Research Article

โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในมุมมองของผู้ทำบัญชีในประเทศไทย

Causal Model of Factors Affecting Organization Commitment in the View of Accountants in Thailand

Article History

Received: September 30, 2022
Revised: December 13, 2022
Accepted: December 14, 2022

ธัญญ์นิธิ จิรพัฒนาพรสิน[1]
Thanniti Jiraphatthanaponsin
มนันญา ทองบ่อ[2]
Mananya Thongbor
รุ่งตะวัน บูรณ์พนากานต์[3]
Rungtawan Boonphanakan

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในมุมมองของผู้ทำบัญชีในประเทศไทย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ทำบัญชีในสำนักงานบัญชี จำนวน 400 ราย ด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยผู้ทำบัญชีเป็นผู้ให้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้ 1) ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ที่เป็นธรรม 2) ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา 3) ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร 4) ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา 5) ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน 6) ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และ 7) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

คำสำคัญ: *ความผูกพันต่อองค์กร ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทำบัญชี*

[1] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
Faculty of Management Science, Udon Thani Rajabhat University
E-mail: thanniti.aa@gmail.com

[2] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
Faculty of Management Science, Udon Thani Rajabhat University
E-mail: manany.thongbor@gmail.com

[3] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
Faculty of Management Science, Udon Thani Rajabhat University
E-mail: rungtawan.bo@udru.ac.th

Abstract

The main purpose of this research was to examine the organizational commitment to factors affecting the view of accountants in Thailand. The samples were collected from 400 accountants in Thai accounting firms selected by using a multi-stage random sampling method. Data were analyzed with descriptive statistics and Structural Equation Modeling (SEM). The results found that the model was consistent with the empirical data. The relationship is as follows: 1) Fairness of evaluation procedures was directly influenced on fairness of outcome, 2) Fairness of evaluation procedures was directly influenced on trust in superior, 3) Fairness of evaluation procedures was directly influenced on organization commitment 4) Fairness of outcome was directly influenced on trust in superior, 5) Fairness of outcome was directly influenced on job satisfaction 6) Trust in superior was directly influenced on Job satisfaction and 7) Job satisfaction was directly influenced on organization commitment. All effects were significant at $p<0.10$.

Keywords: *Organization Commitment, Fairness of Evaluation Procedures, Accountant*

บทนำ

การแข่งขันในโลกธุรกิจยุคใหม่ซึ่งมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดที่เป็นอิสระและกล้าที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน โดยคำนึงถึงความสุขในการทำงาน ชื่อเสียงขององค์กร สถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผลประโยชน์ที่จะได้รับ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ และความเป็นอยู่ ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคปัจจุบัน รวมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดให้กับองค์กร (Jiang, Liu, McKay, Lee, & Mitchell, 2012; Rusu & Avasilcai, 2014) จากเหตุผลที่กล่าวมาสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรจะมีวิธีการอย่างไรที่จะรักษาการคงอยู่ของพนักงานในองค์กรให้ยาวนานที่สุด จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร ส่งผลให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรและรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้พนักงานเหล่านั้นมีความต้องการทำงานกับองค์กรให้ยาวนานที่สุด และเกิดความพยายามและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กร รวมทั้งเกิดการยอมรับและเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กร (Meksuk & Pasunon, 2017) นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรมีบทบาทสำคัญในส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น ความผูกพันขององค์กรจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Al-Ahmadi, 2008)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินจะส่งผลต่อผลประโยชน์ของพนักงาน เช่น ค่าตอบแทน รางวัล ตำแหน่งหรือผลประโยชน์ต่างๆ ที่พนักงานจะได้รับ Horngren, Datar, Foster, Rajan, and Ittner (2009) มีแนวคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีรางวัลและค่าตอบแทนเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับ Kaplan and Atkinson (1998) พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและการบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญ เนื่องจากสัญญาการจ่ายค่าตอบแทนและแผนการจ่ายโบนัส เป็นสิ่งจูงใจ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางและแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับในการปฏิบัติงาน จากการวิจัยของ Hartman (2000) พบว่า ระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานล้วนเป็นสิ่งที่สำคัญ การวิจัยได้ขยายขอบเขตการวิจัยโดยเน้นที่บทบาทของความเป็นธรรมขององค์กรในบริบทของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบหลายมิติ เช่น Balanced Scorecard รวมถึง Burney, Henle, and Widener (2009), Hartmann and Slapnicar (2009), Lau and Sholihin (2005), และ Lau and Mose (2008) นอกจากนี้ Hartmann and Slapnicar (2009) และ Lau and Sholihin (2005) ได้พิจารณาและนำความไว้วางใจ

ระหว่างบุคคล คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญในกรอบแนวคิดการวิจัย จากการทบทวนวรรณกรรมยังทำให้ทราบว่า การรับรู้ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นเป็นตัวแปรที่แทรกกลาง (Kumari & Afroz, 2013) นอกจากนี้ Ahmad, Ahmad, and Shah (2010) พบว่า ความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Kaleem, Jabeen, and Twana (2013), Kumari and Afroz (2013), และ Warokka, Gallato, and Moorthy (2012)

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา นักวิจัยด้านการบัญชีบริหาร ได้เริ่มให้ความสนใจเกี่ยวกับผลกระทบเชิงพฤติกรรมของความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งมีการศึกษาโดย Lau and Lim (2002), Lau and Tan (2006), Libby (1999), Lindquist (1995), Magner, Welker, and Campbell (1995), และ Wentzel (2002) นอจากนี้ Folger and Konovsky (1989), Greenberg and Folger (1987), และ Tang and Sarsfield-Baldwin (1996) มีแนวคิดว่าความเป็นธรรมควรอยู่บนพื้นฐานของหลักการของความเสมอภาค โดยผลประโยชน์ที่บุคคลจะได้รับควรเป็นสัดส่วนกับการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคล (Adams, 1965; Lindquist, 1995) จากการศึกษาของ Swiercz, Bryan, Eagle, Bizzotto, and Renn (2012) พบว่า ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลให้พนักงานเกิดความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา เนื่องจากเมื่อพนักงานรับรู้ถึงผลการประเมินที่เป็นธรรมก็จะเกิดการตอบสนองต่อระบบประเมินโดยแสดงพฤติกรรมในความพึงพอใจออกมา นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมยังมีแนวโน้มทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงานโดยส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Lind & Tyler, 1988) นอกจากนี้ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชายังเป็นกุญแจดอกสำคัญในการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคัญบัญชาและส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจในงาน (Aladwan, Bhanugopan, & Fish, 2013; Locke & Latham, 1991) กล่าวไว้ว่า ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ในทางตรงกันข้ามผู้ที่ไม่มีความผูกพันในองค์กรจะมีพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เช่น การขาดความตั้งใจในการทำงาน ส่งผลทำให้เกิดปัญหาภายในองค์กร (Sahni, 2017) สอดคล้องกับ Aladwan, Bhanugopan, and Fish (2013) พบว่า ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมีสาเหตุมาจากความไม่ตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานในองค์กร

วิชาชีพบัญชีเป็นวิชาชีพที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งกิจการไม่แสวงหากำไร โดยกิจการที่มีลักษณะเป็นนิติบุคคล เช่น บริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนจำกัด จำเป็นต้องมีผู้ทำบัญชี (accountant) รับผิดชอบในการจัดทำบัญชี เพื่อแสดงผลการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของกิจการ รวมทั้งช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวางแผน และตัดสินใจในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้ทำบัญชีจึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ และมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ งานวิจัยนี้เป็นการตรวจสอบความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (fairness of evaluation procedures) ของผู้ทำบัญชีในสำนักงานบัญชีซึ่งมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากสำนักงานบัญชีในประเทศไทย เป็นหน่วยงานเอกชนอาจยังไม่มีระบบการการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมทั้งผู้บริหารในสำนักงานบัญชีอาจอาจขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเท่าที่ควร ส่งผลให้ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม รวมทั้งกลไกที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจไม่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น หลักเกณฑ์ในการประเมินอาจขาดความเป็นรูปธรรมซึ่งทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในการประเมิน การผ่อนปรนหรือเข้มงวดในการประเมิน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับบุคคลแทนเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่เป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในผลการประเมิน ขาดความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และที่สำคัญที่สุดคือ ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจมีพฤติกรรมเชิงลบดังนี้ ขาดความตั้งใจในการทำงาน ขาดงาน คุณภาพและปริมาณงานลดลง ความอดทนน้อยลง และการลาออก ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาภายในองค์การและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมและสภาพปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในมุมมองของผู้ทำบัญชีในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและ

บริหารจัดการ การประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานบัญชีในประเทศไทย

วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในมุมมองของผู้ทำบัญชีในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในมุมมองของผู้ทำบัญชีในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรมและสมมติฐาน

ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) ของ Adams (1965) อธิบายว่า บุคคลจะมีความต้องการความเสอภาคทางสังคมและจะพิจารณาควบคู่ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับ ดังนั้น การวัดว่าความเสมอภาคจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดนั้น สามารถวัดจากการรับรู้ความสอดคล้องระหว่าง ปัจจัยนำเข้า (input) ของพนักงาน เช่น การทำงานหนัก ระดับทักษะ ประสบการณ์ อาวุโส ความพยายาม สติปัญญา กับผลลัพธ์ (output) หรือผลตอบแทน เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และผลประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น การยอมรับ และการยกย่องชมเชย เป็นต้น ดังนั้น เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความเสมอภาคระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) และผลลัพธ์ (output) ในการปฏิบัติงาน จึงมีแนวโน้มที่จะเกิดแรงจูงใจ และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (organization commitment) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยจะแสดงออกถึงพฤติกรรมทุ่มเทและตั้งใจทำงานเพื่อองค์กร เชื่อมั่นและภาคภูมิใจในองค์กร ยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร จงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร เสียสละเพื่อองค์กร โดยลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักความผูกพันและรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งผลให้บุคลากรเหล่านั้นมีความต้องการทำงานกับองค์กรให้ยาวนานที่สุด และเกิดความพยายามและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กร รวมทั้งเกิดการยอมรับและเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กร (Meksuk & Pasunon, 2017) นอกจากนี้ Aladwan, Bhanugopan, and Fish (2013) กล่าวว่า ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรจึงสามารถใช้เป็นตัวทำนายการเปลี่ยนงาน ความพึงพอใจในงาน รวมทั้งสามารถทำนายพฤติกรรมในการทำงานจากระดับความผูกพัน

ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (fairness of evaluation procedures) หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของพนักงาน ด้านผลงานและคุณลักษณะด้านอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมอย่างทั่วถึง โดยความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การส่งเสริมการประเมินที่เป็นธรรม การแจ้งผลประเมินเพื่อปรับปรุงการทำงาน การพิจารณาขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนที่เป็นธรรม ดังนั้น การมีขั้นตอนการประเมินผลที่เป็นธรรมจะเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิดความชอบธรรมหรือผลลัพธ์ที่เป็นธรรมภายในองค์กร และช่วยลดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ภายในองค์กร เช่น การขาดความตั้งใจในการทำงาน ขาดความเชื่อมั่นในองค์กร เป็นต้น การรับรู้ถึงความเป็นธรรมในขั้นตอนการประเมินยังเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมความไว้วางใจในองค์กรและผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ความยุติธรรมของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมการตอบสนองของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Swiercz et al., 2012) ทั้งนี้ Sholihin and Pike (2013) ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานส่งผลต่อการรับรู้ถึงความยุติธรรมหรือผลลัพธ์ที่เป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ Selvarajan and Cloninger (2012) พบว่า ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย จะช่วยให้ผลการประเมินเกิดความถูกต้องและยุติธรรม นอกจากนี้ ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินยังมีแนวโน้มต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา โดย Rousseau, Sitkin, Burt, and Camerer (1998) ได้ให้นิยามของความไว้วางใจว่าเป็นสภาพทางจิตวิทยาที่เกิดจากการยอมรับ ความคาดหวังในเชิงบวกของเจตนาหรือพฤติกรรมระหว่างบุคคล หรือองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรมจะมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจหรือความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดย

มีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรที่แทรกกลาง (Kumari, 2014) จากศึกษาของ Panggabean (2001) พบว่า ความพึงพอใจของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการเชื่อมโยงการรับรู้ความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจึงนำมาสู่สมมติฐานที่1-3 ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ที่เป็นธรรม

สมมติฐานที่ 2 ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3 ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม (fairness of outcome) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกมีความพึงพอใจ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยผลลัพธ์ที่เป็นธรรม ได้แก่ การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบจากความมุมานะในการทำงาน การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบจากความเครียดในการทำงาน การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบจากการฝึกฝนตนเองในการทำงาน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา เนื่องจากเมื่อรับรู้ถึงผลการประเมินที่เป็นธรรม พนักงานจะเกิดการตอบสนองต่อระบบประเมินโดยแสดงพฤติกรรมความพึงพอใจออกมา (Swiercz et al., 2012) สอดคล้องกับ Dirks and Ferrin (2002) พบว่า การที่พนักงานได้รับผลลัพธ์ที่เป็นธรรมจะมีพฤติกรรมการตอบสนองในเชิงบวกซึ่งอาจอยู่ในรูปของการยอมรับนับถือและไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมมีแนวโน้มทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงานส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Awang & Ahmad, 2010; Lind & Tyler, 1988) สอดคล้องกับ Yang and Chang (2008) พบว่า เมื่อพนักงานได้รับผลลัพธ์ที่เป็นธรรมตามความคาดหวัง เช่น ผลประโยชน์เพิ่มขึ้นในรูปของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจึงนำมาสู่สมมติฐานที่ 4 และ 5 ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 5 ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน

ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา

ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (trust in superior) หมายถึง ความคาดหวังในเชิงบวกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออก คำพูด รวมถึงการตัดสินใจ Marshall (2000) และ Robbin (2001) ดังนั้น ความไว้วางใจ จึงเป็นที่มาของความร่วมมือร่วมใจและมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอด (Shaw, 1997) นอกจากนี้ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันยังสามารถส่งผลให้องค์กรมีผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (Reynolds, 1997) สอดคล้องกับ Lieberman (1981) ซึ่งกล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นการมอบหมายงานด้วยความเชื่อมั่นระหว่างกันอันจะนำไปสู่ การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี ดังนั้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ย่อมมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรม ไว้วางใจโดยมีความเต็มใจในการเปิดเผยเรื่องต่างๆ การให้เกียรติ การให้ความร่วมมือ มีความซื่อสัตย์ ซึ่งสอดคล้องกับ (Dirks & Ferrin, 2002) ดังนั้น ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจในงาน (Locke & Latham, 1991) จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจึงนำมาสู่สมมติฐานที่ 6 ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน

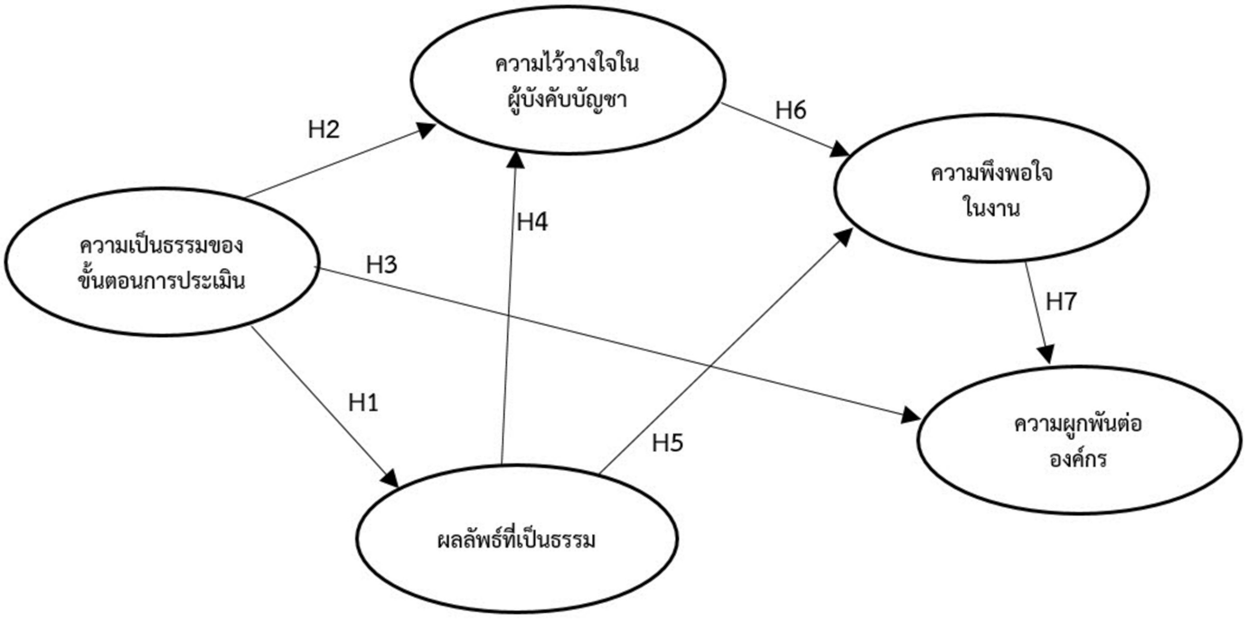
ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกต่องานที่ทำ ได้แก่ ความพึงพอใจต่อลักษณะงานที่ทำ สถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงานและปริมาณงาน เป็นต้น โดยความพึงพอใจในงานมีแนวโน้มในความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่น เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกความพึงพอใจจะส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน กระตือรือร้นไม่อยากลาออก และอยากทุ่มเททำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสิ่งเหล่าคือ

ความผูกพันธ์ในองค์กร สอดคล้องกับ Locke and Latham (1991) พบว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีความสุขในการทำงานซึ่งตรงกันข้ามกับผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจ นอกจากนี้ Velickovic et al. (2014) พบว่า ความพึงพอใจในงานซึ่งประกอบด้วย ความคาดหวังในผู้นำและความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับ Tsai and Huang (2008), Valaei and Rezaei (2016), Yang and Chang (2008), และ Yücel (2012) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจึงนำมาสู่สมมติฐานที่ 7 ดังนี้

สมมติฐานที่ 7 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ทำบัญชีที่ปฏิบัติงานในสำนักงานบัญชีที่ขึ้นทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวนทั้งสิ้น 4,107 แห่ง จากฐานข้อมูลออนไลท์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ณ วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2565 (Department of Business Development, n.d.) โดยสำนักงานบัญชีมีลักษณะเป็นหน่วยงานเอกชนให้บริการและให้คำปรึกษาทางด้านบัญชี ภาษีอากร และการจดทะเบียนนิติบุคคล รับทำบัญชีและจัดทำงบการเงิน โดยมีผู้ทำบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำบัญชีและเก็บเอกสารทางบัญชีให้ถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐานการบัญชี เพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถนำตัวเลขทางบัญชีไปใช้บริหารจัดการวางแผนงานทางธุรกิจ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ทำบัญชีที่ปฏิบัติงานในสำนักงานบัญชี การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สัดส่วน ตัวอย่าง 20 คน ต่อตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014) สำหรับการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 17 ตัวแปร ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม จำนวน 340 คน และเพื่อเป็นการเพิ่มอำนาจในการทดสอบ (power of test) ผู้วิจัยได้เพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น จำนวน 400 ราย โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) โดยการเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากขนาดของประชากร ดังนี้ สำนักงานบัญชีที่ขึ้นทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวนทั้งสิ้น 4,107 ราย ประกอบด้วย สำนักงานบัญชีทั่วไป จำนวน 3,937 แห่ง และสำนักงานบัญชีคุณภาพ จำนวน 170 แห่ง จากฐานข้อมูลออนไลท์ของกรมพัฒนาธุรกิจการ

ค้า ณ วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2565 และทำการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ เพื่อให้ได้ขนาดของกลุ่มแต่ละประเภท ทั้งนี้ สำนักงานบัญชีทั่วไป จำนวน 383 แห่ง ประกอบด้วย ภาคเหนือ จำนวน 52 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 177 คน ภาคกลาง จำนวน 90 คน ภาคใต้ จำนวน 42 คน และภาคตะวันออก จำนวน 18 คน และภาคตะวันตก จำนวน 4 คน ส่วนสำนักงานบัญชีคุณภาพ จำนวน 17 แห่ง ประกอบด้วยภาคเหนือ จำนวน 2 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 คน ภาคกลาง จำนวน 6 คน ภาคใต้ จำนวน 2 คน ภาคตะวันออก จำนวน 1 คน และภาคตะวันตก จำนวน 1 คน รวมทั้งหมด 400 แห่ง โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (convenience sampling) และทำการเก็บข้อมูลจากผู้ทำบัญชีในสำนักงานบัญชีทั่วประเทศ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่พัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความหมายของตัวแปรที่มีการปรับใหม่ รวมถึงการพัฒนามาจากงานวิจัยในอดีต โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตอนแรกเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ทำบัญชี ประกอบด้วย ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงาน ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ทำบัญชี ตอนที่ 4 เป็นการให้ข้อเสนอแนะ โดยตอนที่ 2 และ 3 ใช้แบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (5 points likert's scale) เรียงลำดับจาก 1 ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ถึง 5 ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

การตรวจสอบเครื่องมือ โดยมีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Pitiphat, 2022) ถือได้ว่า แบบสอบถามมีความตรงเชิงเนื้อหา หลังจากนั้นได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลองกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย เพื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ผลการศึกษาพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (cronbach's alpha cefficient) ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมิน มีค่าเท่ากับ 0.860 ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม มีค่าเท่ากับ 0.825 ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา มีค่าเท่ากับ 0.949 ความพึงพอใจในงาน มีค่าเท่ากับ 0.949 และความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.956 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Cortina, 1993) สรุปได้ว่า แบบสอบถามมีระดับความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ดี

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย สถิติร้อยละ (percent) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และสถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) โดยใช้โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) วิเคราะห์ข้อมูลโดยประมาณค่าพารามิเตอร์จากโมเดลด้วยวิธีการประมาณค่าด้วยความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood Estimation: MLE) แล้วจึงประเมินโมเดลการวัด (measurement model) ทั้งการประเมินความตรง (construct validity) และความเชื่อมั่นของโมเดล การประเมินความตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) และวิเคราะห์อิทธิพลด้วยวิธีการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis)

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 336 คน (คิดเป็นร้อยละ 84.00) อายุ 25-34 ปี จำนวน 194 คน (คิดเป็นร้อยละ 48.50) วุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 322 คน (คิดเป็นร้อยละ 80.50) มีประสบการณ์ในการทำบัญชี 5-15 ปี จำนวน 247 คน (คิดเป็นร้อยละ 61.75) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000-25,000 บาท จำนวน 245 คน (คิดเป็นร้อยละ 61.25) ส่วนใหญ่ทำงานในสำนักงานบัญชีทั่วไป จำนวน 383 คน (คิดเป็นร้อยละ 95.75) และอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 182 คน (คิดเป็นร้อยละ 45.50)

การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น พบว่า ตัวแปรความเหมาะสมของความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.03 ถึง 4.22 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.635 ถึง 0.672 ค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง -0.64 ถึง -1.38 ซึ่งอยู่ระหว่าง -3 ถึง +3 ค่าความโด่ง อยู่ระหว่าง 0.39 ถึง 3.67 ซึ่งอยู่ระหว่าง -8 ถึง +8 จึงถือได้ว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (Kline, 2011) รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าต่ำสุด สูงสุด ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าความเบ้	ค่าความโด่ง
ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมิน (FEP)	2.00	5.00	4.20	0.635	-0.95	1.90
ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม (FO)	2.00	5.00	4.03	0.672	-0.64	0.39
ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (TS)	1.00	5.00	4.22	0.719	-1.38	3.67
ความพึงพอใจในงาน (JS)	1.00	5.00	4.12	0.727	-1.04	2.30
ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	1.00	5.00	4.20	0.750	-1.21	2.64

โมเดลการวัด ผลการประเมินโมเดลการวัด พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loadings: SFL) ของทุกตัวแปรมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (Hair et al., 2014) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (An Average Variance Exacted: AVE) ระหว่าง 0.779-0.897 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 0.50 (Fornell & Larcker, 1981) นอกจากนี้ ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) มีค่าระหว่าง 0.913-0.971 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 0.70 (Hair et al., 2014) แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวในโมเดลการวัดมีความน่าเชื่อถือสูง และสามารถใช้ในทางทดสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างได้เป็นอย่างดี ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถิติเชิงพรรณนาและการประเมินโมเดลการวัด

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Mean	S.D.	SFL	t
ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมิน (FEP)	(FEP1) การส่งเสริมการประเมินที่เป็นธรรม	4.22	0.686	0.87	21.41**
CR = 0.915	(FEP2) การแจ้งผลประเมินเพื่อปรับปรุงการทำงาน	4.19	0.714	0.83	18.37**
AVE = 0.783	(FEP3) การพิจารณาการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนที่เป็นธรรม	4.15	0.695	0.95	24.55**
ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม (FO)	(FO1) การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบจากความมุมานะในการทำงาน	4.04	0.766	0.88	-
CR = 0.923					
AVE = 0.801	(FO2) การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบจากความเครียดในการทำงาน	3.96	0.817	0.87	22.64**
	(FO3) การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบจากการฝึกฝนตนเองในการทำงาน	4.06	0.742	0.94	21.81**

ตารางที่ 2 สถิติเชิงพรรณนาและการประเมินโมเดลการวัด (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Mean	S.D.	SFL	t
ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (TS)	(TS1) การให้คำปรึกษาอย่างอิสระในการทำงาน	4.27	0.759	0.92	-
CR = 0.963	(TS2) การแจ้งข้อมูลอย่างครบถ้วนและตรงไปตรงมา	4.25	0.762	0.98	37.66**
AVE = 0.897	(TS3) การบริหารงานเป็นที่ยอมรับ	4.26	0.776	0.94	32.02**
ความพึงพอใจในงาน (JS)	(JS1) ความพึงพอใจต่องานในปัจจุบัน	4.06	0.794	0.89	-
CR = 0.913	(JS2) ความพึงพอใจต่อสถานที่ทำงานในปัจจุบัน	4.20	0.736	0.86	29.72**
AVE = 0.779	(JS3) ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม	4.04	0.857	0.89	26.83**
ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	(OC1) ความเป็นเลิศในการดำเนินงานขององค์กร	4.17	0.825	0.91	-
CR = 0.971	(OC2) การมีค่านิยมที่มีความคล้ายคลึงกัน	4.15	0.782	0.93	32.46**
AVE = 0.868	(OC3) การดูแลเอาใจใส่ต่อองค์กร	4.27	0.776	0.93	32.79**
	(OC4) มุมมองการทำงานที่มีต่อองค์กร	4.16	0.818	0.95	35.01**
	(OC5) การกระตุ้นสิ่งที่ดีในตัวพนักงาน	4.15	0.854	0.94	34.30**

หมายเหตุ: ** P < 0.01

ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกโดยพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างค่า AVE ของตัวแปรแฝงหนึ่งๆ กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสองระหว่างตัวแปรแฝง (Hair et al., 2014) ผลจากการศึกษาพบว่า ตัวแปรแฝงทั้ง 5 ได้แก่ ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (FEP) ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม (FO) ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (TS) ความพึงพอใจในงาน (JS) และความผูกพันต่อองค์กร (OC) มีค่า AVE ในแต่ละแถวในแนวทแยง มีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสองระหว่างตัวแปรแฝง ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัด มีความตรงเชิงจำแนกอยู่ในเกณฑ์ดี ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความเที่ยงตรงเชิงจำแนกของโมเดลการวัด

ตัวแปรแฝง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง				
	FEP	FO	TS	JS	OC
FEP	**0.783**				
FO	0.471	**0.801**			
TS	0.555	0.484	**0.897**		
JS	0.421	0.564	0.663	**0.779**	
OC	0.546	0.605	0.704	0.764	**0.868**

หมายเหตุ: ค่าตัวเลขหนาตามแนวทแยง หมายถึง ค่า AVE FEP คือ ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมิน
FO คือ ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม TS คือ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา JS คือ ความพึงพอใจในงาน
OC คือ ความผูกพันต่อองค์กร

โมเดลเชิงโครงสร้าง (structural model) ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จาก ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square or Normed Chi-Square: χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 3.639 สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Diamantopoulos and Siguaw (2000) ที่กำหนดไว้ว่า ควรมีค่าระหว่าง 2-5 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.92 สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Schumacker and Lomax (2010) ที่ให้ข้อเสนอแนะว่า ค่าดัชนีควรมีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.026 สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Schumacker and Lomax (2010) ที่เสนอว่าค่าดังกล่าวควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.081 สอดคล้องกับเกณฑ์ของ MacCallum, Browne, and Sugawara (1996) ที่เสนอว่า ควรมีค่าต่ำกว่า 0.10 และดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Kline (2011) ที่เสนอแนะค่าที่เหมาะสมควรมีค่าตั้งแต่ 0.95 ขึ้นไป

จากการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลมาตรฐานของโมเดลเชิงโครงสร้าง พบว่า 1) ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (FEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่เป็นธรรม (FO) ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (TS) และความผูกพันต่อองค์กร (OC) โดยมีขนาดอิทธิพล 0.77 0.51 และ 0.13 ตามลำดับ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (TS) และความผูกพันต่อองค์กร (OC) โดยมีขนาดอิทธิพล 0.26 และ 0.65 ตามลำดับ 2) ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม (FO) มีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (TS) และความพึงพอใจในงาน (JS) โดยมีขนาดอิทธิพล 0.33 และ 0.44 ตามลำดับ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงาน (JS) และความผูกพันต่อองค์กร (OC) โดยมีขนาดอิทธิพล 0.19 และ 0.53 ตามลำดับ 3) ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (TS) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน (JS) โดยมีขนาดอิทธิพล 0.56 มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) โดยมีขนาดอิทธิพล 0.53 และ 4) ความพึงพอใจในงาน (JS) มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) โดยมีขนาดอิทธิพล 0.85 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ดังตารางที่ 4 และภาพที่ 2

ตารางที่ 4 ขนาดอิทธิพลมาตรฐานของโมเดลเชิงโครงสร้าง

ตัวแปรผล	R^2	ผลของอิทธิพล	ตัวแปรสาเหตุ			
			FEP	FO	TS	JS
ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม (FO)	0.60	DE	0.77**	-	-	-
		IE	-	-	-	-
		TE	0.77**	-	-	-
ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (TS)	0.63	DE	0.51**	0.33**	-	-
		IE	0.26**	-	-	-
		TE	0.77**	0.33**	-	-
ความพึงพอใจในงาน (JS)	0.86	DE	-	0.44**	0.56**	-
		IE	0.77**	0.19**	-	-
		TE	0.77**	0.63**	0.56**	-
ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	0.91	DE	0.13**	-	-	0.85**
		IE	0.65**	0.53**	0.47**	-
		TE	0.78**	0.53**	0.47**	0.85**
χ^2 = 283.82, df = 78, χ^2/df = 3.639, GFI = 0.92, SRMR = 0.026, RMSEA = 0.081, CFI = 0.99						

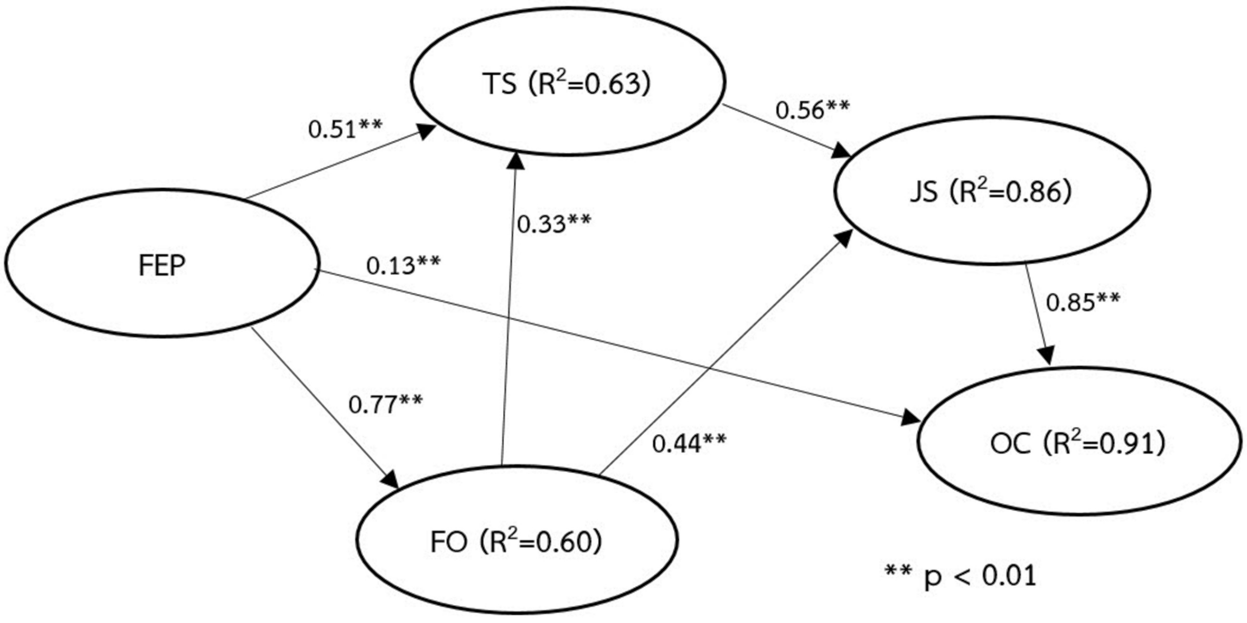
หมายเหตุ: DE = อิทธิพลทางตรง IE = อิทธิพลทางอ้อม TE = อิทธิพลรวม ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

โมเดลเชิงสาเหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในมุมมองของผู้ทำบัญชีในประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (FEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่เป็นธรรม (FO) ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (TS) และความผูกพันต่อองค์กร (OC) สนับสนุนสมมติฐาน H1 H2 H3 2) ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม (FO) มีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (TS) และความพึงพอใจในงาน (JS) สนับสนุนสมมติฐาน H4 และ H5 3) ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (TS) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน (JS) สนับสนุนสมมติฐาน H6 และ 4) ความพึงพอใจในงาน (JS) มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) สนับสนุนสมมติฐาน H7 ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	เส้นทางอิทธิพล	ขนาดอิทธิพลมาตรฐาน	ทิศทาง	ผลการทดสอบ
H1	FEP → FO	0.77**	(+)	ยอมรับสมมติฐาน
H2	FEP → TS	0.51**	(+)	ยอมรับสมมติฐาน
H3	FEP → OC	0.13**	(+)	ยอมรับสมมติฐาน
H4	FO → TS	0.33**	(+)	ยอมรับสมมติฐาน
H5	FO → JS	0.44**	(+)	ยอมรับสมมติฐาน
H6	TS → JS	0.56**	(+)	ยอมรับสมมติฐาน
H7	JS → OC	0.85**	(+)	ยอมรับสมมติฐาน

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



ภาพที่ 2 โมเดลเชิงสาเหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในมุมมองของผู้ทำบัญชีในประเทศไทย

สรุปผลและอภิปรายผล

ผลการศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในมุมมองของผู้ทำบัญชีในประเทศไทย สามารถสรุปผลและอภิปรายผลตามสมมติฐานดังนี้

1. ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ที่เป็นธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Swiercz et al. (2012) พบว่า ขั้นตอนการประมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม สามารถสะท้อนพฤติกรรมตอบสนองต่อการประมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลต่อการรับรู้ถึงความยุติธรรมหรือผลลัพธ์ที่เป็นธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงาน (Sholihin & Pike, 2013) ในขณะที่ Selvarajan and Cloninger (2012) พบว่า ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ช่วยให้ผลการประเมินเกิดความถูกต้องและยุติธรรม

2. ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ Gilliland and Langdon (1998) พบว่า เมื่อบุคคลได้รับรู้ถึงความเสมอภาค ย่อมมีการยอมรับและพึงพอใจในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งเกิดความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา รวมทั้ง Rousseau et al. (1998) พบว่า ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมจะถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความน่าเชื่อถือและได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Brockner & Siegel, 1996) สอดคล้องกับ Lewicki et al. (2005) พบว่าขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรมมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา

3. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการรับรู้ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นเป็นตัวแปรที่แทรกกลาง (Kumari, 2014) การศึกษาของ Thompson and Dalton (1972) พบว่า ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร จากศึกษาของ Panggabean (2001) พบว่า ความพึงพอใจของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการเชื่อมโยงการรับรู้ความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร

4. ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกัน จะส่งผลให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกมีความพึงพอใจ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา (Swiercz et al., 2012) สอดคล้องกับ Dirks and Ferrin (2002) พบว่า การที่พนักงานได้รับผลลัพธ์ที่เป็นธรรมจะมีพฤติกรรมการตอบสนองในเชิงบวกซึ่งอาจอยู่ในรูปของการยอมรับนับถือและไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา

5. ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับ Awang and Ahmad (2010) และ Lind and Tyler (1988) พบว่า ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมมีแนวโน้มทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วย รายได้หรือค่าจ้าง ลักษณะงานที่ทำ การเลื่อนตำแหน่ง การบังคับบัญชา การมีมิตรภาพ สัมพันธภาพของผู้ร่วมงานเงื่อนไขในการทำงาน (Arnold & Feldman, 1986) สอดคล้องกับ Yang and Chang (2008) พบว่า เมื่อพนักงานได้รับผลลัพธ์ที่เป็นธรรมตามที่ความคาดหวัง เช่น ผลประโยชน์เพิ่มขึ้นในรูปของ ค่าตอบแทนของขวัญ การเลื่อนตำแหน่ง จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

6. ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความคาดหวังในเชิงบวกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เกิดจากพฤติกรรมที่แสดงออก คำพูด รวมถึงการตัดสินใจ Marshall (2000) และ Robbin (2001) ดังนั้น ความไว้วางใจ จึงเป็นที่มาของความร่วมมือร่วมใจและมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอด (Shaw, 1997) นอกจากนี้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันยังสามารถส่งผลให้องค์กรมีผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (Reynolds, 1997) สอดคล้องกับ Lieberman (1981) ซึ่งกล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นการมอบหมายงานด้วยความเชื่อมั่นระหว่างกันอันจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี ดังนั้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ย่อมมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรม ไว้วางใจโดย มีความเต็มใจในการเปิดเผยเรื่องต่างๆ การให้เกียรติ การให้ความร่วมมือ มีความซื่อสัตย์

ซึ่งสอดคล้องกับ (Dirks & Ferrin, 2002) ดังนั้น ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะส่งผลเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจในงาน (Locke & Latham, 1991)

7. ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกเชิงบวกต่องานที่ทำ เช่น เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกความพึงพอใจจะส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน กระตือรือร้นไม่อยากลาออก และอยากทุ่มเททำงานให้เกิดประสิทธิภาพซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันธ์ในองค์กร สอดคล้องกับ Locke and Latham (1991) พบว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ Velickovic et al. (2014) พบว่าความพึงพอใจในงานซึ่งประกอบด้วยความคาดหวังในผู้นำ และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับ Tsai and Huang (2008), Valaei and Rezaei (2016), Yang and Chang (2008), และ Yücel (2012)

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษาพบว่า ความเป็นธรรมของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ที่เป็นธรรม ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงาน ดังนั้น ผู้บริหารของสำนักงานบัญชีควรให้ความสำคัญกับการวางแผนและการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานและมาตรฐานที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ รวมทั้งอาจใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากปริมาณงานที่ทำเสร็จ คุณภาพงาน เวลาที่ทำเสร็จ หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะใช้วิธีประเมินผลปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360-degree feedback) เนื่องจากเป็นวิธีประเมินผลที่ครอบคลุมรอบด้าน หลากหลายมุมมอง และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้ประเมินตนเอง ทำให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ เกิดผลลัพธ์ที่เป็นธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงาน

2. จากผลการศึกษาพบว่า ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ดังนั้น ผู้บริหารในสำนักงานบัญชีควรสร้างและรักษาระดับความไว้วางใจภายในองค์กร โดยพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้ข้อมูลข่าวสารที่มีความน่าเชื่อถือ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งยอมรับความผิดพลาดของตนเองอย่างกล้าหาญ เนื่องจากความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับผู้นำอย่างยั่งยืน สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันในองค์กร

3. จากผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารในสำนักงานบัญชีควรให้ความสำคัญกับ ทรัพยากรบุคคล ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและผลตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้อาจทำให้การค้นพบยังไม่ครอบคลุม เนื่องจากเป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มซึ่งอาจจะมีแนวคิดหรือมุมมองในสายวิชาชีพที่แตกต่างกัน เนื่องจากมีกฎระเบียบข้อบังคับในสายวิชาชีพแตกต่างกัน รวมทั้งเป็นการศึกษาเฉพาะภายในประเทศไทยจึงอาจจะมีข้อจำกัดทางด้านวัฒนธรรมองค์กร ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งทำให้ขาดความเป็นสากลและไม่สามารถนำผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงกับประชากรกลุ่มอื่นได้ ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรมีการเก็บรวมรวมจากประชากรกลุ่มอื่น เช่น ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย หรือผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในต่างประเทศ หรือสายวิชาชีพอื่น เพื่อทำการเปรียบเทียบผลการศึกษาและขยายผลการวิจัยในอนาคต รวมทั้งควรนำวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเข้ามาผสมผสานในขั้นตอนการเก็บรวมรวมข้อมูลเพื่อให้ผลการวิจัยมีความครอบคลุม ลุ่มลึก และชัดเจนมากยิ่งขึ้น

References

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vo. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude toward work and organizational commitment. *European Journal of Social Sciences, 18*(2), 257-265.

Aladwan, K., Bhanugopan, R., & Fish, A. (2013). To what extent the Arab workers are committed to their organizations?. *International Journal of Commerce and Management, 23*(4), 306-326.

Al-Ahmadi, H. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh. Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance, 22*(1), 40-54.

Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organization behavior.* New York: McGraw-Hill.

Awang, Z., & Ahmad, J. H. (2010). Modelling job satisfaction and work commitment among lecturers: A case of UiTM Kelantan. *Journal of Statistical Modeling and Analytics, 1*(2), 45-59.

Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society, 34*(3-4), 305-321.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha: An examination of theory and applications?. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98-104.

Department of Business Development. (n.d.). Raī chū samnaknganān banchī nai tæla čhangwat [List of accounting offices in each province]. Retrieved July 25, 2022, from https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469403169

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611-628.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*(1), 115-130.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.

Gilliland, S. W., & Langdon, J. C. (1998). Creating performance management systems that Promote perceptions of fairness. In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice.* San-Francisco, CA: Jossey-Bass.

Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation and the fair process effect in groups and organizations. In P. Paulus (Ed.), *Basic group process* (pp. 235-256). New York: Springer-Verlag.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education.

Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society, 34*(6-7), 722-737.

Hartman, L. (2000). Compliance versus integrity: The process of ethics integration. *Journal of Employment Discrimination Law, 2,* 157-159.

Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G., Rajan, M., & Ittner, C. (2009). *Cost accounting: A managerial emphasis* (13th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 1077-1096.

Kaleem, M. M., Jabeen, B., & Twana, M. J. (2013). Organisational justice in performance appraisal system: Impact on employees satisfaction and work performance. *International Journal of Management & Organizational Studies, 2*(2), 28-37.

Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced management accounting* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.

Kumari, N., & Afroz, N. (2013). The impact of affective commitment in employees life satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary, 13*(7), 24-30.

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.

Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting, 19,* 139-160.

Lau, C. M., & Moser, A. (2008). Behavioral effects of nonfinancial measures: The role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting, 20*(2), 55-71.

Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial measures: How do they affect job satisfaction?. *The British Accounting Review, 37*(4), 389-413.

Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research, 17*(2), 171-186.

Lewicki, R. J., Wiethoff, C., & Tomlinson, E. (2005). What is the role of trust in organizational justice?. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 247-270). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Lieberman, J. K. (1981). *The litigious society.* New York: Basic Books.

Libby, T. (1999). The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations and Society, 24,* 125-137.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice (critical Issues in social justice).* New York: Springer.

Lindquist, T. M. (1995). Fairness as an antecedent to participative budgeting: Examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research, 7,* 122-147.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods, 1*(2), 130-149.

Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1995). The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers: A research note. *Accounting, Organizations and Society, 20*(7-8), 611-618.

Marshall, E. M. (2000). B*uilding trust at the speed of change: The power of the relationship based corporation.* New York: American Management Association.

Meksuk, C., & Pasunon, P. (2017). Quality of work life factors affecting organization commitment of operational staffs of Siam Fittings Company Limited. *Business Review, 9*(1), 33-50.

Panggabean, M. (2001). *Impact of perceived justice in performance appraisal on work attitudes and performance* (Tesis peringkat doktor falsafah, The Nova Southeastern University).

Pitiphat, S. (2022). Motivation factors affecting virtual goods purchase intention in online games of generation Z consumer. *Journal of Economics and Management Strategy, 9*(1), 180-197.

Reynolds, L. (1997). *The trust effect: Creating the high trust high performance organization.* London: Nicholas Brealey.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: Prentice-Hall.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404.

Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 124,* 51-58.

Sahni, J. (2017). Exploring what constitutes quality in quality of work life for female employees. *International Journal for Quality Research, 11*(4), 785-798.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

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.

Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance: Buiding successful organization on results, integrity, and concern.* San Francisco: Josset-Bass.

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.

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.

Tang, T. L., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal, 61*(3), 25-31.

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.

Tsai, M. T., & Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics, 80*(3), 565-581.

Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review, 39*(12), 1663-1694.

Velickovic, M. V., Visnjic, A., Jovic, S., Radulovic, O., Sargic, C., Mihajlovic, M. J., & Mladenovic, J. (2014). Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis. *Nursing Outlook, 62*(6), 415-427.

Warokka, A., Gallato, C. G., & Moorthy, T. (2012). Organisational justice in performance appraisal system and work performance: Evidence from an emerging market. *Journal of Human Resources Management Research, 2012*, 1-18.

Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budgeting setting. *Behavioral Research in Accounting, 14*(1), 247-271.

Yang, F. H., & Chang, C. C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 45*(6), 879-887.

Yücel, I. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management, 7*(20), 44-58.