice* (pp. 209). San Francisco: Josey-Bass.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Ishfak, A., Saher Khushi, M., & Talat, S. (2013). The relationship between perceived fairness in performance appraisal and organizational citizenship behavior in the banking sector of Pakistan: the mediating role of organizational and commitment. *International Journal of Management & Innovation*, 5(2), 75-88.
- Kumari, N. (2014). Using performance appraisal as an effective tool for motivating the employees' performance: A live study. *Business Perspectives & Research*, 2(2), 37-46.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1994). *Increasing productivity through performance appraisal* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.



- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. (2014). Factors influencing employees' performance: a study on the Islamic banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 73-80.
- Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R., Iqbal, A., Nayab, H. & Yaseen, S. (2013). Factors affecting the performance of employees at work place in the banking sector of Pakistan, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(9): 1200-1208.
- Selvarajan, T. T.; & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063-3084.
- Sholihin, M., & Pike, R. (2013). Investigating the determinants of perceived procedural fairness in performance evaluation. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 11(1), 29-42.
- Stacy, A. J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Swiercz, P. M.; Bryan, N. B.; Eagle, B. W.; Bizzotto, V.; & Renn, R. W. (2012). Predicting employee attitudes and performance from perceptions of performance appraisal fairness. *Business Renaissance Quarterly*, 7(1), 25-46.
- Thompson, P. H., & Dalton, G. W. (1972). Performance Appraisal: Managers Beware. Reprint of selected article, *Performance Appraisal*. Boston: The President and Fellows of Harvard College.

