

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ
ความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
ของพนักงานเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ
ความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
ของพนักงานเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

2 ธันวาคม พ.ศ. 2564

นางสาวนันท์ชนันฐ์ ธรรมเชื้อ

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุเทพ นิมสาย,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้เกิดขึ้นจากความสนใจของผู้วิจัยในด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการปฏิบัติงานพนักงานเงินเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่าจะนำผลการศึกษานี้ไปใช้เพื่อเกิดประโยชน์ในการทำงานและเผยแพร่เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจต่อไป

การศึกษาครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ เนื่องจากได้รับการอนุเคราะห์จาก รศ.ดร.พลิศารุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษา ที่เปิดกว้างในหัวข้อการศึกษา ตลอดจนเสียสละเวลาในการให้ความรู้และคำแนะนำที่ดีเสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

สารนิพนธ์นี้ได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว และที่ทำงาน ที่เป็นทั้งกำลังใจและแรงผลักดันในการศึกษาเป็นอย่างดีเสมอมา อีกทั้งเพื่อน ๆ รอบตัวทุก ๆ ท่าน รวมถึงมิตรภาพที่ดีและการให้ความช่วยเหลือจากเพื่อน ๆ และทีมงานวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 400 คน ผู้วิจัยจึงกราบขอบขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นันท์ธนัญญ์ ธรรมเชื้อ

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

FEEDBACK, INTERACTION JUSTICE AND STRESS IN PERFORMANCE APPRAISAL AFFECTING EMPLOYEE ENGAGEMENT OF GENERATION Y IN BANGKOK

นันทน์นัฐ ธรรมเชื้อ 6350122

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D., สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเครียด (Stress) และ การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน และนำมาทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) มีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด รองลงมาคือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านความเครียดจากการประเมินมีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการบริหารงานให้แก่จัดสรรการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้เหมาะสมในแต่ละองค์กร และเสริมสร้างการการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนควรมีวิธีการจัดการความเครียดระหว่างและหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ : ข้อมูลย้อนกลับ/ Feedback/ การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/
ความเครียด/ ความผูกพันต่อองค์กร

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 โอกาสและความน่าสนใจของธุรกิจ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	6
1.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	6
1.4 ขอบเขตการวิจัย	6
1.5 สมมติฐานงานวิจัย	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	9
2.1.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	9
2.1.2 วัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	10
2.1.3 ทิศทางของการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	12
2.1.4 การประเมินผลงานแบบประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา (The 360 degree feedback)	14
2.1.5 ความหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	15
2.1.6 ระดับของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Level)	15
2.1.7 ประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	16
2.1.8 วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Method)	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.1.9 ช่วงเวลาที่เหมาะสมของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (The timing of Feedback)	18
2.1.10 ความดีในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	18
2.1.11 โมเดลการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Model) โดย Londona และ Smitherb (2002)	19
2.1.12 แนวคิดการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่เชื่อมโยงกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	20
2.1.13 แนวคิดการจัดการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	21
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเครียดจากการประเมิน	21
2.2.1 นิยามของความเครียด	21
2.2.2 ชนิดของความเครียด	22
2.2.3 ผลกระทบทางลบของความเครียดที่ส่งผลต่อสุขภาพโดยรวม ในแต่ละมิติ	23
2.2.4 ผลกระทบของความเครียดต่อร่างกาย	23
2.2.5 การวางแผนกลยุทธ์พิชิตความเครียด	24
2.3 แนวคิดและความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล (Interactional Justice) ในการประเมิน	26
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)	31
2.4.1 นิยามความผูกพันต่อองค์กร	31
2.4.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร	33
2.4.3 สิ่งที่ขับเคลื่อน ความผูกพันต่อองค์กร	33
2.4.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	34
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการตั้งสมมติฐาน	36
2.5.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36
2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
ระเบียบวิธีวิจัย	49
3.1 รูปแบบการวิจัย	49
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา	50
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	51
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	51
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	53
บทที่ 4	
ผลการวิจัย	55
4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	55
4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)	57
4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)	64
4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation Analysis)	64
4.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)	66
บทที่ 5	
สรุปผลการศึกษา	67
5.1 สรุปผลการวิจัย	68
5.1.1 ส่วนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	68
5.1.2 ส่วนที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	68
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	69
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	72
บรรณานุกรม	74
ภาคผนวก	81
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	82
ภาคผนวก ข การตรวจ Turn-it-in	88
ประวัติผู้วิจัย	89

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	แสดงผลกระทบทางลบของความเครียดที่ส่งผลต่อสุขภาพโดยรวม	23
2.2	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)	36
2.3	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	37
2.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียด	40
2.5	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	43
3.1	ระดับการวัดของตัวแปร	51
3.2	เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม	52
4.1	แสดงจำนวนและสัดส่วน (ค่าร้อยละ) ของลักษณะทางประชากรศาสตร์ ของกลุ่มตัวอย่าง	55
4.2	ค่า KMO and Bartlett's Test	57
4.3	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเครียด จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 1	58
4.4	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเครียด จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 2	61
4.5	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha coefficient ของแบบสอบถาม	64
4.6	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)	65
4.7	ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)	66
4.8	ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	66

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงจำนวนผู้ขอรับผลประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน	2
1.2	แสดงอารมณ์เชิงลบของพนักงานในแต่ละวัน	3
2.1	แสดงโมเดลการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Model)	19
2.2	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียด, สุขภาพและผลการปฏิบัติงาน	22
2.3	แผนผังแบบจำลองทางทฤษฎีเชิงบูรณาการ (Diagram of the Proposed Integrative Theoretical Model)	28
2.4	ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์กับกระบวนการในผลประโยชน์สองแบบ (The Relationship of Outcomes and Processes to Two Types of Benefits)	28
2.5	โมเดลความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) และการรักษาพนักงาน (Retention)	34
2.6	แสดงโมเดลความต้องการงานและทรัพยากรงาน (Job Demands-Resources Model)	35
2.7	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	48

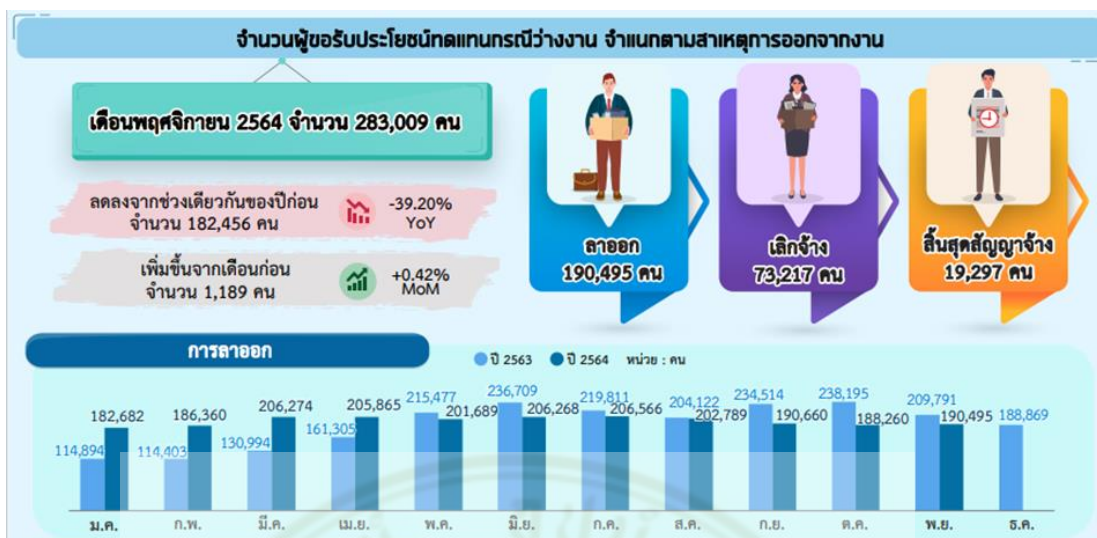
บทที่ 1

โอกาสและความน่าสนใจของธุรกิจ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส นับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ของโลก ส่งผลให้เกิดภาวะความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งข้อมูลจากกองยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค ชี้ให้เห็นว่า GDP ของประเทศไทย ในปี 2563 ลดลงถึงร้อยละ 6.1 ถึงแม้ว่าสถานการณ์โรคระบาดจะค่อย ๆ ดีขึ้นแต่แนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2564 คาดว่าจะขยายตัวเพียงร้อยละ 1.2 โดยมีอัตราเงินเฟ้ออยู่ที่ร้อยละ 1.2 และบัญชีเดินสะพัดขาดดุลร้อยละ 2.5 ของ GDP จึงนับว่าเป็นปรากฏการณ์การถดถอยทางเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทยที่สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจทั่วโลก

ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจดังกล่าว การลาออกของพนักงานทั่วโลกกลับสูงมากขึ้น จนอาจกล่าวได้ว่าสูงสุดในประวัติศาสตร์ และมีการขนานนามการลาออกจากงานในช่วงปี 2563-2564 ว่า “The great resignation” โดยอัตราการลาออกทั่วโลกสูงถึง 4.5 ล้านคน (ข้อมูลเดือนพฤศจิกายน 2564 จากสำนักสถิติแห่งชาติ อเมริกา) ซึ่งประเทศไทยเองก็เริ่มประสบปัญหาการลาออกที่สูงขึ้นตามกระแสของโลก กรมจัดหางานที่ได้แจ้งข้อมูลผู้ขอรับผลประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน ในเดือนพฤศจิกายน 2564 จำนวน 283,009 คน โดยสาเหตุการว่างงานมากที่สุดคือ การลาออกจากงาน ถือเป็นร้อยละ 67.31 นับเป็นความท้าทายความสามารถขององค์กรและนักจัดการทรัพยากรบุคคลที่ต้องวางแผนเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาการลาออกโดยไม่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้าแบบนี้ ดังนั้นองค์กรจึงควรศึกษาหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่น่าเชื่อถือและนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้เพื่อลดเวลาในการเตรียมข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีเกี่ยวกับนโยบายด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรในยุค VUCA WORLD เช่นนี้



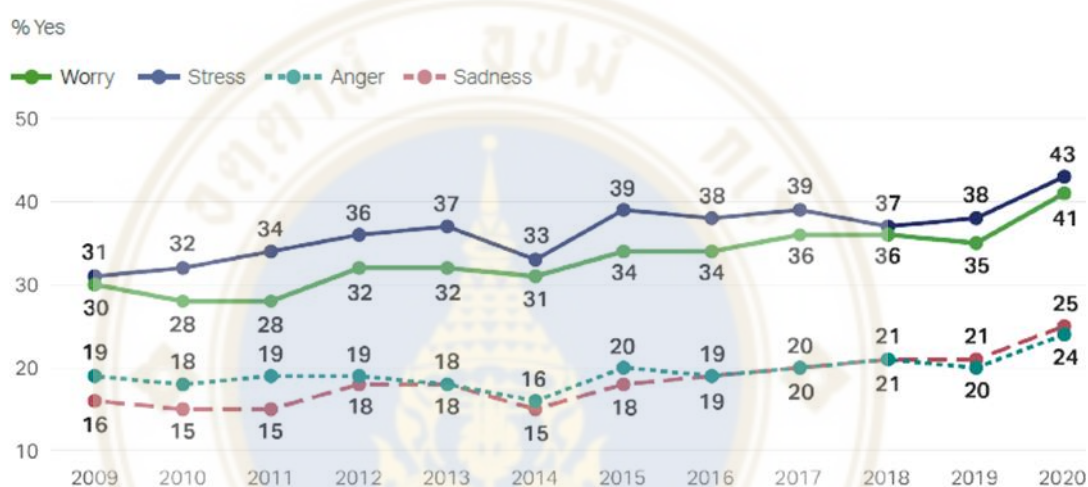
ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนผู้ขอรับผลประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน
ที่มา: กรมจัดหางาน (2564)

เมื่อพิจารณาถึงผลกระทบของอัตราการลาออก (Turnover rate) ที่สูงขึ้นกับองค์กรในรูปของตัวเงิน จะเห็นได้ว่าองค์กรจะมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ทั้งค่าใช้จ่ายในการสรรหาและอบรมพนักงานใหม่เพื่อทดแทนพนักงานในตำแหน่งเดิม ถึง 150% ของเงินเดือนที่จ่าย และส่งผลกระทบต่อผลิตผลขององค์กรเป็นอย่างมาก แต่หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงแล้ว จะสามารถสร้างผลผลิตที่มากกว่าองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันต่อระดับต่ำถึง 202% อีกทั้งแอปพลิเคชันหางานที่มีชื่อเสียงในประเทศไทยอย่าง JobDB ได้เขียนบทความอ้างอิงถึง การวิจัยของเดล คาร์เนกี กล่าวว่า 71% ของพนักงานโดยเฉลี่ยทั่วโลกไม่มีความผูกพันกับองค์กร และจะตัดสินใจเปลี่ยนงานใหม่ทันทีเมื่อองค์กรยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่า เพียงแค่ 5%

ปัจจัยที่นักวิชาการจากบริษัทให้คำปรึกษาและนักวิจัยได้ทำการศึกษามีผลโดยตรงกับการลาออกของพนักงานองค์กร นั่นก็คือความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยของกาญจนา พันธุ์ศรีทุม (2559) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อในองค์กรว่าส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานและ Sun (2018) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรในแง่ของ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (individual performance) จะทำให้พนักงานจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีสุขภาพที่ดีขึ้น, มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานลดลง

การสำรวจผลความผูกพันในองค์กรมีการจัดทำอย่างแพร่หลาย หนึ่งในองค์กรที่ได้รับ การยอมรับอย่างเป็นทางการในสาขานี้คือ องค์กรที่ปรึกษาอย่าง Gallup ได้แนะนำมาตรฐานวัดความสำเร็จในองค์กรสมัยใหม่ คือ ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) และการเป็นอยู่ที่ดี

(Thriving Wellbeing) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ความผูกพันในองค์กร คือการแสดงถึงความเป็นอยู่ของงาน ซึ่งการเป็นอยู่ที่ดีในที่นี้ หมายถึงงานและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานและประสบการณ์อื่น ๆ ในชีวิต ซึ่งเป็นปัญหาในที่ทำงานที่เกิดจากสถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส รวมถึงอารมณ์ของพนักงานในด้านความวิตกกังวล (Worry) ร้อยละ 48, เครียด (Stress) ร้อยละ 57, โกรธ (Anger) ร้อยละ 22 และเศร้า (Sadness) ร้อยละ 26 โดย Gallup ได้อ้างอิงถึงสถานะทางอารมณ์ของพนักงาน ตั้งแต่ปี 2552 จนกระทั่งถึงสถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส จึงจะเห็นได้ว่าอารมณ์เชิงลบของพนักงานมีค่าสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องดังตารางรูปภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แสดงอารมณ์เชิงลบของพนักงานในแต่ละวัน

ที่มา: State of the Global Workplace Report for 2021 (2564)

ดังนั้น การศึกษาอารมณ์เครียด (Stress) ของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในยุคปัจจุบัน จึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ แต่จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดและความผูกพันต่อองค์กรพบว่าผลของงานวิจัยยังคงมีความขัดแย้ง โดยบางส่วนระบุว่าความเครียดมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่บางงานวิจัยไม่พบความสัมพันธ์กัน อย่างไรก็ตามงานวิจัยของปียะวรรณ คุ่มญาติ และชินเนีย รัติกัณฑ์ (2563) ซึ่งให้เห็นว่าหากเกิดความเครียดในงาน แล้วมีการจัดการความเครียดที่เหมาะสม จะทำให้ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานเพิ่มมากขึ้น

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอย่างต่อเนื่อง โดย Munish, Rachna และ Agarwal (2017) ได้สรุปปัจจัยเป็นประเภทไว้ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติประจำปี (Appraisal of Performance), สุขภาพและความปลอดภัย (Health & Safety), รางวัล, การยอมรับ

และค่าตอบแทน (Reward, Recognition & Compensation), การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการฝึกอบรม (Training) ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องการประเมินการปฏิบัติประจำปี เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มผลผลิตของงาน, สื่อสารความคาดหวังขององค์กร แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินรวมถึงการสร้างสภาพจิตใจให้แก่พนักงาน โดยมีการวัดผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย และตามแต่ลักษณะขององค์กร ในบางองค์กรได้นำผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การหาความต้องการอบรม (Training Need) การพัฒนาพนักงาน (Human resource development) ไปจนถึงการพัฒนาสายอาชีพ (Career development) ของพนักงาน ดังนั้นการจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเองจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กร

สิ่งที่นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาแล้วพบว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ (Consequence) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งแต่ละองค์กรมีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเวลาและความเหมาะสมขององค์ประกอบหลาย ๆ อย่างภายในองค์กร เช่น จำนวนพนักงาน ลักษณะงาน รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการประเมิน ไปจนถึงความพร้อมและศักยภาพของพนักงาน ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เริ่มจากยุคแรกเริ่มของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ตั้งแต่ปี 1981 โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีวิวัฒนาการในกระบวนการและขั้นตอนเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สามารถใช้ได้ในทุกขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวโน้มรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน จะเน้นการสื่อสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จึงกล่าวได้ว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนสำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน

ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive feedback) และการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative feedback) ซึ่งทั้งสองแบบล้วนแต่มีประโยชน์แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการใช้งาน แต่สิ่งที่ผู้ประเมินหลายคนกังวลใจในการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative feedback) ส่วนใหญ่คือการสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ถูกประเมิน และยังคงส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และในขั้นตอนของประเมินอาจทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความเครียดได้ โดยผลของความเครียดจะส่งผลกระทบต่อร่างกาย จิตใจและ

อารมณ์ ตลอดจนพฤติกรรมของพนักงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หากปล่อยไว้ในระยะยาว ความเครียดอาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

ส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมาจากความคิดเห็นจากผู้ประเมิน ซึ่งต้องการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ดังนั้นประสิทธิผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงขึ้นอยู่กับทั้งการยอมรับในผลการประเมินของผู้ถูกประเมิน และความรู้สึกได้รับความยุติธรรมในการประเมิน เพราะหากผู้ประเมินไม่รับรู้ถึงความยุติธรรม ประสิทธิภาพที่คาดว่าจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจะลดลง จากการศึกษาของ Skarlicki และ Latham (1996) พบว่า ประโยชน์ของความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) โดยหากผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างมีความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) จะสามารถจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ อีกทั้ง Folger และ Cropanzano (2001) ได้กล่าวถึง ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) ว่าเป็นการสื่อสารของความยุติธรรมภายในองค์กร (Communication) ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในศึกษาว่า หากผู้ถูกประเมินรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะทำให้ผู้ถูกประเมินมีความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่ เนื่องจากเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษา จึงสามารถนำไปปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ประเมินในการประเมินได้อีกด้วย

วัยผู้ใหญ่ตอนต้น (ประชากรช่วงอายุ 20-40ปี) เป็นประชากรวัยทำงานส่วนใหญ่ของประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งช่วงอายุดังกล่าวคือเจนเอเรชั่นวาย และส่วนใหญ่ทำงานในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นเมืองเศรษฐกิจหลักของประเทศไทย โดยผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศร้อยละ 25 มาจากกรุงเทพมหานคร เจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในองค์กร มักจะปฏิบัติงานในตำแหน่งงานและมีอายุงานที่อยู่ในช่วงต้นวัยทำงานไปจนถึงช่วงกลางวัยทำงาน ทำให้เจนเอเรชั่นวายมีบทบาทที่หลากหลายในองค์กร สำหรับบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เจเนอเรชั่นวายอาจเป็นได้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน จึงเป็นกลุ่มพนักงานที่มีความเข้าใจในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นอย่างดี การให้ความสำคัญกับศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อเจนเอเรชั่นวาย มีวัตถุประสงค์เพื่อองค์กรจะได้ทราบถึงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่วางแผนนโยบายหรือกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับพนักงานในองค์กร เป็นการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรให้มากและนานที่สุด โดยในหลายองค์กรเริ่มเล็งเห็นถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรที่ลดลงในพนักงานเจนเอเรชั่นวาย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาในกลุ่มพนักงานเจนเอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานคร

จากเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมุ่งศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความเครียด (Stress) จาก

การประเมิน และรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) ของผู้ถูกประเมิน โดยศึกษาในกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทราบถึงระดับของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความเครียด (Stress) จากการประเมิน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) และความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเครียด (Stress) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

1.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเครียด (Stress) จากการประเมิน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice)
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร
2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานเจนเนอเรชันวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 1,634,950 คน (ผู้ที่เกิดในระหว่างปี พ.ศ.2523-2543 ซึ่งจะมีอายุ 21-41 ปี ในปี 2564)
3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ด้วยวิธีของ Taro Yamane ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

4. การเก็บข้อมูล รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ (Online Questionnaire) โดยส่งลิงก์(Link) แบบสอบถามจาก Google Form ในเดือนตุลาคม 2564

1.5 สมมติฐานงานวิจัย

H1: การข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

H2: ความเครียด (Stress) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร

H3: การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความเครียด (Stress) จากการประเมิน การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) และความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

2. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

3. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียด (Stress) จากการประเมินกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

4. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) จากการประเมินกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

5. ทำให้องค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประยุกต์ใช้เพื่อการออกแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับพนักงานเจเนอเรชันวายที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร ในแบบที่เหมาะสมกับองค์กร

6. ทำให้องค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประยุกต์ไปใช้วางแผนการสร้างความผูกพันในองค์กร โดยใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางสำหรับวางแผนให้เหมาะสมกับองค์กร

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง มโนภาพ (Conceptualized) เกี่ยวกับข้อมูลในแง่มุมต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานทั้งในด้านเนื้องาน, กระบวนการทำงาน, กฎระเบียบส่วนบุคคล และในแง่บุคคล โดยข้อมูลที่สามารถเป็นได้ทั้งข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive feedback) และข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative feedback) เพื่อให้ผู้รับการประเมินเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานของตนเอง และประมวลผลเพื่อตอบสนองต่อข้อมูลนั้น

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยใช้การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านเนื้องาน, กระบวนการทำงาน, กฎระเบียบส่วนบุคคล และในแง่บุคคลแก่พนักงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดความถี่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้ตลอดทั้งปีการประเมิน

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ถึงการได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพ, การให้เกียรติ, รู้สึกตนเองมีศักดิ์ศรี และเคารพซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่นในหน่วยงานเดียวกัน

4. ความเครียดจากการประเมิน หมายถึง การที่พนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชาแล้วเกิดภาวะของอารมณ์หรือรู้สึกถูกกดดัน ไม่สบายใจ กลัว วิตกกังวล ตลอดจนถูกบีบบังคับจากการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ได้รับ แล้วประเมินว่าตนเองมีสภาวะสมดุลของร่างกายและจิตใจที่เปลี่ยนไป

5. ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง การที่พนักงานปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งแสดงออกด้วยคำพูดที่ดีต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานที่กระฉับกระเฉง อุทิศตนให้แก่องค์กรด้วยความเต็มใจ

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ โดยสรุปเป็นตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร และมีหัวข้อ ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback in performance appraisal)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเครียดจากการประเมิน (Stress from performance appraisal)
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice)
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)
- 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการตั้งสมมติฐาน
- 2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

2.1.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Giangreco et. al. (2012) ได้ให้ความหมายของ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ว่าเป็น กระบวนการที่ให้ผู้จัดการได้ประเมิน, การเปรียบเทียบ, การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผลการปฏิบัติงานแก่พนักงาน และจัด การทรัพยากรบุคคลในองค์กร

Aggarwal และ Thakur (2013) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มผลผลิตของงาน, การสื่อสารความคาดหวังขององค์กร และเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน

2.1.2 วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Wiese และ Buckley 1998 ได้ทำการศึกษาวิวัฒนาการโดยแบ่งเป็น

- ยุคก่อนการบันทึก (Early history) ประมาณทศวรรษที่ 1800 ถือเป็นยุคเริ่มแรกของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้มีการใช้บล็อกไม้แท้มสี เพื่อบอกถึงระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และแสดงให้เห็นพนักงานทุกคนเห็นผลการประเมินของกันและกัน ในโรงงานทำฝ้าย ซึ่งหลักฐานเป็นที่ประจักษ์ว่าทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น หลังรับการประเมิน เรียกการประเมินแบบนี้ว่า การตรวจสอบด้วยความเงียบ (Silence Monitoring)

- ยุคการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการแรกเริ่มในสหรัฐอเมริกา ในทศวรรษที่ 1981 เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานยังคงมุ่งทำงาน บริหารงานทั่วไป เช่น การปรับตำแหน่ง การพิจารณาเงินเดือน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแรกเริ่มคือ การให้อันดับ (Global Rating) ได้แก่ เกินความคาดหมาย เป็นที่พึงพอใจ ควรปรับปรุง และการเขียนบรรยายสั้น ๆ (Global Essay) ซึ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการทำงาน โดยทั่วไป ไม่สามารถนำมาเพื่อพัฒนา การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้เริ่มมีการใช้มาตราส่วน 5 ส่วนในกองทัพสหรัฐเพื่อประเมินทหารรายบุคคล และภายหลังได้ปรับปรุงเป็นการให้คะแนนรายบุคคลเป็นเปอร์เซ็นต์ เครื่องมือสุดท้ายในยุคนี้คือ การใช้สเกลประเมินคุณลักษณะ (The graphic-or-trait-rating scales) ซึ่งเป็นเรื่องยากต่อการวัด หัวข้อที่นิยมนำมาประเมิน เช่น ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือร่วมใจ จนกระทั่งก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เริ่มมีการมุ่งเน้นการประเมินไปที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีการใช้การประเมินรายบุคคลโดยใช้มาตรฐาน การใช้ระบบคำนวณด้วยตัวเลข แต่ยังคงมุ่งประเมินที่ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมามากกว่า การมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคต

- ยุคการใช้ระบบที่ลดข้อผิดพลาดจากการจัดอันดับและเพิ่มคุณค่า (Systems to reduce rater error and increase value) เครื่องมือที่ใช้คือ วิธีเลือกลักษณะที่อธิบายผู้ถูกประเมิน ได้ดีที่สุด (The force-choice method) เพื่อต้องการทำให้ผู้ประเมินทำงานได้ง่ายขึ้นด้วยการมุ่งสังเกตพฤติกรรมของพนักงานแทนการสังเกตคุณลักษณะ แต่เครื่องมือนี้ยังคงมีปัญหาคือ ไม่สามารถระบุพฤติกรรมที่หลากหลายได้ต้องเลือกจากข้อที่ให้เลือกที่มีพฤติกรรมด้านลบเพียงเล็กน้อยให้เลือก และถูกมองว่ามุ่งเน้นการปฏิบัติงานรายวันมากเกินไปเครื่องมือนี้จึงไม่เป็นที่นิยมทั้งในวงการอุตสาหกรรมและราชการ

- ยุคการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการจัดการวัตถุประสงค์ (Management by objectives for performance appraisal: MBO) เริ่มต้นในปี 1991 เพื่อลดข้อเสียของการประเมิน การใช้สเกลประเมินคุณลักษณะ (Trait rating scales) ที่เน้นแต่การใช้ตัวเลข ไม่มีความใกล้ชิดกับพนักงาน โดยผู้ประเมินรับบทบาทเป็นเพียงผู้ตัดสิน ไม่ใช่ผู้สอนงาน ซึ่งในยุคนี้เริ่มมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งมีงานวิจัยที่รองรับความเชื่อที่ว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะสามารถมุ่งสนใจพฤติกรรมของพนักงาน และสามารถมุ่งทั้งปัญหาและการแก้ไขปัญหา โดยผลที่ได้จากการประเมินด้วย MBO ทำให้ผู้ประเมินได้มีบทบาทในการเป็นผู้ช่วยเหลือและแนะนำพนักงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มการพัฒนาพนักงาน และการที่พนักงานเห็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทำให้เกิดการยอมรับต่อผลการประเมินง่ายขึ้น อีกทั้งยังเป็นการมุ่งวางแผนการทำงานไปยังอนาคตมากกว่าการสนใจพฤติกรรมในอดีต ซึ่ง MBO เป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับผู้บริหาร ในการวางแผนการปฏิบัติงานและการให้ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แต่ก็มีข้อเสียคือทำให้ผู้บริหารละเลยปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือการควบคุมของพนักงาน ด้วยสนใจแค่เพียงการบรรลุเป้าหมาย

- ยุคการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งการจัดอันดับคะแนนพฤติกรรม (Focus on behaviorally-based ratings) เป็นการเพิ่มตัววัดทางจิตวิทยาเข้ามา ได้แก่ ความเที่ยง (Valid), ความน่าเชื่อถือ (reliable), ความแบ่งแยก (discriminating) และใช้ประโยชน์ได้ (useful) และใช้การให้อันดับ (Rate) พัฒนาโดย Smith และ Kendall (1963) เรียกเครื่องมือว่า the Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) การนำเหตุการณ์สำคัญ (critical incident) มาเรียงกัน โดยแต่ละพฤติกรรมมีค่าคะแนนอยู่ และการวัดมิติเดียว โดยให้ผู้ประเมินเลือกให้คะแนนกับพฤติกรรมนั้น แต่เครื่องมือนี้ยังคงถูกมองว่าไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการใช้ตัววัดทางจิตวิทยา ต่อมาได้มีการพยายามพัฒนาต่อยอดเครื่องมือนี้ โดย Blanz และ Ghiselli (1972) ได้จัดทำเครื่องมือ The Mixed Standard Scales (MSS) โดยการเพิ่มตัววัดผลการปฏิบัติงานใน 2 มิติ และสุดท้ายได้จัดทำ สเกลการสังเกตพฤติกรรม (Behavior observation scales: BOS) โดยเพิ่มความถี่ของพฤติกรรมของพนักงานและ critical incident ทั้งระหว่างและนอกเหนือช่วงเวลาการประเมิน แต่เครื่องมือทั้งหมดนี้ถูกมองว่าเป็นการวัดในเรื่องส่วนตัวมากกว่าแบบก่อน ๆ และยังเป็นการวัดที่กระจัดกระจาย จึงสรุปได้ว่ายิ่งพยายามลดข้อผิดพลาดในการจัดอันดับ (rater error) ยิ่งลดความแม่นยำของผลการประเมินการปฏิบัติงานลงไปด้วย

- ยุคแห่งกฎหมาย (Legal issues) หลังจากที่มีประกาศ the Civil Rights Act of 1964 and the 1966 and 1970 Equal Employment Opportunity Commission Guidelines for Regulation of Selection procedures ทำให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนไปอย่างมาก องค์กรต้องทำให้ระบบการประเมินเป็นทางการ, สามารถตรวจสอบได้ และต้องทำให้การประเมินผลเป็นระบบมากขึ้น โดยสิ่งที่องค์กรทำคือการให้มิติของการประเมินเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ให้คำนิยามของพฤติกรรม

โดยยึดหลักการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ผู้ประเมินต้องได้รับการอบรมหรือแนะนำเกี่ยวกับวิธีการประเมิน และมีความถี่ในการประเมินมากขึ้นและใช้การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มากขึ้น ลดอคติในการประเมินและการแบ่งแยกพนักงาน (Discriminates)

- ยุคการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (Performance appraisals today) ซึ่งปีที่ผู้เขียนตีพิมพ์บทความคือปี 1998 ในยุคปัจจุบัน การประเมินผลการปฏิบัติงานได้แบ่งวิธีการประเมินเพื่อ 4 แบบ โดยแต่ละแบบใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน โดยแต่ละแบบมีรายละเอียด ดังนี้

แบบที่ 1 คือ การประเมินระหว่างบุคคล เพื่อในการบริหารงานทั่วไป เช่น เงินเดือน, การปรับตำแหน่ง และการเลิกจ้าง

แบบที่ 2 คือ การประเมินภายในบุคคล เพื่อใช้กับ MBO โดยใช้การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นเครื่องมือ ในการหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน เพื่อหาต้องการฝึกอบรมของพนักงาน, ความเหมาะสมของงาน หรือการโยกย้ายตำแหน่ง

แบบที่ 3 คือ การรักษาระบบ เพื่อใช้สำหรับการวางแผนกำลังพล, การสำรวจความต้องการ ฝึกอบรมขององค์กร, การประเมินความสำเร็จของเป้าหมาย, การวิเคราะห์เป้าหมาย และการประเมิน

แบบที่ 4 คือ การดำเนินงานด้านเอกสาร เพื่อปฏิบัติตามกฎหมาย

2.1.3 ทิศทางของการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

Appelbaum, Roy และ Gilliland (2011) ได้กล่าวถึงทิศทาง (Trend) ของโลกในอนาคต คือ การเปลี่ยนแปลงจากทศวรรษที่ผ่านมา และในขณะที่โลกเปิดกว้างขึ้นผ่านการสื่อสารและการขนส่ง ซึ่งกำลังขยายตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งทำให้เกิดการผสมผสานวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างรวดเร็วซึ่งเป็นการเปิดโอกาสและสร้างความท้าทายในการหาวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทางทฤษฎี การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแบบแผนของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การตัดสินใจที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือการเลิกจ้าง, การจัดสรรค่าตอบแทน และเป็นการบอกถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ที่ต้องได้รับการพัฒนาที่เป็นตัวช่วยในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) ซึ่งเป็นเครื่องมือของทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินที่จะใช้เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามประเภทของการประเมินที่เลือกใช้ควรสอดคล้องกับความต้องการและโครงสร้างขององค์กร เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร การอบรมจึงเป็นส่วนสำคัญในการลดข้อจำกัดในข้อผิดพลาดของการให้คะแนนเท่า ๆ กันทุกคน ซึ่งหากต้องการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในยุคปัจจุบัน ต้องอาศัยประสบการณ์จากผู้บังคับบัญชาอันจะทำให้ปัญหามากมายได้รับการแก้ไข แต่สิ่งที่ยากที่สุดสำหรับประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานคือความเชื่อใจ (Trust) และความสัมพันธ์ (Relationship) ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ซึ่งปัจจัยที่แทรกแซงความเชื่อใจ (Trust) และ

ความสัมพันธ์ (Relationship) ได้แก่ อุปสรรคด้านภาษา, ความแตกต่างใน โชนเวลาการทำงาน, เพศ และสถานภาพทางสังคม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถสร้างช่องว่างระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีถูกมองว่าไม่ยุติธรรม การทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม (Fair Performance Appraisals) การประเมินพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ไกลผู้จัดการ อาทิเช่น มาตรฐาน (Standard), การให้พนักงานประเมินตนเอง (Self-appraisal), การประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา (360 degree), ระบบการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน (Multi-rater) ในทุกเคส ผู้จัดการทุกคน จะขอการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้เกี่ยวข้องภายนอกผ่านทางอีเมลหรือบทสนทนาทาง โทรศัพท์, การประเมินโดยผู้จัดการ และการให้พนักงานประเมินตนเอง (Self-appraisal) ซึ่งในปัจจุบัน โดยทั่วไปเรียกว่า วิธีการสมัยใหม่ (Modern Methods) โดยอ้างอิงบทสัมภาษณ์ของ Pfizer VP of HR ที่บริษัท Pfizer ได้นำขั้นตอนการสอบเทียบผลการประเมิน (Calibration Process) โดยทำให้ผู้จัดการ ทุกคนเข้าร่วมกระบวนการนี้ เพื่อสร้างความมั่นใจในความยุติธรรมระหว่างทีม และภายในทีม ซึ่งผู้จัดการ ทั้งหมดนี้ได้ใช้การตั้งเป้าหมายแบบ SMART ได้แก่ เจาะจง (Specific), วัดผลได้ (Measurable), บรรลุผลได้ (Achievable), วัดผลได้ (Realistic) และอยู่ในกรอบเวลา (Time bound) ซึ่งจะเป็นการกำหนด หัวข้อก่อนการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและวัดผลพนักงานรายบุคคลจากหัวข้อนี้

Searcy (2011) กล่าวถึงงานวิจัยของตนเอง Searcy et al. (2006) ไว้ว่า ในการศึกษา ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability Performance Measurement Systems :SPMS) ซึ่งมุ่งเน้นไปยังการนำ SPMS ไปใช้เป็นเครื่องมือขององค์กร โดยนำเสนอโมเดล ตัวชี้วัดบูรณาการ (Indicator integration model) สำหรับการทดลองในโรงงานอุปกรณ์ไฟฟ้าในแคนาดา ซึ่งวัตถุประสงค์ของโมเดลจัดทำเพื่อสร้าง โครงสร้างความคิดและอภิปรายผลเกี่ยวกับการบูรณาการ ตัวชี้วัด ในโครงสร้างปัจจุบันภายในขององค์กร โดยโมเดลได้ออกแบบการจำลองระบบควบคุม การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback control system) โดยมีพื้นฐานจาก 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การนำเข้า ข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder input) 2. เป้าหมาย (Goals) 3. กระบวนการ (Processes) 4. ภาวะผู้นำ (Leadership) 5. ทรัพยากร (Resources) 6. ผลลัพธ์ (Results) 7. การประเมินผล (Assessment) 8. การทบทวน โดยผู้บริหาร (Management review) โดยในรายละเอียดได้ทำการศึกษาในหัวข้อ ระบบการบริหาร แบบบูรณาการ (Integrated Management System: IMS)

2.1.4 การประเมินผลงานแบบประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา (The 360 degree feedback)

McCarthy และ Garavan (2001) ได้ศึกษาถึงภาพรวมของการประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา (The 360 degree feedback) โดยกระบวนการของการประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา มีดังต่อไปนี้

- ออกแบบรูปแบบของการประเมิน เป็นการออกแบบการประเมินให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา มักใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาพนักงานซึ่งการออกแบบให้ตรงตามวัตถุประสงค์จะทำให้ง่ายต่อการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินทั้งหมด

- เลือกเครื่องมือที่จะรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้คือแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ มีทั้งการเลือกใช้เครื่องมือจากองค์กรที่ปรึกษาภายนอกบริษัทและการพัฒนาเครื่องมือภายในบริษัท (in-house) ซึ่งให้ผลดีกว่า เพราะมีการออกแบบเฉพาะเจาะจงกับองค์กร และใช้สมรรถนะ (Competency) เป็นพื้นฐานของการเลือกเครื่องมือ

- ออกแบบพฤติกรรมหรือหัวข้อที่จะใช้ในกระบวนการจัดอันดับ (Rating) การจัดอันดับ (Rating) ควรเลือกพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ (Vision) และ ค่านิยม (Value) ขององค์กร และเป็นพฤติกรรมปัจจุบันของพนักงานมากกว่าคุณลักษณะทั่วไป (General trait)

- เลือกกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการประเมิน ตามหลักการผู้รับการประเมินต้องเต็มใจที่จะเข้าร่วมการประเมินซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ได้บังคับให้พนักงานเข้าร่วม ดังนั้น การประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา จึงใช้ได้ดีในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นข้อมูลที่ได้รับมาอย่างล้นหลาม

- อบรมผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน สื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลตั้งแต่ช่วงการออกแบบรูปแบบการประเมิน โดยการอบรมควรเน้นการอบรมให้ผู้รับการประเมินยอมรับถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative feedback) ในส่วนของผู้ประเมินควรได้รับทราบความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เช่น การโน้มเอียงของผลเข้าสู่ส่วนกลาง (central tendency) ภาพการรับรู้ที่อาจก่อให้เกิดความลำเอียง (halo) และการผ่อนปรน (leniency) และเรื่องที่สำคัญที่สุดที่ผู้เข้าร่วมทุกคนต้องยอมรับและมีความมุ่งมั่นกับระบบการประเมิน

- ให้ผู้รับการประเมินเลือกผู้ประเมิน ผู้รับการประเมินต้องเลือกผู้ประเมินตนเองทั้งหมด 10 คน รวมถึงผู้บังคับบัญชา ตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้ำทั้งภายในและภายนอก แต่ยังมีข้อโต้แย้งในกลุ่มนักวิชาการว่าผู้รับการประเมินมักจะเลือกบุคคลที่มีแนวโน้มจะประเมินตนเองอย่างผ่อนปรน

- การกระจายแบบสอบถามไปยังผู้ประเมิน วิธีการที่ใช้กระจายแบบฟอร์มมี 2 วิธี คือแบบฟอร์มกระดาษ และแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งนักวิชาการเห็นพ้องกันว่าแบบอิเล็กทรอนิกส์นั้นมีประสิทธิภาพมากกว่าเนื่องจากผู้ประเมินจากภายนอกมั่นใจว่าสามารถรักษาความลับในการประเมินได้มากกว่า
- วิเคราะห์ข้อมูลการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยส่วนใหญ่จะทำจากบริษัทภายนอก เพื่อแสดงอันดับ (Rating) ของตนเอง และแสดงผลการประเมินจากบุคคลรอบข้างของตนเอง นิยมทำเป็นกราฟเพื่ออำนวยความสะดวก
- การแจ้งรายงานการให้ข้อมูลการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้รับการประเมิน โดยส่วนใหญ่นิยมทำใน การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และมีวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) ช่วยประสานงานเพื่อให้มีการจัดกิจกรรมอภิปรายกลุ่ม หากผู้เข้าร่วมต้องการ
- การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพที่สุดของระบบการประเมินนี้ โดยหลังจากที่ผู้รับการประเมินได้จัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการพัฒนา องค์กรควรช่วยสนับสนุนด้วยการแต่งตั้ง โค้ช (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) สำหรับช่วยพัฒนาผู้รับการประเมิน
- การทำขั้นตอนทั้งหมดซ้ำอีก องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักจะใช้การประเมินนี้ซ้ำใน 1-2 ปี เพื่อให้พนักงานเข้าใจขั้นตอนการประเมินอย่างดียิ่งขึ้น

2.1.5 ความหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

Hattie และ Timperley (2007) ได้ให้ความหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ มโนภาพ (Conceptualized) เกี่ยวกับข้อมูลตัวตน (เช่น ครู, เพื่อนร่วมงาน, หนังสือ, ผู้ปกครอง, ตนเอง, ประสบการณ์) มอบให้ เกี่ยวกับแง่มุมต่าง ๆ ในผลการปฏิบัติงานหรือความเข้าใจของตนเอง โดยครูหรือผู้ปกครองสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้อง, เพื่อนร่วมงานสามารถให้กลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือก (Alternative strategy), หนังสือสามารถให้ข้อมูลที่ทำให้ความคิดกระฉ่าง, ผู้ปกครองสามารถให้กำลังใจ, และผู้เรียนสามารถมองหาคำตอบเพื่อที่จะประมวลผลความถูกต้องของการตอบสนอง ดังนั้น การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ความสำคัญ (Consequence) ของผลการปฏิบัติงาน

2.1.6 ระดับของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Level)

Hattie และ Timperley (2007) แบ่งระดับของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ออกเป็น 4 ระดับ จากสิ่งที่ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ส่งอิทธิพลถึงโดยตรง ได้แก่

- ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับเนื้องาน (Feedback about the task) ในระดับนี้จะสนใจที่ผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งโดยทั่วๆไปจะเรียกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความถูกต้อง โดยจะให้ความรู้ที่ถูกต้อง, ความเรียบร้อยหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องอันจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน
 - ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Feedback about the processing of the task) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เน้นกระบวนการที่เป็นพื้นฐานของงานหรือสามารถขยายการทำงาน โดยทำให้ทราบข้อมูลของงานมากขึ้นซึ่งสามารถสร้างกลยุทธ์การทำงานรายบุคคล
 - ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับกฎระเบียบส่วนบุคคล (Feedback about the self-regulation) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่น (commitment), การควบคุม (Control) และความมั่นใจ (Confidence) ซึ่งเป็นหนทางที่ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถจัดการ และจัดระเบียบเป้าหมาย เป็นการบอกถึงการปกครองตนเอง (Autonomy), การควบคุมตนเอง (Self-control), ทิศทางของตนเอง (Self-direction) และระเบียบวินัยของตนเอง (Self-discipline) โดยกฎระเบียบนั้นเกี่ยวข้องกับการสร้างระบบความคิด, ความรู้สึกและการกระทำโดยตนเอง
 - ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตนเองแบบบุคคล (Feedback About the Self as a Person) ในระดับนี้จะเน้นการชมผู้ถูกประเมินแบบบุคคลเช่น มีความพยายามดีมาก โดยจะมีผลกับการเรียนรู้ของผู้ถูกประเมินเฉพาะ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความพยายาม, ความผูกพันหรือความรู้สึกที่จะมุ่งมั่นที่จะเข้าในงาน

2.1.7 ประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ได้กล่าวถึงประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) และการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback)

โดย Pavett (1983) ได้กล่าวหลักการโดยทั่วไปการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) จะทำให้ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการรับรู้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีผลต่อการกระตุ้นพฤติกรรม และจดจำได้มากกว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) และการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) จะมีผลตรงข้ามกับ การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) ซึ่งแต่ละประเภทมีประโยชน์ในการใช้ที่แตกต่างกัน ตามที่ Hattie และ Timperley (2007) ได้กล่าวไว้ดังนี้

- การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) สามารถทำให้ผู้ถูกประเมินมีการตอบสนองที่หลากหลาย ซึ่งบางการตอบสนองอาจแก้ไขข้อบกพร่อง (Deficiency) เพื่อจะผ่านระดับของผลการปฏิบัติงาน และยังเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานที่คนอยากจะทำ (Want to do) และลดแรงจูงใจในงานที่คนจำเป็นต้องทำ (Have to do)
- การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) เป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับระดับบุคคล (Self Level) โดยในตอนแรกที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) ผู้ถูกประเมินจะรู้สึกไม่พึงพอใจถึงระดับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และเริ่มตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานในอนาคตที่สูงขึ้น อีกทั้งจะมีระดับการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นมากกว่าผู้ถูกประเมินที่ได้รับ ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) หรือไม่ได้รับการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เลย

2.1.8 วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Method)

Jug, Jiang และ Bean (2018) ได้กล่าวถึง วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Method) ดังนี้

- แบบแซนวิช (Feedback Sandwich) ซึ่งผู้คิดค้นวิธีนี้คือ LeBaron และ Jemick (2000) กล่าวโดยสรุปคือการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) ก่อนและหลังการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback)
- แบบถาม-เล่า-ถาม (Ask-Tell-Ask) การตั้งคำถามครั้งที่ 1: ผู้เข้ารับการประเมินเรียนรู้การประเมินตนเอง (Self-assessment) เล่า: ข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก (External Feedback), การตั้งคำถามครั้งที่ 2: ตรวจสอบความเข้าใจและแผนการพัฒนา
- แบบ Pendleton (Pendleton Method) ผู้ประเมินอธิบายเนื้อหาและตามด้วยสิ่งที่ต้องปรับปรุงและความถี่ที่ต้องทำ
- แบบพีเลี่ยง 1 นาที (One-Minute Preceptor) สอนให้ผู้รับการประเมิน ขอมรับถึงข้อสรุป และผู้ประเมินพยายามดึงกระบวนการทางความคิดของผู้รับการประเมินออกในขณะที่พูดคุยเรื่องทั่วไป

2.1.9 ช่วงเวลาที่เหมาะสมของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (The timing of Feedback)

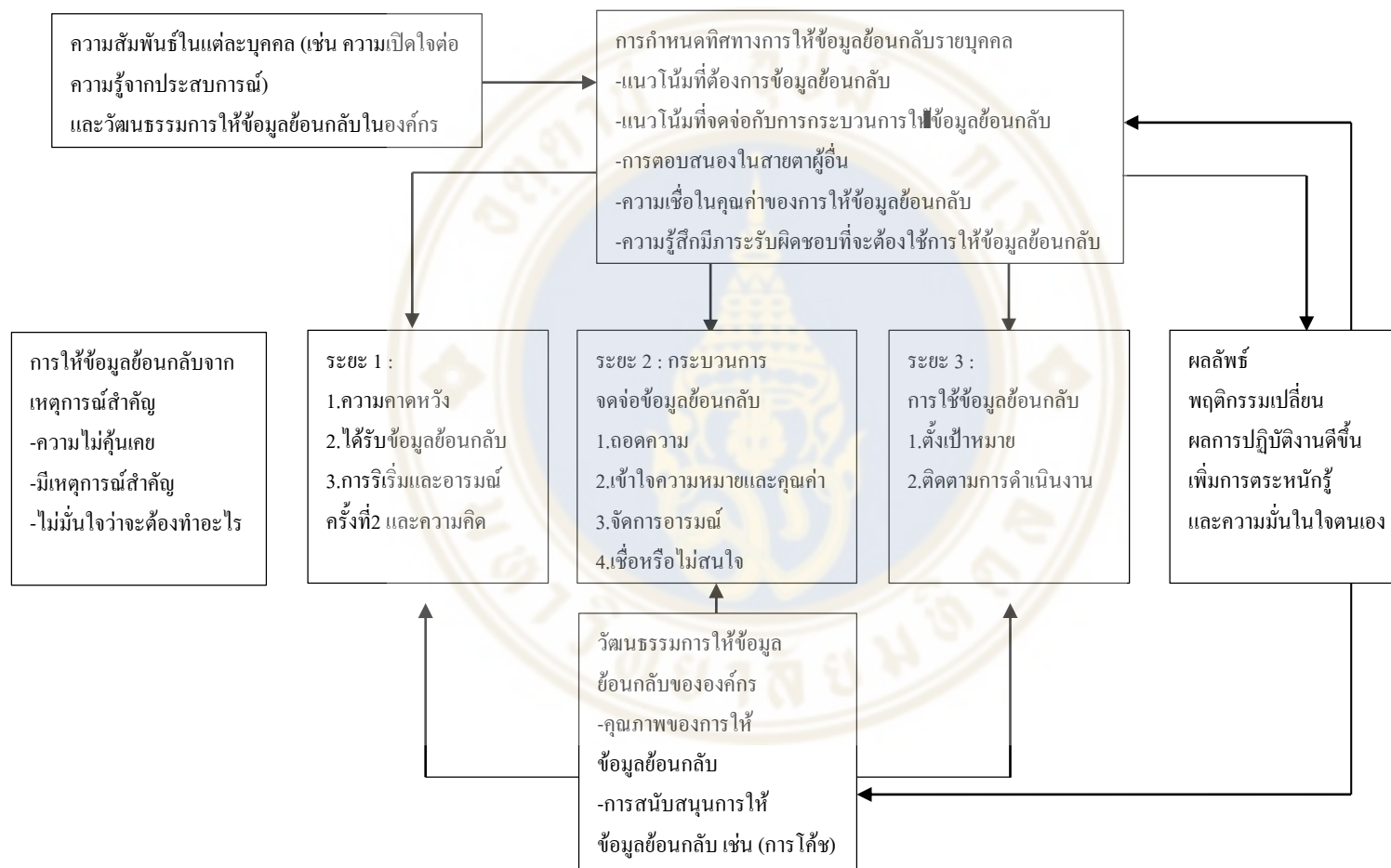
Hattie และ Timperley (2007) ได้กล่าวถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (The timing of Feedback) ระยะเวลาที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) นั้นแตกต่างกันตามระดับของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในทันที เหมาะสมกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในขั้นตอนการทำงาน (The processing of the task) ในขณะที่การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับงาน (Feedback about task) เหมาะจะให้ในเวลาที่ยาวออกไป

2.1.10 ความถี่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

Ilgel, Fisher และ Taylor (1979) กล่าวถึง ความถี่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ว่าความถูกต้องของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะมีมากขึ้น เมื่อมีความถี่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มากขึ้น



2.1.11 โมเดลการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Model) โดย Londona และ Smitherb (2002)



ภาพที่ 2.1 แสดงโมเดลการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Model)

2.1.12 แนวคิดการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

Akampurira (2014) ได้กล่าวถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการนำไปใช้ในแผนการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal Schemes) โดยสรุปไว้ว่าแนวคิดของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน คือการซึมซับผลการปฏิบัติงานภายในบุคคลเข้าสู่กลุ่ม โดยเกิดมาจากจำนวนของผลการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้อง จากรายงานของตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในทีมและจากทีมอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากการให้อันดับ (Rating) ทำให้ไม่เกิดความหลากหลายของมิติการประเมินผลงาน

Guzzo, Jette และ Katzell (1985) กล่าวถึง และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการประเมิน (Appraisal) ว่ายิ่งเพิ่มความถี่และความครอบคลุมการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มากขึ้นจะทำให้ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) มากขึ้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ยังทำให้พนักงานได้เพิ่มความสามารถในการตรวจสอบตนเอง (Self-monitoring) อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ยังมีความเกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมาย (Goal-setting)

Lorenzet, Cook และ Ozeki (2006) อ้างถึง Latham และ Locke (1979) ที่ได้ศึกษาเรื่องการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) และเทคนิคการสร้างแรงจูงใจ (A Motivational Technique) โดยทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งได้ทำการศึกษาการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสนับสนุนผลการปฏิบัติงานผลที่ได้จากการศึกษาทำให้ได้พบว่า

เป้าหมายที่ท้าทายจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นมากกว่าเป้าหมายที่ง่าย และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สามารถจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้น ในขณะที่การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ยังไม่เพียงพอต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน เป็นเพียงเงื่อนไขที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานมาตั้งแต่ยุคแรกเริ่มของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการตั้งแต่ทศวรรษที่ 1981 โดยมีวิวัฒนาการของกระบวนการและขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สามารถใช้ได้ในทุกขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยความถี่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ขึ้นอยู่กับการเลือกใช้ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.13 แนวคิดการจัดการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Gruman และ Saks (2010) การจัดการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประเด็นที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์กร โดยกล่าวว่า 1 ใน 3 ของพนักงานมีความคิดเห็นว่าการจัดการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพวกเขาดีขึ้น ดังนั้นจึงนับว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และยืนยันว่าวิธีหนึ่งที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การมุ่งเน้นการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยที่การศึกษาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่จากหลายงานวิจัย พบว่าการประเมินผลแบบ 360 องศา หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากหลากหลายแหล่งข้อมูลที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากการสร้างความเชื่อใจ (Trust), การให้การสนับสนุน (Support), การให้ความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการพยายามเพิ่มประสิทธิภาพในตนเอง (Self-efficacy) เป็นสิ่งที่เพิ่มความปลอดภัยทางจิตวิทยาและความผูกพันต่อองค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเครียดจากการประเมิน

Olpin และ Hesson (2013) ได้กล่าวถึงข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับความเครียดไว้ดังนี้

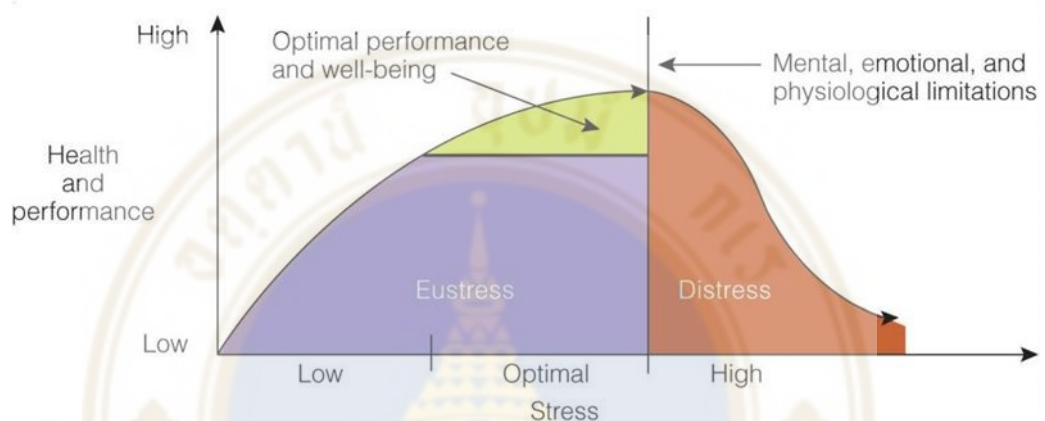
2.2.1 นิยามของความเครียด

ความเครียด (Stress) มุมมองต่าง ๆ ในนิยามของความเครียด เกิดจากความสามารถในการปรับตัวของจิตใจและร่างกาย ซึ่งสามารถแบ่งนิยามของความเครียดออกได้ ทั้งหมด 3 มุมมองได้แก่

- ประสิทธิภาพเกี่ยวกับความเครียดของแต่ละคน ขึ้นอยู่กับมุมมองส่วนบุคคลที่มองความเครียดและเป็นปัจจัยในชีวิตได้ทั้งทางบวกและทางลบ
- การตอบสนองของแต่ละคนที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ในชีวิตมากกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเป็นตัวกำหนดว่าผลลัพธ์จะเป็นบวกหรือลบ
- ความเครียดเป็นความต้องการต่อความสามารถของร่างกาย เมื่อความสามารถในการจัดการความเครียดมีมากและแข็งแรง ผลลัพธ์จะออกมาแบบทางบวก แต่ถ้าคนไม่มีความสามารถในการจัดการความเครียด ผลลัพธ์จะออกมาเป็นลบ

2.2.2 ชนิดของความเครียด

- ความเครียดทางบวกหรือความเครียดที่ดี (Eustress) เป็นความต้องการความเครียดที่ทำให้ชีวิตน่าสนใจขึ้น และช่วยให้กำลังใจและแรงบันดาลใจ รวมถึงความสำเร็จในการกำจัดความเครียดเมื่อสามารถจัดการกับความเครียดเชิงลบ ดังจะเห็นได้ในรูปภาพ 2.2 ซึ่งแสดงความเครียดทางบวก (Eustress) ในเส้นโค้งซึ่งระดับความเครียด สุขภาพและผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นพร้อมกัน จึงสามารถสรุปได้ว่าปริมาณความเครียดที่แน่นอนมีประโยชน์ และดีต่อสุขภาพ



ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียด, สุขภาพและผลการปฏิบัติงาน

- ความเศร้าโศก (Distress) อ่างถึงผลกระทบทางลบของความเครียดที่ทำลายพลังงานที่เหนือกว่าความสามารถของเราที่จะรับมือ ดังจะเห็นได้ในรูปภาพ 2.2 ในขณะที่ความเครียดกำลังทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และสุขภาพกำลังถดถอย เส้นโค้งที่ลดลงนี้แสดงถึงความเศร้าโศก (Distress)

- ความเครียดแบบฉับพลัน (Acute stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นทันที และร่างกายก็ตอบสนองต่อความเครียดนั้นทันที เป็นความเครียดที่เข้มข้น และหายไปอย่างรวดเร็ว คนที่มีความเครียดแบบฉับพลัน (Acute stress) มักจะมีแนวโน้มที่มีการกระตุ้นมากเกินไป (Over-aroused), หงุดหงิด (irritable), วิตกกังวล (Anxiety) และเครียด (Tense) รวมถึงมีอาการปวดหัว (Headaches), ไมเกรน (Migraines), มีปัญหาเกี่ยวกับระบบย่อยอาหาร (Digestive problems), ความดันโลหิตสูง (Hypertension), แน่นหน้าอก (Chest pain) และโรคหัวใจ (Heart disease)

- ความเครียดเรื้อรัง (Chronic stress) เป็นความเครียดระยะยาวที่ไม่สามารถกำจัดออกไปได้ อาจเกิดจากปัญหาสุขภาพในระยะยาว, การยุติความสัมพันธ์, อยู่กับความไม่เต็มเต็ม, การระบายนาน ผู้ที่มีความเครียดเรื้อรังจะไม่แยแสผู้อื่น, สิ้นหวัง และหวาดกลัว ซึ่งอาจส่งผลทำให้เกิดการเสียชีวิต มาจากการฆ่าตัวตาย, หัวใจล้มเหลว และความรุนแรงอื่น ๆ

2.2.3 ผลกระทบทางลบของความเครียดที่ส่งผลต่อสุขภาพโดยรวมในแต่ละมิติ

ตารางที่ 2.1 แสดงผลกระทบทางลบของความเครียดที่ส่งผลต่อสุขภาพโดยรวม

ทางกาย (Physical)	ทางปัญญา (Intellectual)	ทางอารมณ์ (Emotional)	ทางจิตวิญญาณ (Spiritual)	สังคม (Social)
กล้ามเนื้อหดเกร็ง	ลึ่มง่าย	วิตกกังวล	ไร้จุดหมาย	แยกตัว
ปวดหัว	ไม่สามารถจดจำ	รู้สึกขัดข้องใจ	ไร้ความมุ่งมั่น	ทำร้ายคนอื่นด้วย
กััดฟัน	ประสิทธิภาพในงาน	(Frustration)	เปล่าเปลี่ยว	ความโกรธอย่าง
อ่อนล้า	น้อยลง	กังวลใจ	ซึมเศร้า	ฉับพลัน (Lashing out)
นอนไม่หลับ	มีทัศนคติเชิงลบ	(Nervousness)	ความภูมิใจในตัวเอง	นิ่งเงียบ (Clamming up)
ปวดหลัง	เกิดความว้าวุ่น	เป็นห่วง (Worrying)	ต่ำ (Self-esteem)	ความต้องการทางเพศ
ปัญหาเกี่ยวกับ	ไม่มีไอเดียใหม่ ๆ	ตึงเครียด (Tension)	สูญเสียคุณค่าใน	ลดลง
กระเพาะอาหาร	อิดโรย (Lethargy)	อารมณ์แปรปรวน	ตัวเอง	จู้จี้จุกจิก (Nagging)
โรคหวัด	เกิดความเบื่อหน่าย	อย่างคล่องแคล่ว	รู้สึกถูกทอดทิ้ง	เพื่อนน้อย
ปวดคอ		(Easily)	ไร้ความสามารถใน	คบคนเพื่อใช้ประโยชน์
ไม่มีแรงขับทางเพศ		หมดกำลังใจ	ความรัก (Inability	(Using people)
คลื่นไส้		ร้องไห้	to love)	
ปวดบ่า		ฉุนเฉียวง่าย		
ใช้ยาเสพติด		(Irritability)		
		โกรธเกรี้ยว (Anger)		
		เป็นศัตรูกับใคร		
		คนหนึ่ง (Hostility)		
		หวาดกลัว (Fear)		

2.2.4 ผลกระทบของความเครียดต่อร่างกาย

วิโรจน์ ตระการวิจิตร (2564) ได้กล่าวถึงผลกระทบของความเครียดต่อร่างกายและการวางแผนกลยุทธ์พิชิตความเครียด ไว้ดังนี้

ความเครียดจัดว่าเป็นสัญญาณลบอย่างหนึ่งของจิต ซึ่งจะผลต่อไปยังสมอง สมองจะตอบสนองต่อสัญญาณลบในทางลบเช่นกัน อันได้แก่ ฮอว์โมนความเครียด (ACTH) ระบบประสาทตึงเครียด (Sympathetic) ลดการสร้างภูมิคุ้มกันโรค (Immunity) ซึ่งจะเป็ผลให้ระบบการทำงานต่าง ๆ ของร่างกายแปรปรวน และทำงานผิดปกติ ตัวอย่างเช่น

- มึนงง วิงเวียน ปวดศีรษะ กระสับกระส่าย คิดไม่ออก จำไม่ได้ นอนไม่หลับ
- หายใจเร็ว หายใจไม่เต็มอิ่ม
- เจ็บหน้าอก ใจสั่น ใจหวิว
- ท้องอืด อึดอัด แน่นท้อง มีกรดในกระเพาะมาก กรดไหลย้อน
- แผลในกระเพาะอาหารและลำไส้
- ลำไส้แปรปรวน ท้องผูก
- กล้ามเนื้อตึงตัว หดเกร็ง ปวดเมื่อย
- เหงื่อออก ตัวเย็น
- ความดันโลหิตสูง ระดับน้ำตาลในเลือดสูง
- ภูมิต้านทานโรคลดต่ำลง ติดเชื้อได้ง่าย
- เซลล์มะเร็งลุกลามแพร่กระจาย

2.2.5 การวางแผนกลยุทธ์พิชิตความเครียด

การหมั่นตรวจหัดตรวจสอบในตัวของเราได้อยู่บ่อย ๆ ใจของเราก็จะอยู่กับปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น เราจะเริ่มเห็นความเครียด เห็นสาเหตุต้นตอของความเครียด และถ้าเรารับรู้ ยอมรับ และปล่อยวาง ความเครียดก็จะค่อย ๆ ลดน้อยถอยลง หรือไม่เราก็อาจวางแผนกลยุทธ์สู้กับความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยใช้สูตร 3A-EMS ได้แก่

2.2.5.1 Aware รู้ตัวว่าเครียด

มีผู้ป่วยมากมายที่มีอาการเจ็บป่วยทางกาย เช่น ปวดศีรษะ ใจสั่น อ่อนเพลีย ปวดเมื่อย ไม่มีแรง ท้องอืด ท้องผูก นอนไม่หลับ ฯลฯ มาตรวจกับแพทย์ที่โรงพยาบาลแล้วไม่พบความผิดปกติ แต่เนื่องจากคนไข้มีอาการดังกล่าวนี้ โดยมากแล้วมาจากความเจ็บป่วยทางจิตใจ ซึ่งเป็นนามธรรมที่ตรวจไม่พบ บางครั้งแพทย์พยายามซักประวัติเรื่องที่รบกวนจิตใจแต่คนไข้เองก็ปฏิเสธว่าตนเองจิตใจปกติดี หาว่าไม่ว่านั่นคือสัญญาณเตือนเบื้องต้นของ “การเจ็บป่วยทางจิต” (Mental Illness) ที่แสดงออกมาทางกาย ซึ่งสามารถส่งผลร้ายต่อไปได้อีกมากมาย และภายใต้ความเจ็บป่วยของทางจิตนั้น “ความเครียด” เป็นตัวการที่พบได้มากที่สุด

ดังนั้น “การรู้ตัวว่าเครียด” จึงเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรก เพราะถ้าไม่รู้ตัว ความเครียดนั้นก็จะได้เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก เรือจ้าง เร่งงานเรานจนกระทั่งเกิดความเสียหายทั้งร่างกายและจิตใจ จนเจ็บป่วยเป็นโรคร้ายมากมาย ยิ่งเรารู้ตัวเองว่าเครียดเร็วเท่าไร เราก็มีโอกาสแก้ไขป้องกันได้เร็วเท่านั้น ก่อนที่มันจะลุกลามเล่นงานของสุขภาพเรา

2.2.5.2 Analyze การวิเคราะห์สาเหตุของความเครียด

การวิเคราะห์หาสาเหตุของความเครียดนั้น ต้องเกิดขึ้นตั้งแต่การยอมรับและมีความตั้งใจจริงที่จะช่วยเหลือตัวเองให้หลุดพ้นจากความเครียด มีความรักความเมตตาต่อตัวเอง ความปรารถนาอยากให้ตัวเองมีความสุข มีความกรุณา สงสารตัวเองที่ต้องทนทุกข์กับความเครียด ปรารถนาให้ตัวเองพ้นจากความเครียดนี้ได้ จนเกิดแรงบันดาลใจในการที่จะสืบค้นหาสาเหตุและปฏิบัติตัวเองเสียใหม่ให้มีชีวิตที่ดีขึ้น เมื่อเริ่มมีทัศนคติที่ดีแบบนี้แล้ว ขั้นตอนการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเครียดที่เกิดขึ้นนั้นก็ไม่น่ายากเกินความสามารถอย่างแน่นอน

2.2.5.3 Act การจัดการกับความเครียด

ขั้นตอนนี้ต้องเริ่มที่พลังใจและความตั้งใจ เพราะเป็นขั้นตอนการลงมือทำอย่างจริงจัง เป็นเรื่องของใจที่ต้องกล้าและเข้มแข็งในการเปลี่ยนแปลงตัวเอง ซึ่งถ้าได้วิเคราะห์สาเหตุอย่างถูกต้องมาก่อนหน้านี้แล้ว การลงมือทำเพื่อแก้เครียดก็จะเป็นไปได้ทุกทาง เหลือเพียงแต่ ทำและทำเท่านั้น แต่จะทำอย่างไรถึงจะทำได้อย่างต่อเนื่องไม่หยุด ไม่ทอดยอต้ออุปสรรคความผิดพลาด ล้มเหลว เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง

2.2.5.4 Exercise การออกกำลังกาย

การออกกำลังกายที่ถูกต้องและเหมาะสมในแต่ละบุคคล จัดว่าเป็นเครื่องมือหรืออาวุธสู้กับความเครียดที่ได้ผลดีและรวดเร็วมากที่สุด อันเนื่องมาจากการออกกำลังกายมีผลดีต่อสมอง ทั้งในเรื่องการเพิ่มปริมาณเลือดไปเลี้ยงสมอง การปรับสมดุลระบบประสาทอัตโนมัติ สอร์โมนตัวหลัก ๆ ที่สำคัญในสมอง การปรับสมดุลระบบประสาทอัตโนมัติ สอร์โมนตัวหลัก ๆ ที่สำคัญในสมองและการหลั่งสารเคมีสมองที่ช่วยเรื่องการตื่นตัว อารมณ์ดี ซึ่งจะเกิดผลต่อสุขภาพใจในทันทีหลังจากได้ออกกำลังกาย การออกกำลังกายยังส่งผลดีในระยะยาวต่อสุขภาพกายด้วย ซึ่งการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงไม่ก่อเจ็บป่วยเป็นโรค ก็จะส่งผลดีต่อสุขภาพใจให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

2.2.5.5 Mindfulness การเจริญสติ

การฝึกฝนให้จิตใจว่องไวในการรู้ตัว จิตใจไม่หลุดลอยออกไปกับสิ่งเร้าภายนอกจนไม่สามารถควบคุมตัวเอง ถูกกระแสสิ่งกระตุ้นที่มากกระทบ

ประสาทสัมผัสพัดพาไปโดยไม่รู้ตัว การตอบสนองเป็นไปแบบโหมดอัด โนมัติ ไร้การควบคุม ตัวจิตเองเมื่อไม่มีสติคอยกำกับมักจะติดปรุงแต่งต่อไปเองทั้งเรื่องราวต่าง ๆ ในอดีตที่ผ่านมาแล้ว และคิดไหลลื่นไปเรื่องอนาคตที่ยังมาไม่ถึง ซึ่งเป็นสาเหตุหลักของความเสียใจ เสียใจ วิดกกังวล สภาพจิตใจดังกล่าวนี้ก็ก่อให้เกิดสภาวะเครียดได้ในที่สุด

2.2.5.6 Sleep การนอนหลับ

การนอน คือ กระบวนการพักผ่อนและฟื้นฟูสุขภาพของจิตใจ สมองและร่างกาย ถ้าเราสามารถนอนได้ดี เต็มอิ่ม เมื่อเรตื่นขึ้นมาจะรู้สึกสดชื่น

สมองปลอดโปร่ง ความคิดความอ่านฉับไว ร่างกายตื่นตัว กระฉับกระเฉง มีเรี่ยวแรงคึกคัก ตรงข้ามถ้าเรานอนไม่พอ วันนั้นทั้งวันก็จะรู้สึกเซื่องซึมไม่แจ่มใส และก็จะมีอาการง่วงนอนเกิดขึ้นได้ การนอนน้อย นอนไม่พอ มีสาเหตุมากมาย ทั้งจากความเจ็บป่วยทางกายและความเจ็บป่วยทางใจ แต่โดยมากแล้วคนที่นอนไม่หลับมักมีปัญหาทางใจซ่อนอยู่ ความเครียดเป็นสาเหตุใหญ่ของการนอนไม่หลับ และการนอนไม่หลับบ่อย ๆ ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความเครียดมากขึ้นไปอีก ดังนั้นความเครียดจึงเป็นได้ทั้งเหตุและผลของการนอนไม่หลับ การนอนให้ได้ดีทั้งคุณภาพและปริมาณจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสุขภาพ

2.3 แนวคิดและความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional Justice) ในการประเมิน

Adams (1965) กล่าวถึงทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างสิ่งที่บุคคลนำเข้าไป (Input) ในองค์กร (เช่น ทักษะ, การศึกษา, ประสบการณ์, การอบรม, เพศ, อายุ และจริยธรรมพื้นฐาน) กับผลตอบแทน (Outcome) ที่ได้ (เช่น เงินเดือน, ตำแหน่ง) ซึ่งเรียกว่าความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) บุคคลจะมีการรับรู้ความยุติธรรมหรืออยุติธรรมขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบสัดส่วนผลตอบแทนที่ได้รับกับผู้อื่นมากกว่าการเปรียบเทียบภายในตนเอง

Greenberg และ Cropanzano (2001 อ้างถึง Bies และ Moag, 1986) ว่าเป็นผู้ริเริ่มเผยแพร่แนวคิดองค์ประกอบของการรับรู้ความยุติธรรม โดยแบ่งการรับรู้ความยุติธรรมเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการ (Procedure) ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ผลตอบแทน (Distributive) แต่ละองค์ประกอบนั้นเป็นความยุติธรรมในทุกทิศทางของการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งในยุคนั้นยังคงมุ่งสนใจศึกษาเพียง 3 องค์ประกอบหลัก ภายหลังได้พบว่า ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจและความนับถือตนเอง (Self-esteem) แต่ทั้งสองยังไม่ได้ศึกษาอย่างละเอียด

Colquitt et al. (2001) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้การยุติธรรมเพิ่มเติม แล้วสรุปว่าการรับรู้ความยุติธรรมมี 4 ด้าน ดังนี้

- ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) คือ การที่พนักงานรับรู้ผลตอบแทน (outcomes) ที่องค์กรมอบให้ เทียบกับ สิ่งที่พนักงานเป็น (inputs) เช่น การศึกษา, ระดับสติปัญญาและประสบการณ์ ด้วยวิธีการคำนวณของ Adams (1965) จากทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory)

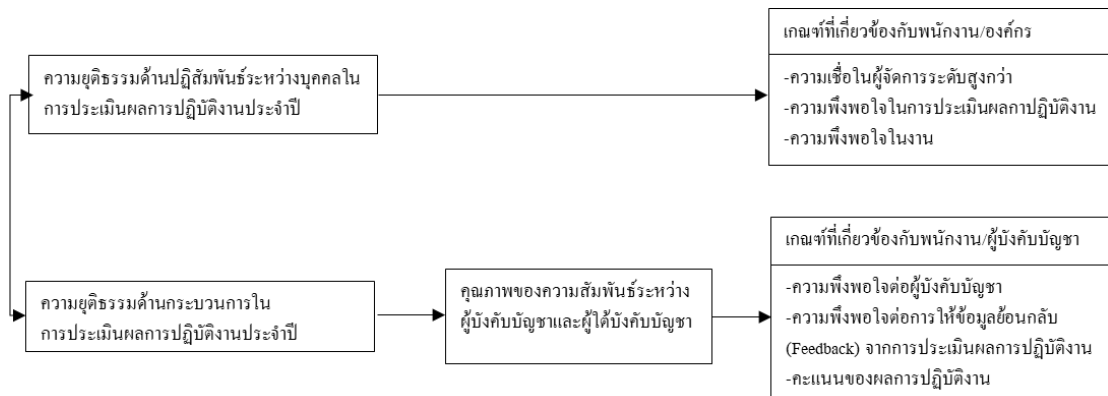
- ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) คือการที่พนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมในกระบวนการ ได้แก่ ก) กระบวนการต้องสามารถใช้ได้เสมอต้นเสมอปลายระหว่างบุคคลและเวลา ข) ปราศจากอคติ ค) มั่นใจว่าข้อมูลที่นำมาตัดสินใจเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง ง) มีเครื่องมือที่จะแก้ไขการตัดสินใจที่ผิดพลาด จ) ทำให้ผ่านมาตรฐานของจริยธรรมหรือคุณธรรม ฉ) นำความคิดจากกลุ่มที่หลากหลายมาใช้เพื่อการตัดสินใจ

- ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) คือ คุณภาพของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งมาจากระดับของการปฏิบัติต่อกันด้วยความสุภาพ, การให้เกียรติ และเคารพซึ่งกันและกัน

- ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Informational justice) คือการที่พนักงานได้รับการถ่ายทอดข้อมูลถึงเหตุผลในการเลือกใช้ขั้นตอนในการทำงาน และเหตุผลที่เกิดผลลัพธ์

Folger และ Cropanzano (2001) ได้กล่าวถึง ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) ว่าเป็นการสื่อสารของความยุติธรรมภายในองค์กร (Communication)

Cropanzano et al. (2002) กล่าวถึงการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรจาก 3 เหตุการณ์ ได้แก่ ผลลัพธ์ที่ได้จากองค์กร เกิดจากความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice), นโยบายทางการหรือกระบวนการที่มีผลมาจากจัดสรรต่าง ๆ เกิดจากความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) และการรักษามนุษยสัมพันธ์ อันได้รับจากผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์กรเกิดจากความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) และได้แนะนำวิธีการทำให้พนักงานรับรู้ความผสมผสานระหว่างยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) คือ นอกเหนือจากการจัดตั้งระบบการให้คำแนะนำที่ยุติธรรมควรมีระบบส่งเสริมศักดิ์ศรี (dignity) ระหว่างบุคคล ตลอดจนผู้บังคับบัญชาควรเริ่มเป็นผู้แสดงการให้เกียรติพนักงาน แต่หากเน้นจุดนี้มากเกินไปอาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรมีการจัดการอบรมความละเอียดอ่อนในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ จะทำให้เกิด พฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังนำเสนอแผนผังแบบจำลองทางทฤษฎีเชิงบูรณาการ (Diagram of the Proposed Integrative Theoretical Model)



ภาพที่ 2.3 แผนผังแบบจำลองทางทฤษฎีเชิงบูรณาการ (Diagram of the Proposed Integrative Theoretical Model)

ผู้วิจัยจึงขอสรุปความหมายของความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) ว่าหมายถึง การที่บุคคลรับรู้ถึงการได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพ, การให้เกียรติ, รู้สึกตนเองมีศักดิ์ศรี และเคารพซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่นในหน่วยงานเดียวกัน

Folger และ Cropanzano (2001) กล่าวถึงทฤษฎีความยุติธรรมจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์และกระบวนการ กับชนิดของผลประโยชน์ 2 แบบ คือ วัตถุ/เศรษฐศาสตร์ (Material/ Economic) และ Socioemotional โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มดังนี้

ชนิดของผลประโยชน์

	วัตถุ/เศรษฐศาสตร์ (Material/Economic)	สังคม(Socioemotional)
ผลลัพธ์	Equity Theory Referent Cognitions Theory (RCT)	Some discussions of Social Exchange Theory
กระบวนการ	Instrumental Model of Procedural justice	Relational Model of Procedural justice Interactional justice

ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์กับกระบวนการในผลประโยชน์สองแบบ (The Relationship of Outcomes and Processes to Two Types of Benefits)

กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีความยุติธรรมที่มุ่งศึกษาผลตอบแทน (outcomes) ที่องค์กรมอบให้เทียบกับ สิ่งที่พนักงานเป็น (inputs) โดยการคำนวณจาก ผลตอบแทน (outcomes) โดย Adams's (1965; Adams & Freedman, 1976)

กลุ่มที่ 2 การใช้ผลลัพธ์เพื่อนำไปสู่ผลประโยชน์ทางสังคม (Socioemotional Benefits) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) ในช่องที่ 2 ถึงแม้จะเหมาะสมกับบางทฤษฎีเท่านั้น นักวิจัยหลายกลุ่มได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดสรรสินค้าทั้งวัตถุและสังคม จึงสรุปว่ากฎของความเสมอภาคคือการจัดสรรวัตถุดิบ (เช่น การจ่ายเงิน) และจัดสรรทางสังคม (เช่น การเชิญไปงานเลี้ยง ปิกนิก)

กลุ่มที่ 3 การใช้กระบวนการเพื่อนำไปสู่ผลประโยชน์ทางวัตถุดิบ สืบเนื่องจากงานวิจัยจากความยุติธรรมด้านกระบวนการ สามารถใช้ได้สำหรับผลประโยชน์ด้านวัตถุ (Material benefits) โดยใช้แบบจำลองเครื่องมือ (instrumental model) ซึ่งแบบจำลองเครื่องมือนี้มีข้อจำกัด เพราะไม่สามารถอธิบายถึง ผลประโยชน์ทางสังคม (Socioemotional Benefits) ที่ได้มาจากกระบวนการที่ยุติธรรม

กลุ่มที่ 4 การใช้กระบวนการเพื่อนำไปสู่ผลประโยชน์ทางสังคม (Socioemotional Benefits) สืบเนื่องจาก แบบจำลองเชิงสัมพันธ์ (relational model) กล่าวถึงความกังวลของบุคคลเกี่ยวกับสถานะทางสังคม ซึ่งเรียกว่า ความกังวลเกี่ยวกับศักดิ์ศรี (dignity concerns) พฤติกรรมบางอย่างถูกมองว่ามีความยุติธรรมเพราะบุคคลได้รับความเคารพ และยืนยันสถานะของการเป็นสมาชิกในกลุ่ม ความเท่าเทียมจะช่วยเพิ่มความมั่นใจในตนเองเกี่ยวกับการพยายามทำให้ตนเองเป็นที่ยอมรับในสังคม บุคคลมักจะชื่นชอบผู้ตัดสินใจที่เชื่อถือได้ ไม่มีอคติและทำให้รู้สึกได้รับการยอมรับจากผู้อื่น โดยแบบจำลองเชิงสัมพันธ์ (relational model) ได้อธิบายถึง ผลประโยชน์ทางสังคม (socioemotional benefits) จากความยุติธรรมด้านกระบวนการ

Skarlicki และ Latham (1996) กล่าวถึงประโยชน์ของความยุติธรรมในองค์กร และความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisals) ดังนี้

- ประโยชน์ของความยุติธรรมในองค์กร

1. ความยุติธรรมทำให้เกิดความเชื่อใจ (Trust) และความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ความเชื่อใจมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการให้เกียรติซึ่งกันและกันในองค์กร โดยการรับรู้การยุติธรรมสามารถทำนายความเชื่อใจ โดยมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

2. ความยุติธรรมเพิ่มผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) โดยผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ในที่นี้ได้มาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ความยุติธรรมในสถานที่ทำงานสามารถทำนายประสิทธิผลของงาน ซึ่งความยุติธรรมส่งผลมากที่สุดกับชีวิตจริง จะเห็นได้จากการจัดการทำงานล่วงเวลาอย่างยุติธรรมจะส่งผลต่อความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) และหากผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยการใช้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) จะสามารถจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

3. ความยุติธรรมสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational citizenship behaviors (OCBs)) การเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นพฤติกรรมของสมาชิกที่นอกเหนือจากการทำหน้าที่ในงาน โดยความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) เป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมากขึ้น

4. ความยุติธรรมสร้างความพึงพอใจและความจงรักภักดีในตราสินค้าของลูกค้า ความยุติธรรมสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational citizenship behaviors) ทำให้พนักงานเริ่มสร้างพฤติกรรมกรรมการมุ่งมั่นลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ จากพฤติกรรมที่ปฏิบัติกันในองค์กร เช่นการช่วยเหลือและรับฟังผู้อื่นด้วยความใส่ใจ ให้ตรงกับความต้องการของผู้อื่น ทำให้ลูกค้ารู้สึกได้รับบริการอย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจและความจงรักภักดีในตราสินค้าของลูกค้า

- ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisals)

การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้ขยายมุมมองที่กว้างขึ้น เป็นการเน้นย้ำการตั้งค่าทางสังคมในองค์กร และมีการนำเข้าข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลาย ซึ่งจะเห็นได้จากความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการที่พนักงานได้ออกสิทธิ์เสียงในองค์กร ได้เห็นกระบวนการที่ยุติธรรม สร้างแรงจูงใจให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น จากงานวิจัยด้านความยุติธรรมในองค์กรได้ให้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่เกี่ยวกับการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเดิมคือการให้คะแนน (Rating) แต่ในยุคปัจจุบัน ได้เปลี่ยนเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การประกาศที่เหมาะสม (Adequate notice) สิ่งที่สำคัญคือการทำให้พนักงานรับทราบล่วงหน้าถึงช่วงเวลาประเมินและหัวข้อการประเมิน ในมุมมองของความยุติธรรมควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดมาตรฐานการประเมิน (Performance standard) เพื่อการใช้งานได้ในวงกว้าง ซึ่งมาจากการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบที่ 2 การรับฟัง (Just hearing) คือการจำกัดการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยการยอมรับในหลักฐานในด้านการปฏิบัติงานมากกว่าการ โจมตีคู่แข่ง ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ความความตีความหมายจากเหตุการณ์ รวมถึงการแสดงความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

องค์ประกอบที่ 3 การตัดสินตามหลักฐาน (Judgment based on evidence) มาตรฐานควรถูกต้อง การรวบรวมข้อมูลและการตัดสินใจควรอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการที่เป็นทางการ ควรจัดให้มีการอบรมขั้นตอนการประเมิน ควรจัดการประเมินให้ปราศจากการเมืองเพื่อเป็นการเพิ่มความถูกต้องในการประเมิน

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

2.4.1 นิยามความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาเพื่อการบริหารงาน (Management) ในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและศึกษามาอย่างต่อเนื่อง โดย Sun และ ชาญชัย บัญชาพัฒนาศักดา (2561) ได้จำแนกคำนิยามของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 4 แบบ ได้แก่

- ความผูกพันต่อองค์กรในแง่โครงสร้างหลายแง่มุม (Employee Engagement as a Multi-faceted Construct) ผู้คิดค้นแนวความคิดนี้คือ Kahn (1990) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ การควบคุมสมาชิกในองค์กรด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง, การทำงานด้วยตนเอง, การแสดงออกของบุคคล, กระบวนการรับรู้ และอารมณ์ในการทำงาน ต่อมาได้มีนักวิชาการอีกหลายคน ที่สนับสนุนคำนิยามนี้ได้แก่

May et al. (2004) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ การที่สมาชิกขององค์กร อุทิศตนต่องานของตนเองทั้งด้านกระบวนการรับรู้ และยังเกี่ยวข้องกับความสามารถเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกและพฤติกรรม

Wellins และ Concelman (2005) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ ส่วนผสม ระหว่างความมุ่งมั่น (commitment), ความจงรักภักดี (loyalty), ประสิทธิภาพ (productivity) และการเป็นเจ้าของ (ownership)

Saks (2006) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ การผสมผสานความรู้, อารมณ์ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

Cha (2007) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ การกระตือรือร้นของพนักงาน ที่อยากมีส่วนร่วมทำงานและ ภาวะที่เต็มไปด้วยสรีระทางร่างกาย, กระบวนการรับรู้และอารมณ์ ซึ่งตามมาด้วยความผูกพัน ซึ่งรวมถึงมิติทั้ง 3 ได้แก่ ความผูกพันต่องาน, การยอมรับในองค์กรและการรับรู้คุณค่าของงาน

Bakker (2011) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ ภาวะเชิงบวก จากการตื่นตัว อย่างสูงของภาวะทางอารมณ์ทั้ง 2 องค์ประกอบคือพลังงานและการมีส่วนร่วม

Macey และ Schneider (2008) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ ความกว้าง ของขอบเขตที่รวมความแตกต่างของชนิดของความผูกพันทั้งลักษณะนิสัย (traits) สภาพจิตใจ (psychological) และพฤติกรรม (behavioral)

Soane et al. (2012) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ ความสนใจในบทบาทในงาน, ความกระตือรือร้น และ ผลกระทบเชิงบวก

Xu et al. (2013) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ เอกลักษณะของพนักงานในองค์กร, ทักษะคิต้องาน, สภาวะทางจิตใจและประสิทธิผลของความรับผิดชอบ

Xiao และ Duan (2014) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ ความคิดริเริ่มของพนักงาน, ความจงรักภักดี, ประสิทธิภาพ, การยอมรับ และความมุ่งมั่น

Liu (2016) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ เอกลักษณะของพนักงานในองค์กร, การอุทิศตน, การซึ่มซึบ, ความกระฉับกระเฉง, ความกลมกลืน

- ความผูกพันต่อองค์กรในแง่การทุ่มเทด้วยความเต็มใจ (Employee Engagement as a Dedicated Willingness) แนวคิดนี้เป็นที่นิยมในองค์กรที่ปรึกษา (Consultant) หลายองค์กร ได้แก่

Hewitt Consulting (2001) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ ขอบเขตที่พนักงานตั้งใจที่จะอยู่ในบริษัทและทำงานหนักเพื่อบริษัท รวมถึง 3องค์ประกอบ ได้แก่ คำพูด (Say), การอยู่ (Stay) และความมุ่งมั่น (Strive)

Towers Consulting (2001) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ ระดับความตั้งใจและความสามารถของพนักงานที่จะช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จ รวมถึงความมีเหตุผลและการมีส่วนร่วม

- ความผูกพันต่อองค์กรในแง่สภาวะจิตใจเชิงบวก (Employee Engagement as a Positive State of Mind) นักวิชาการที่สนับสนุนคำนิยามนี้ ได้แก่

Schaufeli et al. (2002) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ การเติมเต็มเชิงบวก, ภาวะที่มีความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานที่แสดงออกโดยความกระฉับกระเฉง (vigor), การอุทิศตน (dedication) และความแน่วแน่ (absorption)

Harter et al. (2002) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ การที่บุคคลรู้สึกมีส่วนร่วมและความพึงพอใจและทำงานด้วยความกระตือรือร้น

Zeng และ Han (2005) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ การที่พนักงานมีสภาวะทางอารมณ์เชิงบวกที่คงทน และมีแรงบันดาลใจในการกระตุ้นการทำงานของตนเอง พร้อมทั้งอุทิศตนเพื่องานตลอดเวลา, ทำงานด้วยความเต็มใจ, ภูมิใจ และให้กำลังใจตนเองในระหว่างการทำงาน

- ความผูกพันต่อองค์กรในแง่ภาวะตรงข้ามภาวะเหนื่อยล้า (Employee Engagement as the Opposite of Burnout) นักวิชาการอีกหลายคนก็สนับสนุนคำนิยามนี้ ได้แก่

Maslach et al. (2001) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ 3 สิ่งตรงข้ามภาวะเหนื่อยล้า ได้แก่ พลังงาน, การมีส่วนร่วม, ประสิทธิภาพ

Schaufeli และ Bakker (2004) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ 2 สิ่งที่ตรงข้ามภาวะเหนื่อยล้า ได้แก่ ความกระฉับกระเฉง (vigor) และการอุทิศตน (dedication)

González-Romá et al. (2006) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ สิ่งที่ตรงข้ามภาวะเหนื่อยล้า คือ การอุทิศตน (dedication)

Demerouti et al. (2010) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ สิ่งที่เป็นอิสระจากภาวะเหนื่อยล้า คือ ความกระฉับกระเฉง (vigor)

จากคำนิยามของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 4 แบบนี้ ผู้วิจัยได้สรุปนิยามของความผูกพันต่อองค์กรว่า คือการที่พนักงานปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งแสดงออกด้วยคำพูดที่ดีต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานที่กระฉับกระเฉง อุทิศตนให้แก่องค์กรด้วยความเต็มใจ

2.4.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

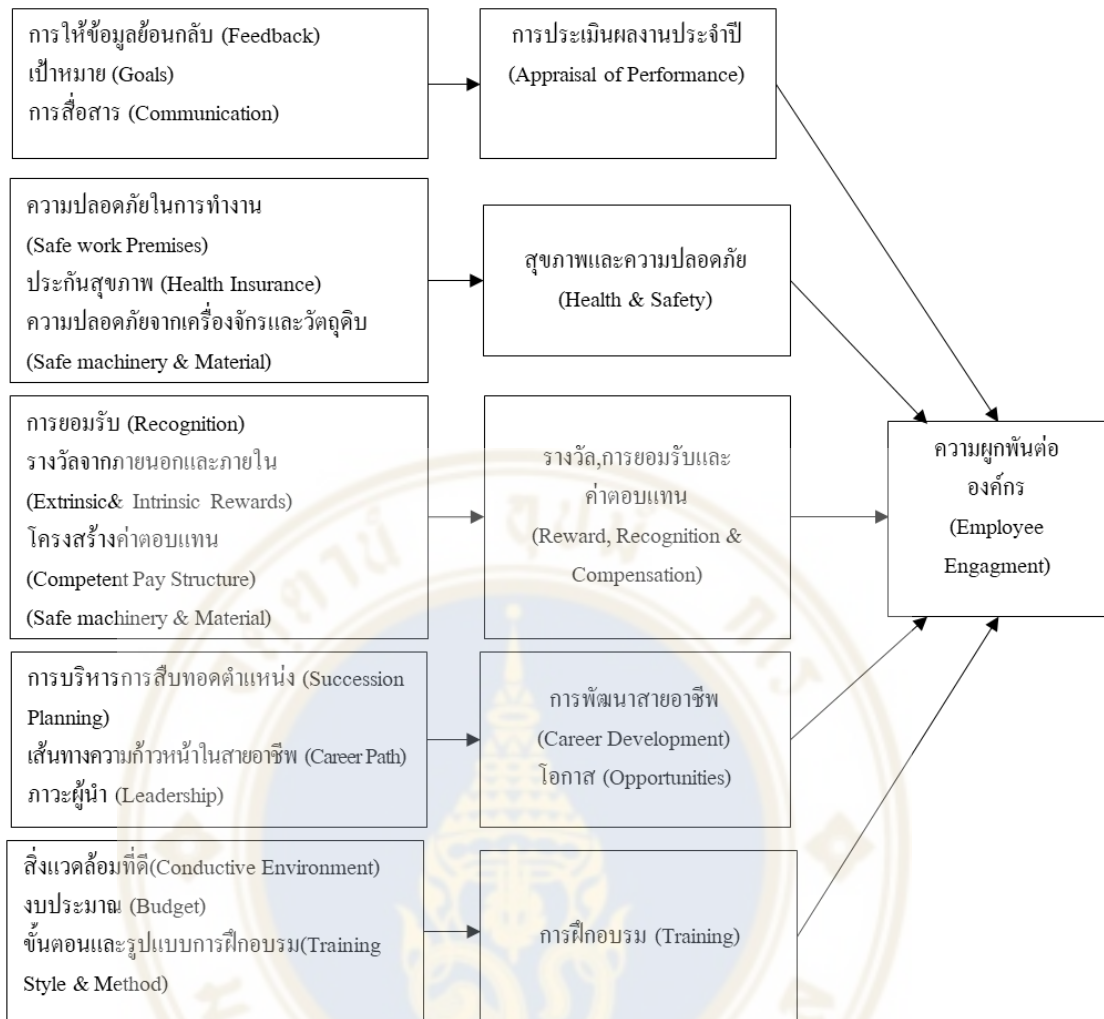
Sun (2018) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (individual performance) และผลการปฏิบัติงานขององค์กร (organizational performance) ซึ่งทั้งสองประเภทนี้มีความสัมพันธ์กันมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ประเภทผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล พนักงานจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีสุขภาพที่ดีขึ้น, มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานลดลง

ประเภทผลการปฏิบัติงานขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่งผลให้บรรยากาศของการบริการขององค์กรดีขึ้น ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลการประกอบการขององค์กรและยังเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นที่จะได้รับ

2.4.3 สิ่งที่ขับเคลื่อน ความผูกพันต่อองค์กร

Munish, Rachna และ Agarwal (2017) ได้ทำการสรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดความกระฉับกระเฉง และความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้น โดยได้สรุปเป็นแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2.5 โมเดลความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) และการรักษานักงาน (Retention)

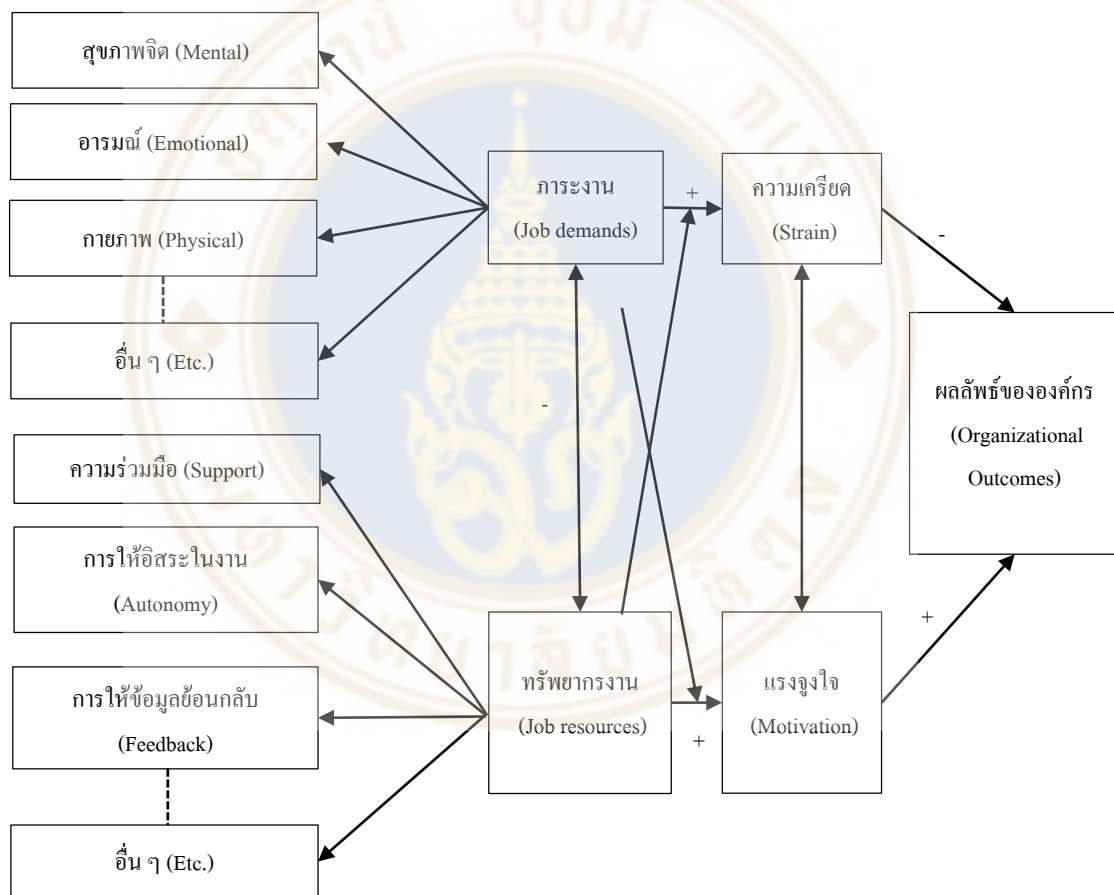
2.4.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัยได้เลือกทฤษฎี Job Demands-Resources Model ของ Bakker et al. (2003) ซึ่งทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าทรัพยากรในงาน (job resources) และ ทรัพยากรส่วนบุคคล (personal resources) สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ โดยในตัวแปรของโมเดล ได้มีความหมายดังต่อไปนี้

ภาระงาน (Job demands) หมายถึง กายภาพ (physical), จิตวิทยา (psychological), สังคม (social) หรือ องค์กรในด้านการเกี่ยวข้องกับงาน (organizational aspects of the job) เพื่อลดความต้องการในงาน ซึ่งต้องการการรับรู้ (Cognitive) และอารมณ์ (emotional) ที่ยั่งยืน เป็นความพยายามหรือทักษะที่เชื่อมโยงกับค่าใช้จ่ายทางกายภาพหรือทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร

ทรัพยากรงาน (Job resources) หมายถึง กายภาพ (physical), จิตวิทยา (psychological), สังคม (social) หรือ องค์กรในด้านการเกี่ยวข้องกับงาน (organizational aspects of the job) ซึ่งเป็นปัจจัย

เชิงบวกต่อความผูกพันขององค์กร โดยเป็น 1) สิ่งที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย 2) ลดภาระงาน (Job demands) และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายทางกายภาพหรือทางจิตวิทยา 3) การส่งเสริมการเติบโตส่วนบุคคลและพัฒนา โดยทรัพยากรงานยังมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องคือ ระดับของงาน (Task Level) ซึ่งรวมถึง การให้อิสระในงาน (Autonomy), การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), นัยสำคัญของงาน (Task Significance) และยังมีตัวแปรเกี่ยวกับองค์กร (เช่น การจ่ายค่าตอบแทน, โอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่, ความมั่นคงในงาน), ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและสังคม (เช่น ผู้บังคับบัญชา, ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศการทำงานของทีม), การจัดการองค์กรในการทำงาน (เช่น การกำหนดบทบาทที่ชัดเจน, การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ)



ภาพที่ 2.6 แสดงโมเดลความต้องการงานและทรัพยากรงาน (Job Demands-Resources Model)

จาก Job Demands-Resources Model ทำให้เห็นว่า 1) ความเครียดจากงาน (Job Stress) และแรงจูงใจ (Motivation) เกิดขึ้นได้จากทั้ง ภาระงาน (Job demands) และทรัพยากรงาน (Job resources) 2) ภาระงาน (Job demands) และทรัพยากรงาน (Job resources) เป็นผลมาจากการรับรู้สิ่งแวดล้อมการทำงานของพนักงาน

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการตั้งสมมติฐาน

2.5.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ผู้วิจัย	งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลวิจัย
ศรัณยา แสงลิ้มสุวรรณ, สุพจน์ นาคสวัสดิ์, พูลพงศ์ สุขสว่าง และ กาญจนา แสงลิ้มสุวรรณ (2556)	การพัฒนาโมเดล ความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร ของพนักงาน	พนักงานที่ปฏิบัติงาน ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ที่ตั้งอยู่ในนิคม อุตสาหกรรมอมตะ นคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 225 คน	ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่น ด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อความผูกพัน ของพนักงานต่อองค์กร และความผูกพัน ของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อความพยายามทุ่มเท แต่ใน ทางตรงกันข้าม ความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กรกลับมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ ต่อความตั้งใจ ที่จะลาออกของพนักงาน
จิตติพัฒน์ พิษณุธาดา พงศ์ (2560)	การพัฒนารูปแบบ การเสริมสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน เจนเนอร์ชั่นวาย	พนักงาน เจนเนอร์ชั่นวายที่ ปฏิบัติงานในองค์กร ธุรกิจอุตสาหกรรม บริการด้านการเงิน จำนวน 718 คน	มีปัจจัยขับเคลื่อน 8 ปัจจัย (ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร แนวปฏิบัติขององค์กร แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อม ในการทำงาน) ผลลัพธ์ของความผูกพัน ต่อองค์กรคือ เจตคติต่อองค์กรทางบวก และการใช้ความพยายาม มุ่งมั่น ทุ่มเท และการคงอยู่กับองค์กร ส่วนผลลัพธ์ ทางธุรกิจของความผูกพันต่อองค์กรคือ พฤติกรรมบริการลูกค้าให้ได้รับความ พึงพอใจ และความต้องการลาออกจากงาน

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) (ต่อ)

ผู้วิจัย	งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลวิจัย
อินทนนท์ จันนิลลา (2563)	ผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรและบุพปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากร	บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 640 คน ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	วัฒนธรรมองค์กรมีผลทางบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อความผูกพันกับองค์กรของบุคลากรสายวิชาการและความผูกพันกับองค์กรมีผลกระทบทางลบต่อความตั้งใจลาออกการองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

ผู้วิจัย	งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลวิจัย
ทิพนิกา อรุณวิภาส (2552)	ผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับต่างรูปแบบและต่างวิธีที่มีต่อทักษะการเขียนภาษาอังกฤษ	นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง จำนวน 80 คน	ทำการวิจัยโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยพบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบต่าง ๆ ทำให้นักเรียนมีทักษะการเขียนภาษาอังกฤษที่ดีขึ้น และ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แบบทันทีจะทำให้ให้นักเรียนมีทักษะดีกว่า การเว้นช่วงเวลา และลายลักษณ์อักษร ทำให้นักเรียนมีทักษะดีกว่าแบบวาจา
ธนิกานต์ อากาศวิภาต (2548)	การยอมรับความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน	พนักงานบริษัทบุญรอดเทรดดิ้ง จำกัด จำนวน 179 คน	การยอมรับความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์ การพัฒนาตนเองของพนักงานและไม่สามารถพยากรณ์ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน แต่ลักษณะของผู้สะท้อนผลงานมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง และสามารถพยากรณ์ความต้องการพัฒนาตนเองได้
กาญจนา ปัญญาแวง (2545)	ผลของการติดตามควบคุมโดยวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานและปฏิกิริยาความรู้สึกของพนักงาน	พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมพลาสติกแห่งหนึ่ง จำนวน 80 คน	เป็นการวิจัยเชิงทดลอง พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานที่ดีที่สุดคือ วิธีดี แต่วิธีการที่ทำให้ปฏิกิริยาความรู้สึกของพนักงานทางบวกคือ วิธีชมแล้วดีและวิธีชม

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
(ต่อ)

ผู้วิจัย	งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลวิจัย
ภavana พงษ์ภักดี (2549)	ทัศนคติของพนักงาน ที่มีต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน	พนักงานบริษัท ที่โอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 406 คน	พบว่าบริษัทได้นำวิธีการประเมินแบบ เปรียบเทียบมา เพื่อให้พนักงาน ได้มี โอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ซึ่งจาก ระดับทัศนคติทางบวกในระดับสูงของ พนักงาน คือผู้บังคับบัญชามุ่งเน้นผล การปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความหมายและมี มีความสำคัญต่อพนักงาน และการกำหนด ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมิน เพียงผู้เดียวเป็นการไม่เหมาะสม เพราะ อาจเกิดความลำเอียงและอคติได้ รวมถึง ผู้ที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้บังคับ บัญชามักจะได้รับคะแนนประเมินสูง กว่าผู้อื่น
Sexton et al. (2017)	Providing feedback following Leadership Walk Rounds is associated with better patient safety culture, higher employee engagement and lower burnout	พนักงาน ปฏิบัติงาน ด้าน สุขภาพ (Healthcare) ใน อเมริกา จาก 31 โรงพยาบาล จำนวน 16,797 คน	กลุ่มตัวอย่างที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีค่าวัฒนธรรมความปลอดภัย ที่สูงขึ้นอย่างมาก และมีความผูกพันต่อ องค์กรที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
Tate, Lartey และ Randall (2021)	Do Performance Goals and Development, Feedback and Recognition, and a Climate of Trust Improve Employee Engagement in Small Businesses in the United States?	พนักงานใน องค์กรของธุรกิจ ขนาดเล็กใน อเมริกา จำนวน 121 คน	พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการได้รับการยอมรับ (Recognition) ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และ แนะนำว่าธุรกิจขนาดเล็กที่ต้องการ ประสบความสำเร็จ ควรต้องมีการจัดการ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม และการจัดการความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานโดยรวม

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
(ต่อ)

ผู้วิจัย	งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลวิจัย
Chanana และ Sangeeta (2020)	Employee engagement practices during COVID-19 lockdown	เป็นงานวิจัยที่ใช้ข้อมูลลำดับที่ 2 (secondary data) โดยการทำการศึกษาจากทฤษฎีและงานวิจัยหลายๆ อย่างเพื่อศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่	โดยผู้วิจัยได้ให้คำแนะนำการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน ขณะทำงานจากบ้านในหลายวิธีที่สำคัญ คือการที่ผู้บังคับบัญชาควรให้ข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback) ที่มีประสิทธิภาพ และให้ทิศทางการทำงานให้แก่พนักงาน เป็นครั้งคราว และควรผสมผสานข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback) จากพนักงานบ้าง เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการสื่อสารอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอ
Hamzah et al. (2021)	The Role of Well-Being, Supervisor Support and Positive Feedback on Lecturers' Work Engagement	อาจารย์ใน มหาวิทยาลัย จำนวน 134 คน จากมาเลเซียและ อินโดนีเซีย	พบว่า job affective well-being (สเกลเพื่อ ประเมินปฏิกริยาทางอารมณ์ของผู้ถูกทดสอบ) และการได้รับการช่วยเหลือ จากผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันในงาน แต่การให้ข้อมูล ย้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) ไม่ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร
Lee, Idris และ Tuckey (2019)	Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention	พนักงานบริษัท เอกชน 500 คน ในมาเลเซีย	การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบ ผลกระทบระหว่าง ภาวะผู้นำแบบ transformational และ transactional ซึ่งมีผล ต่อความผูกพันต่อองค์กรและการตั้งใจ ลาออก โดยมีพฤติกรรมของผู้นำ (ได้แก่ การ โค้ช และการให้ข้อมูลย้อนกลับใน ผลการปฏิบัติงาน) เป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษาพบว่า การ โค้ชและการให้ ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กร และ ความผูกพันในองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจ ลาออก

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียด

ผู้วิจัย	งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลวิจัย
ทศพล พาสุนันท์ (2551)	การรับรู้การกำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงานกับความเครียดในงาน	พนักงานของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)	พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และอายุการทำงาน มีความเครียดในงานไม่ต่างกัน และปัจจัยที่สัมพันธ์ทางลบกับความเครียด ได้แก่ การรับรู้การกำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงานโดยรวม ด้านการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย และด้านการรู้ผลของการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
กฤติน ชลิตาภรณ์ (2557)	การศึกษาปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ความเครียดและแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร	พนักงาน Technology Association จำกัด จำนวน 400 คน	กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน แต่ปัจจัยความเครียดและปัจจัยแรงจูงใจโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
สาธิต ดวงอาจ (2548)	ปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดในการทำงานของลูกจ้างรับเหมาช่วง	พนักงานบริษัท คาร์โบเทค จำกัด จำนวน 102 คน	พบว่าพฤติกรรมที่บ่งบอกความเครียดมากที่สุด คือ อาการที่หงุดหงิดง่าย และปัจจัยที่มีต่อความเครียด ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ด้านการบังคับบัญชาจากบริษัทผู้ว่าจ้าง ด้านความสำเร็จและความก้าวหน้าในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ แนวทางการจัดการความเครียดในการทำงานที่ลูกจ้างเลือกมากที่สุดคือ พยายามนำประสบการณ์เดิมของทั้งตนเองและผู้อื่นมาช่วยในการแก้ไขปัญหา แนวทางที่ลูกจ้างเสนอให้องค์กรดำเนินการเพื่อช่วยการจัดการกับความเครียดที่มากที่สุด คือการจัดการสถานที่และอุปกรณ์

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียด (ต่อ)

ผู้วิจัย	งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลวิจัย
ภรรพร เล็กขาว (2551)	ปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อความเครียดและความผูกพันในงาน	บุคลากรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน จำนวน 105 คน	ปัจจัยในการทำงานด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ปริมาณงาน ลักษณะงานและบรรยากาศองค์กร และขอบเขตงาน ความคลุมเครือของบทบาท ลักษณะการบริหารของผู้บังคับบัญชา ส่งผลต่อความผูกพันในงาน และความเครียด มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพันต่องานด้านความขยันขันแข็ง
บรรณวิท มณีเนตร (2557)	ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในองค์กร การปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงลบกับความผูกพันกับองค์กร โดยมี ความเครียดจากหัวหน้างานเป็นตัวแปรสื่อ	พนักงานในสายการผลิตที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี ของโรงงานผลิตอลูมิเนียมแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 229 คน	ผู้นำเชิงลบทั้ง 4 พฤติกรรม ได้แก่ การควบคุม และการสั่งการที่เข้มงวด การกดดันให้ได้ผล การปฏิบัติงานที่มากเกินไป การคุกคาม การลงโทษ และการสร้างบรรยากาศที่ไม่น่าไว้วางใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดจากหัวหน้างาน และความเครียดจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันกับองค์กร อีกทั้งการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงลบส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร โดยตรง ไม่ผ่านความเครียดจากหัวหน้างาน
Zhang, Zhu และ Yu (2021)	Impact of Stress on Job Engagement among Social Workers in Beijing: The Roles of Positive Emotion and Career Resilience	นักสังคมสงเคราะห์ในปักกิ่ง จำนวน 430 คน	ความเครียดที่ทำนาย (Challenge stressors) และความเครียดอุปสรรค (Hindrane stressors) มีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อการทำงานและอารมณ์เชิงบวกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อการทำงานของนักสังคมสงเคราะห์
Geoffrey และ Brian (2005)	Performance appraisal: Stressful for some	พนักงานบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ จำนวน 50 คน ในออสเตรเลีย	เป็นการวิจัยเชิงทดลอง ผลการวิจัยพบว่าเพศชายเกิดความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิงและ ปัจจัยด้านจิตวิทยาส่งผลกับเพศหญิงในด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (วัดจากการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายโดยพบว่าอะดรีนาลีน เป็นตัวชี้วัดทางกายในการวัดความเครียดได้ดีที่สุด) อีกทั้งยังพบว่า ในระหว่างสรุปผลการประเมินผล

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียด (ต่อ)

ผู้วิจัย	งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลวิจัย
			การปฏิบัติงาน กระบวนการ (Process) และเนื้อหา (Content) ของการสนทนา จะทำให้พนักงานที่ได้รับผลการประเมินไม่ดีเกิดความเครียดในมากขึ้น และในเพศชายที่ประสบความสำเร็จในผลการประเมิน ไม่พบว่า มีความเครียดที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน
Ismail และ Gali (2016)	Relationships among performance appraisal satisfaction, work–family conflict and job stress	พนักงานในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน จำนวน 120 คน	เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการประเมินผลงาน จากงานที่ขัดแย้งกับครอบครัว (Work–family conflict) ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความเครียดในงานและงานที่ขัดแย้งกับครอบครัว (Work–family conflict) และความเครียดของงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความพึงพอใจประเมินผลการปฏิบัติงานและความขัดแย้งในการทำงาน และงานที่ขัดแย้งกับครอบครัว (Work–family conflict)

ตารางที่ 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผู้วิจัย	งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลวิจัย
สุพรรณามากงลาด (2561)	ความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและ ความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อ	พยาบาลโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ที่มีอายุการทำงาน 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 360 คน	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน ด้านปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานยังเป็นตัวแปรสื่อ สมบูรณ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และ ความผูกพันต่อองค์กร จึงสรุปได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความพึงพอใจในงาน ล้วนเป็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
วรพงศ์ แสงกล้าหาญ (2561)	การรับรู้ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงาน การรับรู้ความยุติธรรมใน องค์กร และความเครียด ในการทำงาน	พนักงานในองค์กร อีسترแห่งหนึ่งที่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนกลาง จำนวน 341 คน	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผลตอบแทนขององค์กร, ด้านกระบวนการขององค์กร และด้าน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดใน การทำงาน
ปรียาพร พิงพิบูลย์ (2542)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ ความยุติธรรมของ การประเมินผล การปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคาร พาณิชย์ไทย	พนักงานธนาคาร พาณิชย์ไทย 5 ธนาคาร จำนวน 342 คน	จำนวนของผู้ประเมิน ความชัดเจนใน การกำหนดเป้าหมายการทำงาน และการแจ้ง ผลการประเมินให้พนักงานทราบมีอิทธิพล ต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานที่ รับรู้ว่า ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนและมีความรู้ความเข้าใจใน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่า จะรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ความยุติธรรมมากกว่า และพนักงานที่รับรู้ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนและผู้ประเมิน มากกว่าจะรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่รับรู้

			ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างตนและผู้ประเมิน น้อยกว่า
--	--	--	--

ตารางที่ 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ต่อ)

ผู้วิจัย	งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลวิจัย
อรสา โพธิ์ฤกษ์ (2542)	ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ความยุติธรรม ของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานและความ ผูกพันต่อองค์กร	พนักงานในวิทยาลัย เอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 171 คน	ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ และ ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร แต่ ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล ไม่มี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อ องค์กร โดยที่ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์และ ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้
Kerse และ Naktiyok (2020)	The Effect of Interactional Justice on Work Engagement through conscientiousness for Work	พนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรม จำนวน 156 คน ในประเทศตุรกี	ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลส่งผลเชิงบวกกับความผูกพันต่อ การทำงานและจิตสำนึกในการทำงาน (Conscientiousness) และ โดยมีจิตสำนึก การทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง
Agarwal (2013)	Linking justice, trust and innovative work behavior to work engagement	พนักงานระดับ ผู้จัดการในโรงงาน อุตสาหกรรมด้าน เกษตรกรรม จำนวน 323 คน ในประเทศ อินเดีย (แถบตะวันตก)	ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ, ความยุติธรรม เชิงผลลัพธ์ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความเชื่อใจ เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Trust) และความผูกพัน มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรม ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ในงาน
โมยิณี สุขเกษม (2557)	ทวนทางจิตวิทยาการรับรู้ ความยุติธรรมต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน โดยมีความผูกพันต่อ องค์กรเป็นตัวแปรสื่อ	พนักงานบริษัทขนส่ง และเคลื่อนย้ายแห่ง หนึ่ง จำนวน 310คน	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และภาพรวมการรับรู้ ความยุติธรรมในองค์กร มีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและผล การปฏิบัติงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) พบว่า มีปัจจัยต่าง ๆ ที่ขับเคลื่อนความผูกพัน (Engagement Drivers) ได้แก่ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ, บรรยากาศด้านจิตวิทยา, การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร, ความฉลาด

ทางอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร, ความพึงพอใจในงาน (สุพรรณมา กงลาด, 2561), ปัจจัยในการทำงานด้าน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ, ปริมาณงาน, ลักษณะงานและบรรยากาศองค์กร, ขอบเขตงาน, ความคลุมเครือของบทบาท, ลักษณะการบริหารของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และเมื่อศึกษาถึงปัจจัยด้านทรัพยากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน (กฤติน ชลิตาภรณ์, 2557) และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการบริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ และอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ในงาน (Agarwal, 2013) และผลการปฏิบัติงาน (โหมยณี สุขเกษม, 2557) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพยายามทุ่มเทและวัฒนธรรมองค์กร แต่ในทางตรงกันข้าม ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน (ศรัญญา แสงลิมสุวรรณ, สุพจน์ นาคสวัสดิ์, พูลพงศ์ สุขสว่าง และกาญจนา แสงลิมสุวรรณ, 2556; จิติพัฒน์ พิชญาดาพงศ์, 2560 ; อินทนนท์ จันนิลลา, 2563) โดยที่งานวิจัยส่วนใหญ่อ้างอิงถึงทฤษฎีของ Kahn (1990) ผู้คิดค้นแนวความคิด ความผูกพันต่อองค์กรในแง่โครงสร้างหลายแง่มุม (Employee Engagement as a Multi-faceted Construct) ที่ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรคือ การควบคุมสมาชิกในองค์กรด้วยความรับผิดชอบของตนเอง, การทำงานด้วยตนเอง, การแสดงออกของบุคคล, กระบวนการรับรู้ และอารมณ์ในการทำงาน และยังอ้างอิงแนวคิดจากบริษัทที่ปรึกษาต่าง ๆ ได้แก่ Hewitt, Gallup, Deloitte และ Castellano

- การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยจากต่างประเทศ โดยมีทั้งกล่าวถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยตรง และอ้างถึงว่าเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งผลของความสัมพันธ์ระหว่างการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) มักมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก (Sexton et al., 2017; Tate, Lartey, & Randall, 2021) และความผูกพันในองค์กรยังมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออก (Lee, Idris, & Tuckey, 2019) อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Hamzah et al., 2021 พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน

นอกจากนี้ การทบทวนวรรณกรรมยังชี้ให้เห็นว่างานวิจัยในไทยมุ่งเน้นศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการเรียน (Learning) มากกว่าต่อการปฏิบัติงาน (Performance) ผลการศึกษาพบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบต่าง ๆ ทำให้นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แบบทันที จะทำให้นักเรียนผลการเรียนดีกว่าการเว้นช่วงเวลา

และลายลักษณ์อักษรทำให้นักเรียนผลการเรียนดีกว่าแบบวาจา (ทิพนีภา อรุณวิภาส, 2552) และวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานคือ วิธีดี แต่วิธีการที่ทำให้ปฏิบัติการความรู้สึกของพนักงานทางบวก คือ วิธีชมแล้วติและวิธีชม (กาญจนา ปัญญาแวง, 2545) อีกทั้งมีการศึกษาความสัมพันธ์ของการประเมินผลปฏิบัติงานกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความสัมพันธ์การยอมรับความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงานระหว่างความต้องการในการพัฒนาตนเอง โดยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่ลักษณะของผู้สะท้อนผลงานมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง (ธนิกานต์ อากาศวิภาต, 2548) ซึ่งยังไม่มีการศึกษาความสัมพันธ์หรือผลกระทบระหว่างการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) เนื่องจากผู้วิจัยสังเกตเห็นถึงความสำคัญของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในยุคปัจจุบันดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น จึงต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ 1 ว่า

H1: การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

- ความเครียด (Stress) จากการประเมิน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียด (Stress) ซึ่งผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาความเครียด (Stress) จากการประเมิน พบว่ามีงานวิจัยในไทยหลายงานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยและความสัมพันธ์ของความเครียดกับความผูกพันต่อองค์กร เริ่มตั้งแต่การศึกษาความสัมพันธ์ด้านประชากรศาสตร์กับความเครียด ได้แก่ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และอายุการทำงาน มีความเครียดในงานไม่ต่างกัน (ทศพล พาสุนันท์, 2551) แต่ด้านประชากรศาสตร์กับความผูกพันต่อองค์กรกลับมีผลตรงกันข้ามกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีผลแตกต่างกันกลับมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน (กฤติน ชลิตาภรณ์, 2557)

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความเครียด ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสำเร็จและความก้าวหน้าในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ (สาธิต ดวงอาจ, 2548) อีกทั้งยังมีงานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียด คือ ผู้นำเชิงลบทั้ง 4 พฤติกรรม ได้แก่ การควบคุมและการสั่งการที่เข้มงวด การกดดันให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มากเกินไป การคุกคามการลงโทษ และการสร้างบรรยากาศที่ไม่น่าไว้วางใจ (บรรณวิท มณีเนตร, 2557)

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาในเรื่องความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากงานวิจัยพบว่าเพศชายมีเกิดความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิงและ ปัจจัยด้านจิตวิทยาส่งผลกับเพศหญิงในด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน อีกทั้ง

ยังพบว่า ในระหว่างสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการ (Process) และเนื้อหา (Content) ของการสนทนา จะทำให้พนักงานที่ได้รับผลการประเมินไม่ดีเกิดความเครียดในมากขึ้น และในเพศชายที่ประสบความสำเร็จในผลการประเมิน ไม่พบว่ามี ความเครียดที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Geoffrey & Brian, 2005) เมื่อศึกษาความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความเครียดในงานและตัวแปรอื่น ๆ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความเครียดในงานและงานที่ขัดแย้งกับครอบครัว (Work-family conflict) อีกทั้งความเครียดยังเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างระหว่างการความพึงพอใจประเมินผลการปฏิบัติงานและความขัดแย้งในการทำงานและงานที่ขัดแย้งกับครอบครัว (Work-family conflict) (Ismail และ Nazha Gali, 2016)

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดและความผูกพันต่อองค์กรนั้น แม้ว่าบางงานวิจัยในอดีตจะพบว่า ความเครียดและแรงจูงใจโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (กฤตินชลิตาภรณ์, 2557) แต่งานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่ พบว่า ความเครียดจากปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความเครียดมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่องานด้านความขยันขันแข็ง (กรรณพร เล็กขาว, 2551) ความเครียดจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันกับองค์กร (บรรณวิทย์ มณีเนตร, 2557) และความเครียดที่ท้าทาย (Challenge stressors) และความเครียดอุปสรรค (Hindrane stressors) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อการทำงาน (Zhang, Zhu & Yu, 2021) จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ 2 ว่า

H2: ความเครียด (Stress) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร

- การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice)

จากการศึกษาการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) โดยเริ่มจากการปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าจำนวนของผู้ประเมิน ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพนักงานที่รับรู้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองและผู้ประเมินมากกว่าจะรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่รับรู้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนและผู้ประเมินน้อยกว่า (ปรียาพร พิงพิบูลย์, 2542)

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และภาพรวมการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (โฆษิณี สุขเกษม, 2557; สุพรรณษา มากงลาด, 2561) และความยุติธรรมรายด้านยังมีความสัมพันธ์

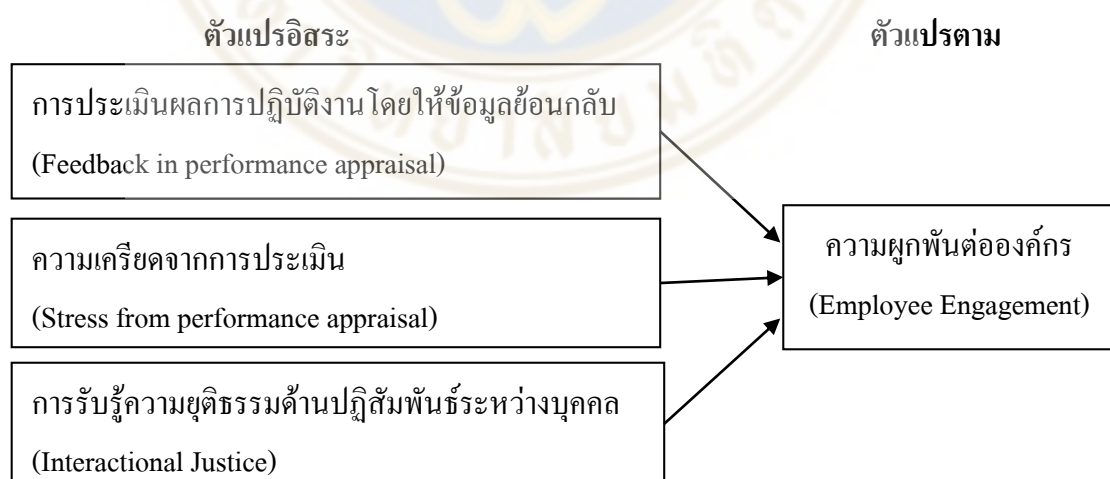
เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความเชื่อใจเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Trust) (Agarwal, 2013) ซึ่งจากการศึกษาเฉพาะความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ส่งผลความผูกพันต่อการทำงาน พบว่าความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อการทำงาน และจิตสำนึกในการทำงาน (Conscientiousness) โดยมีจิตสำนึกการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Kerse และ Naktiyok, 2020) และบางงานวิจัยได้กล่าวถึงความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์และด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ (อรสา โพรธิฤกษ์, 2542)

แต่อย่างไรก็ตาม ยังพบความขัดแย้งในด้านการรับรู้ความยุติธรรมรายด้าน กล่าวคือ ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ และความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร แต่ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (อรสา โพรธิฤกษ์, 2542)

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานที่ 3 ว่า

H3: การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) เป็นตัวแปรกำกับ และมีความเครียดจากการประเมิน (Stress) เป็นตัวแปรคั่นกลาง ของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร” มีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา
- 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งการวิจัยชนิดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานที่ศึกษาสาเหตุและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและใช้ขยายการทำนายกลุ่มประชากรอื่น ๆ แต่เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างแบบกว้างและใช้การสุ่มตัวอย่างในการทำวิจัย นอกจากนี้ยังเป็นการอธิบายวิธีการ, ปัญหาหรือปรากฏการณ์ผ่านการรวบรวมข้อมูลในรูปแบบตัวเลข เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติ สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายรูปแบบ ได้แก่ การวิจัยการสำรวจ, การวิจัยสหสัมพันธ์, การทดลอง และการวิจัยเชิงสาเหตุเปรียบเทียบ (Apuke, 2017)

งานวิจัยนี้เลือกใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลครั้งเดียว (Cross-Sectional Study) จึงเหมาะกับการใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยการหาจำนวนและการวิเคราะห์ตัวแปรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ซึ่งใช้ประโยชน์และการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขโดยใช้เทคนิคทางสถิติเฉพาะในการตอบคำถามวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ กลุ่มเจนเนอร์ชัณวายุ ที่มีอายุตั้งแต่ 20-40 ปี (ผู้ที่เกิดในระหว่างปี พ.ศ. 2523-2543) ในปี 2563 ซึ่งจะมีอายุ 21-41 ปี ในปี 2564 ทั้งเพศชายและเพศหญิงที่ทำงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร จากข้อมูลสำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เดือนธันวาคม 2563 พบว่าประชากรที่มีอายุมีอายุตั้งแต่ 20-40 ปี ทั้งเพศชายและเพศหญิงในกรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งหมด 1,634,950 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของ Yamane (year) ซึ่งมีสูตรที่ใช้ในการหากลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{N}{1-Ne^2}$$

n = ขนาดของประชากรกลุ่มตัวอย่าง

N = ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด 95%

$$\begin{aligned} \text{จึงคำนวณได้} \quad N &= \frac{1,634,950}{1-((1,634,950)0.05^2)} \\ &= 399.9022 \\ &= 400 \end{aligned}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ 400 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) คือ การใช้ผู้ตอบแบบสอบถามที่ "สะดวก" กับนักวิจัย ไม่มีรูปแบบไม่ว่าในกรณีใด ในการรับผู้ตอบแบบสอบถามเหล่านี้รับสมัครเพียงถามผู้ที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างที่ยินดีจะให้ข้อมูล มีข้อดีคือ ผลลัพธ์โดยทั่วไปในการเลือกมักจะเป็นสมมูลทางสถิติของประชากร เป็นประโยชน์ในการระบุช่วงของทัศนคติและความคิดเห็นในสมมติฐานที่ไม่แน่นอนให้สามารถทดสอบได้ แต่มีผลเสีย คือกลุ่มตัวอย่างอาจถูกเลือกโดยใช้องค์ของผู้วิจัยในระดับสูงมาก (Galloway, 2005)

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ได้แก่

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความเครียดจากการประเมิน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 3.1 ระดับการวัดของตัวแปร

ตัวแปร	ระดับการวัด
1. ข้อมูลส่วนบุคคล	
- เพศ	มาตรวัดนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- อายุ	มาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale)
- ระดับการศึกษา	มาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale)
- อายุงานในบริษัทปัจจุบัน	มาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale)
- ตำแหน่งงาน	มาตรวัดนามบัญญัติ (Nominal Scale)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	อันตรภาคชั้น (interval Scale)
3. ความเครียดจากการประเมิน	อันตรภาคชั้น (interval Scale)
4. การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice)	อันตรภาคชั้น (interval Scale)
5. ความผูกพันต่อองค์กร	อันตรภาคชั้น (interval Scale)

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคครั้งนี้เป็นแบบสอบถามประเภทให้กลุ่มตัวอย่างกรอกคำตอบเอง (Self-administered Questionnaire) โดยใช้ Google Form เป็นแพลตฟอร์ม (Platform) ในการตอบคำถาม ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือ ให้กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานเจนเนอเรชันวาย (ผู้ที่เกิดในระหว่างปี พ.ศ.2523-2543 อายุ 21-41 ปีในปี 2564) และทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการเก็บข้อมูลครั้งเดียว (Cross-Sectional Study) เมื่อกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป โดยกำหนดหลักเกณฑ์

ตาม Likert Scale แบ่งเป็นทั้งหมด 5 ระดับ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษาแล้วนำมากำหนดกรอบแนวความคิด (Conceptual Framework)

2. กำหนดขอบเขตของข้อคำถามให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3. สร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับประชากร โดยเป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากร โดยเป็นคำถามแบบเลือกตอบ ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน และคำถามเพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเอง

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จำนวน 15 ข้อ โดยพัฒนามาจากงานวิจัยของสลิลา มารยาท (2560)

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความเครียดจากการประเมิน จำนวน 15 ข้อ ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดความเครียด กรมสุขภาพจิต (SPST-20)

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) จำนวน 4 ข้อ ผู้วิจัยพัฒนามาจาก Colquitt (2001) Colquitt's Organizational Justice Scale

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 9 ข้อ ผู้วิจัยพัฒนามาจาก Soane et al. (2012) The ISA Engagement Scale

4. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความถูกต้อง ความครอบคลุมของเนื้อหา

5. นำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาปรับปรุงแบบสอบถาม

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม กำหนดหลักเกณฑ์ตาม Likert Scale แบ่งเป็นทั้งหมด 5 ระดับ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม

มาตรการประเมินค่า	คะแนนข้อคำถามเชิงบวก	คะแนนข้อคำถามเชิงลบ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง/น้อยที่สุด	5	1
ไม่เห็นด้วย/น้อย	4	2
เฉย ๆ/ปานกลาง	3	3
เห็นด้วย/มาก	2	4
เห็นด้วยอย่างยิ่ง/มากที่สุด	1	5

ในการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น เพื่อแบ่งระดับของข้อมูล ออกเป็น 5 ระดับ มีวิธีการ
ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

ผู้วิจัยจึงสรุปคะแนนเฉลี่ยของข้อมูล ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยในช่วง 1.00 – 1.08 หมายถึง คะแนนระดับต่ำมาก

คะแนนเฉลี่ยในช่วง 1.81 – 2.60 หมายถึง คะแนนระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ยในช่วง 2.61 – 3.40 หมายถึง คะแนนระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยในช่วง 3.41 – 4.20 หมายถึง คะแนนระดับสูง

คะแนนเฉลี่ยในช่วง 4.21 – 5.00 หมายถึง คะแนนระดับสูงมาก

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistics Package for the Social Sciences) สามารถแบ่ง

การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, อายุงานในบริษัทปัจจุบัน และตำแหน่งงาน และการอธิบายระดับของตัวแปร ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการแจกแจงความถี่ (Frequency)

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis)

3. การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้แก่ การใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha)

4. การทดสอบ

ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อ

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความเครียดจากการประเมิน การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) และความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความเครียดจากการประเมิน การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional Justice) และความผูกพันต่อองค์กร



บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากวิธีดำเนินการวิจัยที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 3 ผู้วิจัยจึงได้นำผลที่ได้มาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยดังนี้

- 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)
- 4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)
- 4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)
- 4.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

จากแบบสอบถามที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน สามารถแบ่งสัดส่วนลักษณะทางประชากรศาสตร์ รายละเอียดดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและสัดส่วน (ค่าร้อยละ) ของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
1. เพศ		
ชาย	166	41.5
หญิง	234	58.5
รวม	400	100
2. อายุ		
21 – 25 ปี	6	1.5
26 – 30 ปี	63	15.75
31 – 35 ปี	254	63.5
36 – 41 ปี	77	19.25
รวม	400	100

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและสัดส่วน (ค่าร้อยละ) ของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
3. ที่อยู่อาศัยปัจจุบัน		
กรุงเทพมหานคร	400	100
รวม	400	100
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	1.25
ปริญญาตรี	227	56.75
สูงกว่าปริญญาตรี	168	42
รวม	400	100
5. อายุงานในบริษัทปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 1ปี	25	6.25
1-4 ปี	125	31.25
5-7 ปี	94	23.5
8-10 ปี	87	21.27
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	69	17.25
รวม	400	100
6. ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ระดับพนักงานปฏิบัติการ (Junior Level)	135	33.75
ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Senior Level)	139	34.75
ระดับผู้จัดการ/หัวหน้างาน (Managerial Level)	111	27.75
ระดับผู้จัดการอาวุโส (Senior Managerial Level)	11	2.75
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (MD/CEO)	4	1.00
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวัยส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 63.5, อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 100, ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.75, อายุงานในบริษัทปัจจุบัน 1-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.25, ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Senior Level) คิดเป็นร้อยละ 34.75

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), การรับรู้ความยุติธรรม ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร เพื่อทำการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความเหมือนหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน และลดปัญหาตัวแปรบางตัว อาจมีความสัมพันธ์กันเอง ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้อคำถาม ดังต่อไปนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback in performance appraisal) จำนวน 15 ข้อ, ความเครียดจากการประเมิน (Stress from performance appraisal) จำนวน 15 ข้อ, การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) จำนวน 4 ข้อ และ ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) จำนวน 9 ข้อ

หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลได้นำมาตรวจสอบความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริง ด้วยการหาค่า Kaiser Meyer Olkin (KMO) ซึ่ง Hadi, Abdullah และ Sentosa (2016) ได้กล่าวถึงค่า KMO ไว้ว่า คือความเพียงพอของตัวอย่างวัด โดย KMO ใน SPSS การสุ่มตัวอย่างนั้นเพียงพอหรือเพียงพอหรือไม่ ค่า KMO ควรมีค่าขั้นต่ำคือ 0.5 โดยที่ค่าระหว่าง 0.5 ถึง 0.7 ปานกลาง ค่าระหว่าง 0.7 ถึง 0.8 ถือว่าดี ค่าระหว่าง 0.8 ถึง 0.9 ดีเยี่ยม ระหว่าง 0.9 ขึ้นไปนั้น ยอดเยี่ยมมาก ซึ่งงานวิจัยในครั้งนี้มีค่า KMO ที่ 0.89 ดังนั้น จึงถือเป็นค่าที่ดีเยี่ยม สามารถใช้วิเคราะห์เพื่อเพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริงต่อไปได้ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่า KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8702.153
	df	666
	Sig.	0.000

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริง (สกัดปัจจัย) โดยวิธีการ Principle Component Analysis (PCA) ซึ่งเป็นเทคนิคในการลดมิติของชุดข้อมูลที่เพิ่มความสามารถในการตีความ แต่ในขณะเดียวกันก็ลดการสูญเสียข้อมูล โดยการสร้างตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องใหม่ (ตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องจะเพิ่มความแปรปรวนสูงอย่างต่อเนื่อง) วิธีการที่เกี่ยวข้องกับ PCA ยังมีบทบาทที่สำคัญในวิธีการทางสถิติอื่น ๆ เช่น การถดถอยเชิงเส้น (Linear regression) ด้วยการถดถอยขององค์ประกอบหลัก และมีบทบาทการรวมกลุ่มกันของตัวแปร (Jolliffe & Cadima, 2016) ใช้การแก้ปัญหา

อันเนื่องมาจากการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์สมการความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนด

ในการพิจารณาใช้ Factor Analysis (FA) เพื่อตัดข้อคำถาม ผู้วิจัยได้พิจารณาตัดรายการที่ถ่วงน้ำหนักปัจจัยที่มีค่าน้อยกว่า 0.5 ออก และยังพิจารณาเฉพาะข้อคำถามที่มีช่วงความเชื่อมั่นตั้งแต่ 95% ขึ้นไป (Arifin & Yusoff, 2016)

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการการวิเคราะห์องค์ประกอบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 1

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
ความเครียดจากการประเมิน				
ปวดศีรษะจากความตึงเครียด	0.790	0.079	-0.014	-0.048
รู้สึกวิตกกังวล	0.777	0.013	-0.092	-0.142
รู้สึกเหนื่อยง่าย	0.775	-0.032	-0.075	-0.036
ตั้งสมาธิลำบาก	0.767	-0.046	-0.068	-0.175
รู้สึกเศร้า	0.748	-0.058	-0.172	-0.116
รู้สึกสับสน	0.743	-0.051	-0.029	-0.177
รู้สึกโกรธ หรือหงุดหงิด	0.718	-0.121	-0.169	-0.181
รู้สึกคับข้องใจ	0.710	-0.123	-0.156	-0.339
กล้ามเนื้อตึงหรือปวด	0.697	0.006	-0.009	0.018
ปวดศีรษะข้างเดียว	0.693	0.027	0.048	-0.058
ปวดหลัง	0.691	0.035	0.004	0.120
ความอยากอาหาร เปลี่ยนแปลงไป	0.668	0.034	0.092	-0.017
ไปไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้	0.594	-0.017	-0.111	0.156
กลัวทำงานผิดพลาด	0.551	-0.002	-0.122	0.215
รู้สึกว่าต้องแข่งขันหรือเปรียบเทียบ	0.495	-0.072	-0.072	0.035
ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ				
ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนสำคัญที่กระตุ้นให้ท่านอยากทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	-0.023	0.717	0.148	0.125

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการการวิเคราะห์องค์ประกอบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 1 (ต่อ)

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
ท่านมองเห็นข้อดีและข้อเสียในการทำงานของตนเอง อย่างชัดเจน จากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ท่านได้รับ	-0.009	0.702	0.112	0.062
ท่านคิดว่า การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สะท้อนศักยภาพในการปฏิบัติงานของท่าน ได้จริง	0.002	0.700	0.048	0.151
ท่านคิดว่า การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีความสำคัญต่อการทำงานของท่าน	-0.059	0.659	-0.001	0.017
ท่านสามารถนำผลข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปใช้เพื่อ ปรับปรุงการทำงานของตนเอง ได้จริง	0.033	0.651	0.256	0.038
ท่านรู้สึกพึงพอใจเมื่อ ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างสม่ำเสมอ	-0.031	0.650	0.150	0.176
เมื่อท่านรับทราบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา ท่านพร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเอง	-0.057	0.623	0.193	0.042
ท่านคาดหวังว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามผลของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	0.029	0.610	0.037	0.026
ท่านรู้สึกภาคภูมิใจ เมื่อข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ท่านได้รับ เป็นไปในทิศทางที่ดี	0.071	0.570	0.085	0.113
หากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของท่านไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ท่านจะทำความเข้าใจและยอมรับผลการประเมินนั้น	-0.041	0.555	0.153	0.092
ท่านไม่รู้สีกังวลใจหากต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาในระหว่างที่ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ท่าน	-0.078	0.481	0.189	0.101
ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ใช้ในปัจจุบัน ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยุติธรรมและปราศจากอคติ	-0.076	0.447	0.164	0.410
ผู้บังคับบัญชาจะทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานของเขา หลังจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับท่าน	0.033	0.439	0.278	0.421
ท่านคิดว่า การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไม่มีความจำเป็น เนื่องจากทราบผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ก็เพียงพอแล้ว	0.226	-0.252	0.140	0.056

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการการวิเคราะห์องค์ประกอบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 1 (ต่อ)

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
ผู้บังคับบัญชาจะช่วยเหลือในสิ่งที่ท่านร้องขอ หลังจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับท่าน	0.016	0.394	0.251	0.482
ความผูกพันต่อองค์กร				
ท่านมีความกระตือรือร้น (Enthusiastic) ในการทำงาน	-0.107	0.169	0.777	0.064
ท่านรู้สึกมีพลังกระฉับกระเฉง (Energetic) ในการทำงาน	-0.125	0.139	0.760	0.100
ท่านมีค่านิยมในการทำงาน (Work values) เช่นเดียวกับเพื่อนร่วมงาน	-0.029	0.114	0.727	0.169
ท่านให้ความสนใจ (Attention) กับงานของท่านอย่างมาก	-0.037	0.162	0.722	-0.009
ท่านมีสมาธิ (Concentrate) อยู่กับงานของท่าน	-0.130	0.157	0.695	-0.016
ท่านมีความรู้สึกทางบวก (Positive) กับงานของท่าน	-0.216	0.167	0.667	0.184
ท่านมีเป้าหมายการทำงาน (Work goals) เดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน	-0.036	0.094	0.665	0.214
ท่านมีทัศนคติในงาน (Work attitudes) แบบเดียวกับเพื่อนร่วมงาน	-0.036	0.125	0.650	0.140
ท่านโฟกัส (Focus) อยู่ทำงานของท่านอย่างมาก	0.012	0.165	0.637	0.047
การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล				
ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยการให้เกียรติ	-0.112	0.143	0.193	0.825
ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความสุภาพ	-0.103	0.121	0.105	0.822
ผู้บังคับบัญชาทำให้ท่านรู้สึกมีศักดิ์ศรีในการทำงาน	-0.104	0.201	0.231	0.809
ผู้บังคับบัญชาละเว้นการใช้คำพูดหรือการแสดงความคิดเห็นที่ไม่เหมาะสม	-0.010	0.128	0.029	0.724

จากตารางที่ 4.3 พบว่าคำถามที่มีค่า Factor Loading ต่ำกว่า 0.5 ผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามดังกล่าวออก แล้วทำการวิเคราะห์องค์ประกอบครั้งที่ 2 ถัดไป โดยมีข้อคำถามที่ตัดออกไปจาก 2 ตัวแปร ดังนี้

1. คำถามของตัวแปรความเครียดจากการประเมิน จำนวน 1 คำถาม ได้แก่
 - รู้สึกว่าต้องแข่งขันหรือเปรียบเทียบ

2. คำถามของตัวแปรข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จำนวน 5 คำถาม ได้แก่
- ท่านไม่รู้สึกกังวลใจหากต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาในระหว่างที่ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ท่าน
 - ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ใช้ในปัจจุบัน ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยุติธรรมและปราศจากอคติ
 - ผู้บังคับบัญชาจะทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานของเขา หลังจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับท่าน
 - ท่านคิดว่าการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไม่มีความจำเป็น เนื่องจากทราบผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ก็เพียงพอแล้ว
 - ผู้บังคับบัญชาจะช่วยเหลือในสิ่งที่ท่านร้องขอ หลังจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับท่าน

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการการวิเคราะห์องค์ประกอบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอรัลในเขตกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 2

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
ความเครียดจากการประเมิน				
ปวดศีรษะจากความตึงเครียด	0.803	-0.013	0.067	-0.023
รู้สึกเหนื่อยง่าย	0.786	-0.080	-0.040	-0.020
รู้สึกวิตกกังวล	0.776	-0.097	0.022	-0.127
ตั้งสมาธิลำบาก	0.760	-0.081	-0.037	-0.199
รู้สึกเศร้า	0.745	-0.182	-0.040	-0.116
รู้สึกสับสน	0.736	-0.043	-0.041	-0.187
รู้สึกโกรธ หรือหงุดหงิด	0.717	-0.183	-0.114	-0.166
กล้ามเนื้อตึงหรือปวด	0.716	-0.004	-0.014	0.050
รู้สึกคับข้องใจ	0.708	-0.174	-0.116	-0.319
ปวดหลัง	0.704	0.008	0.022	0.142
ปวดศีรษะข้างเดียว	0.702	0.046	0.005	-0.051

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการการวิเคราะห์องค์ประกอบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 2 (ต่อ)

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
ความอยากอาหาร เปลี่ยนแปลงไป	0.668	0.088	0.026	-0.026
ไปไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้	0.581	-0.111	0.006	0.152
กลัวทำงานผิดพลาด	0.540	-0.119	0.022	0.207
ความผูกพันต่อองค์กร				
ท่านมีความกระตือรือร้น (Enthusiastic) ในการทำงาน	-0.097	0.786	0.145	0.060
ท่านรู้สึกมีพลังกระฉับกระเฉง (Energetic) ในการทำงาน	-0.118	0.768	0.120	0.078
ท่านมีค่านิยมในการทำงาน (Work values) เช่นเดียวกับเพื่อนร่วมงาน	-0.035	0.730	0.124	0.113
ท่านให้ความสนใจ (Attention) กับงานของท่านอย่างมาก	-0.024	0.726	0.155	0.011
ท่านมีสมาธิ (Concentrate) อยู่กับงานของท่าน	-0.116	0.696	0.138	0.004
ท่านมีความรู้สึกทางบวก (Positive) กับงานของท่าน	-0.217	0.676	0.156	0.143
ท่านมีเป้าหมายการทำงาน (Work goals) เดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน	-0.047	0.674	0.105	0.148
ท่านมีทัศนคติในงาน (Work attitudes) แบบเดียวกับเพื่อนร่วมงาน	-0.048	0.655	0.136	0.064
ท่านโฟกัส (Focus) อยู่ที่งานของท่านอย่างมาก	0.026	0.639	0.165	0.095
ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ				
ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนสำคัญที่กระตุ้นให้ท่านอยากทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	-0.024	0.162	0.725	0.114
ท่านคิดว่าการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สะท้อนศักยภาพในการปฏิบัติงานของท่านได้จริง	-0.014	0.058	0.724	0.112
ท่านมองเห็นข้อดีและข้อเสียในการทำงานของตนเอง อย่างชัดเจน จากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ท่านได้รับ	-0.022	0.115	0.721	0.029
ท่านคิดว่าการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีความสำคัญต่อการทำงานของท่าน	-0.054	0.017	0.667	0.044
ท่านสามารถนำผลข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานของตนเองได้จริง	0.032	0.264	0.657	0.025
ท่านรู้สึกพึงพอใจเมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างสม่ำเสมอ	-0.028	0.165	0.646	0.171

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการการวิเคราะห์องค์ประกอบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 2 (ต่อ)

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
ท่านคาดหวังว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามผลของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	0.023	0.039	0.631	0.009
เมื่อท่านรับทราบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา ท่านพร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเอง	-0.054	0.205	0.619	0.050
ท่านรู้สึกภาคภูมิใจ เมื่อข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ท่านได้รับ เป็นไปในทิศทางที่ดี	0.077	0.101	0.570	0.138
หากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของท่านไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ท่านจะทำความเข้าใจและยอมรับผลการประเมินนั้น	-0.044	0.164	0.546	0.063
การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล				
ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความสุภาพ	-0.101	0.130	0.139	0.855
ผู้บังคับบัญชาทำให้ท่านรู้สึกมีศักดิ์ศรีในการทำงาน	-0.106	0.224	0.157	0.851
ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยการให้เกียรติ	-0.099	0.261	0.215	0.820
ผู้บังคับบัญชาละเว้นการใช้คำพูดหรือการแสดงความคิดเห็น ที่ไม่เหมาะสม	-0.011	0.048	0.154	0.735

หลังจากผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เรียบร้อยแล้ว สามารถบรรจุในองค์ประกอบตรงตามตัวแปรและแยกได้อย่างอิสระกับตัวแปรอื่น ผู้วิจัยจึงได้นำข้อคำถามที่เหลือไปทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability) ในลำดับต่อไป ซึ่งข้อคำถามที่เหลือแสดงดังนี้

ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ	จำนวน 10 ข้อ
ความเครียดจากการประเมิน	จำนวน 14 ข้อ
การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	จำนวน 4 ข้อ
ความผูกพันต่อองค์กร	จำนวน 9 ข้อ

4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)

ขั้นตอนหลังจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) แล้ว คือการทดสอบหาความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) โดยการใช้ Cronbach's Alpha coefficient โดยที่ Cho และ Kim (2014) กล่าวว่า ค่าอัลฟาเท่ากับความน่าเชื่อถือ (Reliability), อัลฟาที่มีค่าสูงจะเป็นข้อบ่งชี้ของความสอดคล้องภายใน (Internal consistency), หากตัดข้อคำถามจะทำให้ความน่าเชื่อถือมากขึ้น และค่าอัลฟาควรมากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 รายละเอียดของการทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability) แสดงไว้ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha coefficient ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนข้อ คำถาม (ข้อ)	ค่า Cronbach's Alpha
การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	10	0.86
ความเครียดจากการประเมิน	14	0.93
การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4	0.89
ความผูกพันต่อองค์กร	9	0.89

จากตาราง 4.5 พบว่าค่าความน่าเชื่อถือ (Cronbach's Alpha) ของมาตรวัดในงานวิจัยนี้อยู่ในช่วงระหว่าง 0.86 ถึง 0.93 ซึ่งมากกว่า 0.70 จึงสามารถนำไปวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation Analysis) ต่อไป

4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation Analysis)

เพื่อหาค่าสหสัมพันธ์ด้วยวิธี Pearson Product Moment Correlation ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัย ที่อยู่ในมาตราการวัดระดับ Interval หรือ Ratio Scale และเลือกระบุความสัมพันธ์แยกเป็นคู่ ด้วยวิธี Bivariate Correlation รายละเอียด ดังตาราง 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)

	Mean	Std. Deviation	การประเมินผล การปฏิบัติงานโดย ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	ความเครียด จากการ ประเมิน	การรับรู้ความ ยุติธรรมด้าน ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล
การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	4.32	0.50			
ความเครียดจากการประเมิน	2.89	0.91	-0.063		
การรับรู้ความยุติธรรมด้าน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.16	0.81	0.330**	-0.176**	
ความผูกพันต่อองค์กร	4.02	0.63	0.380**	-0.203**	0.332**

N = 400 *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

จากตาราง 4.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความผูกพันในองค์กรของพนักงานเจนเนอรัลในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.32, 4.16 และ 4.02 ตามลำดับ) และความเครียดจากการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 2.89)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบให้ข้อมูลย้อนกลับ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ความเครียดจากการประเมินมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นทั้งสาม มีค่าน้อยกว่า 0.80 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระมีความเป็นอิสระต่อกัน ไม่มีความสัมพันธ์กันมาก จึงนำมาทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เลือกตัวแปรโดยวิธีวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression) เพื่ออธิบายการเลือกตัวแปรอิสระปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แสดงผลดังตารางที่ 4.7

4.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t.	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.984	0.282		7.044	0.000
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	0.386	0.060	0.303	6.406	0.000
ด้านความเครียดจากการประเมิน	-0.103	0.031	-0.148	-3.272	0.001
ด้านการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.160	0.037	0.205	4.279	0.000
R. = 0.462 R Square = 0.213 R Square Adjusted (R ²) = 20.70 % (0.207) F-statistics = 46.662 Sig. = 0.000 Durbin-Watson = 1.777					

N = 400, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

ผลวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบให้ข้อมูลย้อนกลับ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ความเครียดจากการประเมินมีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยผลการวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็นว่าปัจจัยทั้งสามมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงความผูกพันต่อองค์กร ร้อยละ 20.70 % อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 4.8 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H1: การข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร	สนับสนุน
H2: ความเครียด (Stress) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร	สนับสนุน
H3: การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร	สนับสนุน

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเครียดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อ

1. ทราบถึงระดับของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความเครียด (Stress) จากการประเมิน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) และความผูกพันต่อองค์กร (Engagement)

2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเครียด (Stress) และ การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้คือพนักงานเจนเนอเรชันวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 1,634,950 คน (ผู้ที่เกิดในระหว่างปี พ.ศ.2523-2543 ซึ่งจะมีอายุ 21-41 ปี ในปี 2564) กลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ (Online Questionnaire) โดยผู้วิจัยได้แจกจ่ายแบบสอบถามผ่านทางลิงก์ (Link) แบบสอบถามจาก Google Form ให้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน และนำผลที่ได้จากแบบสอบถามเข้าการประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistics Package for the Social Sciences) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาข้อมูลเพศ,อายุ,ระดับการศึกษา, อายุงานในบริษัทปัจจุบัน และตำแหน่งงาน และการอธิบายระดับของตัวแปร ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation), การแจกแจงความถี่ (Frequency), การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis), การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้แก่ การใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) และทำการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient) และการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ส่วนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชันวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 63.5 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.75, มีอายุงานในบริษัทปัจจุบัน 1-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.25 และปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นระดับผู้เชี่ยวชาญ (Senior Level) คิดเป็นร้อยละ 34.75

5.1.2 ส่วนที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความผูกพันในองค์กร อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.32, 4.16 และ 4.02 ตามลำดับ) และความเครียดจากการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 2.89) และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ผลการวิจัยพบว่าการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sexton et al. (2017) และงานวิจัยของ Tate, Lartey และ Randall (2021) ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะมีความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญและพบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการปฏิบัติงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ก็ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Hamzah et al. (2021) ที่พบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2: ความเครียด (Stress) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ผลการวิจัยพบว่าความเครียด (Stress) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของภรรคพร เล็กขาว (2551) ที่พบว่า ความเครียดมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่องานด้านความขยันขันแข็ง และบรรณวิท มณีเนตร (2557) และงานวิจัยของ Zhang, Zhu และ Yu (2021) ที่พบว่าความเครียดจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร แต่ขัดแย้งกับ

งานวิจัยของกฤติน ชลิตาภรณ์ (2557) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยความเครียดและปัจจัยแรงจูงใจโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 3: การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kerse และ Naktiyok (2020) ที่พบว่า ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อการทำงานและจิตสำนึกในการทำงาน (Conscientiousness) โดยมีจิตสำนึกการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง แต่ยังคงขัดแย้งกับงานวิจัยของอรสา โพธิ์ฤกษ์ (2542) ที่พบว่าความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. ผลการวิจัยพบว่า การข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สามารถจัดสรรให้อยู่ในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ตลอดทั้งปี ซึ่งเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีช่องทางที่หลากหลาย ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้ทั้งแบบเป็นลายลักษณ์อักษร หรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถเข้าถึงผู้รับการประเมินด้วยเทคโนโลยีผ่านระบบต่าง ๆ ขององค์กร สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้ทันทีที่ ดังนั้น หากจัดให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่เหมาะสมกับองค์กร จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสาร (Communication culture) ในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้พนักงานได้มีโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กลับสู่ผู้บังคับบัญชาและองค์กร และสิ่งสำคัญในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ การทำให้พนักงานได้รับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) โดยที่การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการที่พนักงานรับรู้ถึงการได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพ, การให้เกียรติ และเคารพซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่นในหน่วยงานเดียวกัน ในระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งผู้บังคับบัญชาจนถึงผู้บริหารควรต้องให้

ความระมัดระวังการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างมีความยุติธรรมทั้งในระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานและในระหว่างการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในงานและองค์กร

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าความเครียด (Stress) จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายความว่าหากพนักงานมีระดับความเครียดจากการประเมินสูง จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรน้อยลง

ดังนั้นการจัดการกับความเครียดในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญโดยระหว่างก่อนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผู้บังคับบัญชาควรอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการพูดคุย โดยที่ระหว่างการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ควรเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงพฤติกรรมการทำงานมากกว่าพฤติกรรมส่วนบุคคล อีกทั้งควรให้พนักงานยอมรับผลการสรุปด้วยตนเอง และควรดึงกระบวนการความคิดของพนักงานในระหว่างที่พูดคุยเรื่องทั่วไป ทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น อีกทั้งยังควรจัดให้มีการจัดโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน (Employee Assistance Program, EAP) หลังกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อเป็นตัวช่วยให้พนักงานมีที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจในด้านการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบคอยให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้เกิดความเครียดเรื้อรัง

ในเชิงปฏิบัตินั้นผู้บริหารสามารถจัดการอบรมสำหรับผู้ให้การประเมินทุกคน ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal) ซึ่งควรจัดทำต่อเนื่องทุกปี เพื่อทบทวนความเข้าใจ และสามารถให้ผู้ประเมินเป็นผู้ถ่ายทอดหรือพี่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่ผู้รับการประเมินต่อไปได้ ซึ่งหัวข้อที่ควรจัดการอบรม ได้แก่

- 1) เป้าหมายของการปฏิบัติงานประจำปี และรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรเลือกใช้
- 2) การจัดทำเป้าหมายการทำงานของตนเองแบบ SMART Goal คือ เจาะจง (Specific), วัดผลได้ (Measurable), บรรลุผลได้ (Achievable), วัตถุประสงค์ (Realistic) และอยู่ในกรอบเวลา (Time bound)

- 3) ปัจจัยที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4) กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารผลงาน
- 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป้าหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนเพิ่มการตระหนักรู้และความมั่นใจในใจตนเอง ซึ่งการพิจารณาเลือกการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สำหรับพนักงานแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันตามลักษณะนิสัยส่วนบุคคล จึงควรจัดวิธีการ

ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลโดยควรจัดหัวข้ออบรมการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ครอบคลุมถึงเนื้อหา ดังนี้

- ประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับจุดประสงค์ในการให้ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

- การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) สามารถทำให้ผู้ถูกประเมินต้องการแก้ไขข้อบกพร่อง (Deficiency) และเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

- การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) เป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับระดับบุคคล (Self Level) โดยในตอนแรกที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) ผู้ถูกประเมินจะรู้สึกไม่พึงพอใจถึงระดับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และเริ่มตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานในอนาคตที่สูงขึ้น

- ความถี่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ยิ่งมีมากจะยิ่งทำให้ข้อมูลที่สื่อสารออกไปแก่ผู้รับการประเมินมีความถูกต้องมากขึ้น

- วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Method) แบบที่เป็นที่นิยมใช้ในการโค้ช มี 2 วิธี ได้แก่

- แบบแซนด์วิช (Feedback Sandwich) วิธีนี้คือการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) ก่อนและหลังการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback)

- แบบ Pendleton (Pendleton Method) ผู้ประเมินอธิบายเนื้อหาและตามด้วยสิ่งที่ต้องปรับปรุงและความถี่ที่ต้องทำ

- ช่วงเวลาที่เหมาะสมของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (The timing of Feedback) ระยะเวลาที่เหมาะสม นั้นแตกต่างกันตามระดับของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยขั้นตอนการทำงาน (The processing of the task) ควรให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในทันที และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับงาน (Feedback about task) เหมาะจะให้ในเวลาที่ย้ำออกไป

- วิเคราะห์ข้อมูลการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การนำข้อมูลที่ได้จากผู้ประเมินหลายคนมาสรุปผล เพื่อวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะจะทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง

- การแจ้งรายงานการให้ข้อมูลการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้รับการประเมิน ควรทำให้ผู้รับการประเมินยอมรับผลการประเมิน และมีความพร้อมที่จะปรับปรุงผลงานและพฤติกรรมในงานของตนเอง

- การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพที่สุดของระบบการประเมิน โดยหลังจากที่ผู้รับการประเมินได้จัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการพัฒนา องค์กรควรช่วยสนับสนุนด้วยการแต่งตั้งโค้ช (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) สำหรับช่วยพัฒนาผู้รับการประเมิน

6) การอบรมการจัดการความเครียด (Stress) จากการประเมิน ให้แก่ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ด้วยกลยุทธ์ 3 A-EMS วิธีการที่คิดค้น โดยนพ.วิโรจน์ ตระการวิจิตร (2564) ได้แก่ Aware รู้ตัวว่าเครียด จากการวิเคราะห์อาการทางกายและทางใจเบื้องต้นเกี่ยวกับความเครียด, Analyze การวิเคราะห์สาเหตุของความเครียด, Act การจัดการกับความเครียด เริ่มลงมือปฏิบัติการลดความเครียด ด้วยวิธีการ EMS คือ Exercise การออกกำลังกาย, Mindfulness การเจริญสติ และ Sleep การนอนหลับ ดังนั้นหากผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเข้าใจถึงหลักการจัดการความเครียด จะทำให้ลดความเครียดจากการประเมินด้วยตนเองได้ดีมากขึ้น

3. จากผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ผู้บริหารจึงควรจัดให้มีการอบรมการสร้าง ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเนื้อหาการอบรมควรเน้นเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในด้านการฝึกให้ผู้ประเมินสามารถพูดและแสดงพฤติกรรมต่อผู้รับการประเมินด้วยความสุภาพ, การให้เกียรติ, และเคารพซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่นในหน่วยงานเดียวกัน โดยควรจัดอบรมและประเมินผลผู้ให้การประเมินเป็นระยะ อีกทั้งควรจัดให้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) เป็นตัวชี้วัด (KPI) ของผู้ประเมินในด้านพฤติกรรมการทำงานอีกด้วย

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นจึงไม่ทราบสาเหตุและเหตุผลของความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรในเชิงลึก จึงควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ ทั้งในด้านตัวแปร การข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน, ความเครียด (Stress) จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice)

2. ควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อองค์กร (Employee Engagement) เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (จิตพัฒนา พิษณุธาตพงศ์, 2560) รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร (อินทนนท์ จันนิลลา, 2563) เป็นต้น และควรศึกษาในกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ นอกเหนือจากเจนเอเรชั่นวาย เนื่องจากเป็นประชากรวัยทำงานในยุคปัจจุบันประกอบไปด้วยบุคลากรหลายเจนเอเรชั่น

3. การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ซึ่งทำให้มีการกระจุกตัวของพนักงานในบางช่วงอายุ และตำแหน่งงานมากเกินไป ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของทุกช่วงอายุและตำแหน่งงาน เพื่อความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่าง



บรรณานุกรม

- กรมจัดหางาน. (2564). วารสารสถานการณ์ตลาดแรงงาน ประจำเดือนธันวาคม 2564. สืบค้นจาก <https://doe.go.th/prd/lmia/knowledge/param/site/131/cat/20/sub/0/pull/category/view/cover-view>
- กฤตินี ชลิตาภรณ์. (2557). การศึกษาปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ความเครียดและแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Technology Association จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- กฤษติกา แก้วประภา. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะมนุษยศาสตร์, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- กาญจนา ปัญญาแหว. (2545). ผลของการติดตามควบคุม โดยวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานและปฏิภริยาคามรู้สึกรองพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมพลาสติกแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โฆษิณี สุขเกษม. (2557). ทฤษฎีจิตวิทยา การรับรู้ความยุติธรรมต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสื่อ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐิติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์. (2560). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เจเนอเรชันวาย ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมบริการเพื่อเพิ่มผลผลิตทางธุรกิจที่เป็นเลิศ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ทศพล พาสุพันธ์. (2551). การรับรู้การกำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงานกับความเครียดในงานของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทิพนีภา อรุณวิภาส.(2552), ผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับต่างรูปแบบและต่างวิธีที่มีต่อทักษะการเขียนภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ธนิกานต์ อากาศวิภาต. (2548). การยอมรับความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต) คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ,.
- บรรณวิทย์ มณีเนตร. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในองค์กร การปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงลบกับความผูกพันกับองค์กร โดยมีความเครียดจากหัวหน้างานเป็นตัวแปรสื่อ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต) คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรียาพร พึ่งพิบูลย์. (2542). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภรรคพร เล็กขาว. (2551). ปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อความเครียดและความผูกพันในงานของบุคลากรสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต) คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภัทรพิน ลากเกียรติพร. (2559). ความยุติธรรมในองค์กรกับความตั้งใจจะลาออกจางานของพนักงานบริการกลุ่มวัยเริ่มทำงาน (First Jobber). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภavana พงษ์ภักดี. (2549). ทักษะจิตของพนักงาน บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วรพงศ์ แสงกล้าหาญ. (2559). การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงานการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความเครียดในการทำงาน กรณีศึกษาพนักงานในองค์กรอิสระแห่งหนึ่ง.(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต) คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิโรจน์ ตระการวิจิตร. (2564). เครียดอย่างฉลาด 2. กรุงเทพฯ: ต้นคิด.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศรัญญา แสงลิมสุวรรณ, สุพจน์ นาคสวัสดิ์, พูลพงษ์ สุขสว่าง, และ กาญจนา แสงลิมสุวรรณ. (2556). การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัท สัญชาติ ญี่ปุ่นในประเทศไทย. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 19(2): 77-94.
- ศุภสิทธิ์ งามพรรคพันธุ์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การละเมิด สัญญาทางจิตวิทยาและความเครียด กรณีศึกษาขององค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สาธิต ดวงอาจ. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดในการทำงานของลูกจ้างรับเหมาช่วง: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท คาร์โบเทค จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะสังคมสงเคราะห์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธินี อุทัยวงศ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความเครียดกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัท โทรคมนาคมขนาดใหญ่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สุพรรณษา มางลาด. (2561). ความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อของพยาบาล โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรสา โพธิ์ฤกษ์. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในวิทยาลัยเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อิสริย์ มงคลชนวัฒน์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความเครียดในการทำงาน และความเหนื่อยหน่ายจากการทำงาน กรณีศึกษา: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Adams, J. S. (1965). Behavioral research service general electric company. Inequity in social exchange, 267-296.
- Agarwal, U. A. (2013). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement, 41-73.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Aggarwal, A., & Thakur, G. S. (2013). *International Journal of Engineering and Advanced Technology*.
Techniques of Performance Appraisal-A Review, 617-621.
- Akampurira, A. (2014). *Performance Appraisal*. Hamburg: Anchor Academic Publishing.
- Appelbaum, S. H., Roy, M., & Gilliland, T. (2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications (May 2011), 507-583.
- Apuke, O. D. (2017). *Arabian Journal of Business and Management Review*. Quantitative research methods a synopsis approach, Vol. 6 (10), 40-45.
- Arifin, W. N., & Yusoff, M. S. (2016). *SAGE Open*. Confirmatory Factor Analysis of the Universiti Sains Malaysia Emotional Quotient Inventory Among Medical Students in Malaysia, 1-9.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E. D., & Schaufeli, W. B. (2003). *Journal of Vocational Behavior*. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency, 341–356.
- Chanana, N., & Sangeeta. (2020). *Journal of Public Affairs*. Employee engagement practices during COVID-19 lockdown, 1-6.
- Cho, E., & Kim, S. (2015). *Organizational Research Methods*. Cronbach's Coefficient Alpha: Well Known but Poorly Understood, 207-230.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). *Journal of Applied Psychology*. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, 425-445.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg, & R. Cropanzano, *Advances in Organizational Justice* (pp. 1-55). Redwood: Stanford University Press.
- Galloway, A. (2005). *Non-Probability Sampling*. 1-6.
- Geoffrey, C., & Brian, D. (2005). the 2005 ANZAM Conference. Performance appraisal: Stressful for some, 1-10.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2002). *Advances in Organizational Justice*. Redwood: Stanford University Press.

บรรณานุกรม (ต่อ)

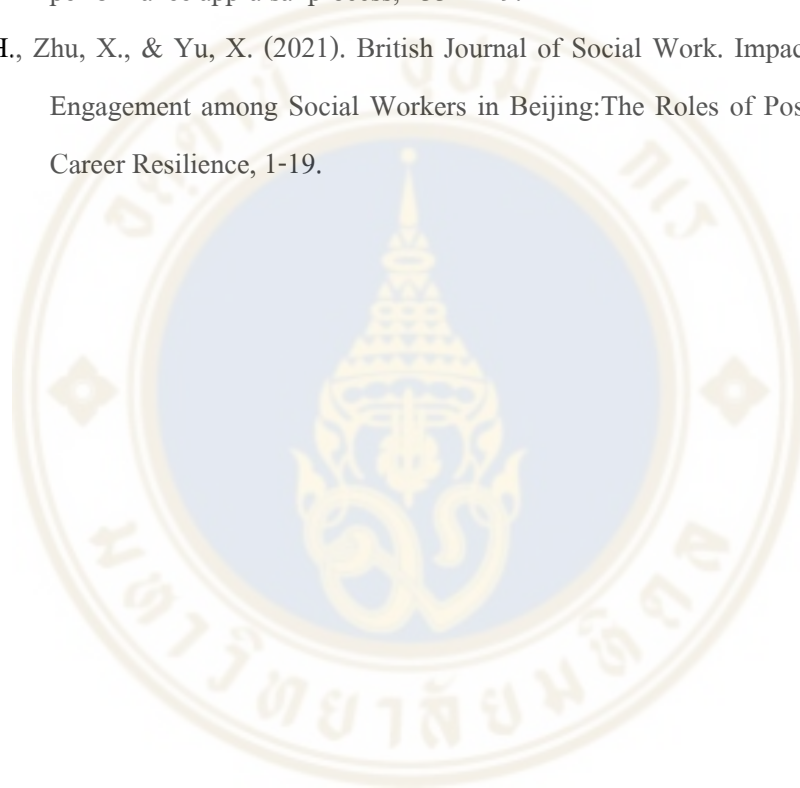
- Gregory, J. B., Levy, P. E., & Jeffers, M. (2008). *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Development of a model of the feedback process within executive coaching, 42–56.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). *Human Resource Management Review*. Performance management and employee engagement, 123–136.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). *Personnel Psychology*. The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta-analysis, 275-291.
- Hadi, N. U., Abdullah, N., & Sentosa, I. (2016). *Journal of Educational and Social Research*. An Easy Approach to Exploratory Factor Analysis: Marketing Perspective, 215-223.
- Hamzah, H., Nordin, N. S., Dwiyantri, S., Na'imah, T., & Mawi, N. (2021). *The Journal of Behavioral Science*. The Role of Well-Being, Supervisor Support and Positive Feedback on Lecturers' Work Engagement, 73-84.
- Hassan, S., Ismail, N., Jaafar, W. Y., Ghazali, K., Budin, K., Gabda, D., & Samad, A. S. (2012). *International journal of applied mathematics and informatics*. Using Factor Analysis on Survey Study of Factors Affecting Students' Learning Styles, 33-40.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). *Review of Educational Research*. The Power of Feedback, 87-112.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). *Journal of Applied Psychology*. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations, 349-371.
- Ismail, H. N., & Gali, N. (2016). *Journal of Management & Organization*. Relationships among performance appraisal satisfaction, work–family conflict and job stress, 1-17.
- Jolliffe, I. T., & Cadima, J. (2016). *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*. Principal component analysis: a review and recent developments, 1-16.
- Jug, R., Jiang, X. S., & Bean, S. M. (2018). *Archives of Pathology & Laboratory Medicine*. Giving and Receiving Effective Feedback A Review Article and How-To Guide, 1-7.
- Kerse, G., & Naktiyok, A. (2020). The Effect of Interactional Justice on Work. *Journal of Economy Culture and Society*, 65-84.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lee, M. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). *Human Resource Development*. Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention, 257-282.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). *Human Resource Management Review*. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process, 81-100.
- Lorenzet, S. J., Cook, R. G., & Ozeki, C. (2006). *Education + Training*. Improving performance in very small firms through effective assessment and feedback, 568 - 583.
- McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2001). *Journal of European Industrial*. 360 feedback processes: performance improvement and employee career development, 5-32.
- Munish, & Agarwal, R. (2017). *International Journal of BRIC Business Research*. Employee engagement & retention: a review of literature, 1-19.
- Olpin, M., & Hesson, M. (2012). *Stress Management for Life: A Research-Based, Experiential Approach*. Boston: Cengage learning.
- Pavett, C. M. (1983). *The Tavistock Institute of Human Relations*. Evaluation of the impact of Feedback on Performance and Motivation, 641-654.
- Searcy, C. (2012). *Journal of Business Ethics*. Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda, 239–253.
- Sexton, J. B., Adair, K. C., Leonard, M. W., Frankel, T. C., Proulx, J., Watson, S. R., . . . Frankel, A. S. (2017). *BMJ Qual Saf Published Online*. Providing feedback following Leadership WalkRounds is associated with better patient safety culture, higher employee engagement and lower burnout, 1-10.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). *Journal of Applied Psychology*. Increasing Citizenship Behavior Within a Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory, 161-169.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). *International Journal of Human Resource Studies*. Employee Engagement: A Literature Review, 63-80.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Tate, T., Lartey, F. M., & Randall, P. M. (2021). *International Business Research*. Do Performance Goals and Development, Feedback and Recognition, and a Climate of Trust Improve Employee Engagement in Small Businesses in the United States, 1-23.
- Wiese, D. S., & Buckley, M. R. (1998). *Journal of Management History*. The evolution of the performance appraisal process, 233 - 249.
- Zhang, H., Zhu, X., & Yu, X. (2021). *British Journal of Social Work*. Impact of Stress on Job Engagement among Social Workers in Beijing: The Roles of Positive Emotion and Career Resilience, 1-19.





ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ความเครียดจากการประเมิน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) เป็นตัวแปรกำกับ ของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับประชากรศาสตร์และคำถามเพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความเครียดจากการประเมิน

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice)

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลประชากรศาสตร์และคำถามคัดกรอง

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () ให้ตรงกับข้อเท็จจริงของท่าน

1. ทำงานในกรุงเทพมหานคร

<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่ (จบแบบสอบถาม)
------------------------------	---
2. อายุระหว่าง (21-41 ปี)

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 21 ปี (จบแบบสอบถาม)	<input type="checkbox"/> 21-25 ปี
<input type="checkbox"/> 26-30 ปี	<input type="checkbox"/> 31-35 ปี
<input type="checkbox"/> 36-41 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 41 ปี (จบแบบสอบถาม)
3. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
4. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
---	------------------------------------	---
5. อายุงานในบริษัทปัจจุบันของท่าน

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1ปี	<input type="checkbox"/> 1-4 ปี	<input type="checkbox"/> 5-7 ปี
<input type="checkbox"/> 8-10 ปี	<input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	

6. ตำแหน่งงานปัจจุบันของท่าน

- () ระดับพนักงานปฏิบัติการ (Junior Level)
- () ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Senior Level)
- () ระดับผู้จัดการ/หัวหน้างาน (Managerial Level)
- () ระดับผู้จัดการอาวุโส (Senior Managerial Level)
- () ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (MD/CEO)

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยมีระดับความเห็น ดังนี้

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็น ด้วย	3 เฉย ๆ	4 เห็น ด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ท่านคิดว่าการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไม่มี ความจำเป็น เนื่องจากทราบผลของการประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี ก็เพียงพอแล้ว					
2. ท่านคิดว่าการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มี ความสำคัญต่อการทำงานของท่าน					
3. ท่านคิดว่าการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) สะท้อน ศักยภาพในการปฏิบัติงานของท่านได้จริง					
4. ท่านคาดหวังว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานจะเป็นไป ตามผลของข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)					
5. ท่านมองเห็นข้อดีและข้อเสียในการทำงานของตนเอง อย่างชัดเจนจากข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ท่านได้รับ					
6. ท่านไม่รู้สึกกังวลใจหากต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาใน ระหว่างที่ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ท่าน					
7. เมื่อท่านรับทราบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จาก ผู้บังคับบัญชา ท่านพร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเอง					
8. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนสำคัญที่กระตุ้นให้ ท่านอยากทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็น ด้วย	3 เฉย ๆ	4 เห็น ด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
9. ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ใช้ในปัจจุบัน ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยุติธรรม และปราศจากอคติ					
10. ท่านรู้สึกพึงพอใจเมื่อได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างสม่ำเสมอ					
11. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจ เมื่อข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ท่าน ได้รับ เป็นไปในทิศทางที่ดี					
12. หากข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของท่านไม่เป็นไป ตามที่คาดหวัง ท่านจะทำความเข้าใจและยอมรับผลการ ประเมินนั้น					
13. ท่านสามารถนำผลข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปใช้ เพื่อ ปรับปรุงการทำงานของตนเองได้จริง					
14. ผู้บังคับบัญชาจะทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ ทำงานของเขา หลังจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับท่าน					
15. ผู้บังคับบัญชาจะช่วยเหลือในสิ่งที่ท่านร้องขอ หลังจาก การแลกเปลี่ยนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับท่าน					

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความเครียดจากการประเมิน

ในช่วงการได้รับข้อมูล (Feedback) ในการประเมินผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ท่านมีความรู้สึกหรืออาการเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

ความเครียดจากการประเมิน	ระดับความคิดเห็น/ความรู้สึก				
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด
1. กลัวทำงานผิดพลาด					
2. ไปไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้					
3. รู้สึกว่าต้องแข่งขันหรือเปรียบเทียบ					
4. กล้ามเนื้อตึงหรือปวด					
5. ปวดศีรษะจากความตึงเครียด					
6. ปวดหลัง					
7. ความอยากอาหาร เปลี่ยนแปลงไป					
8. ปวดศีรษะข้างเดียว					
9. รู้สึกวิตกกังวล					
10. รู้สึกคับข้องใจ					
11. รู้สึกโกรธ หรือหงุดหงิด					
12. รู้สึกเศร้า					
13. รู้สึกสับสน					
14. ตั้งสมาธิลำบาก					
15. รู้สึกเหนื่อยง่าย					

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice) ในการประเมิน

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยมีระดับความเห็น ดังนี้

การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional justice)	ระดับความคิดเห็น				
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็น ด้วย	3 เฉย ๆ	4 เห็น ด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความสุภาพ					
2. ผู้บังคับบัญชาทำให้ท่านรู้สึกมีศักดิ์ศรีในการทำงาน					
3. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยการให้เกียรติ					
4. ผู้บังคับบัญชาละเว้นการใช้คำพูดหรือการแสดงความคิดเห็น ที่ไม่เหมาะสม					

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยมีระดับความเห็น ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็น ด้วย	3 เฉย ๆ	4 เห็น ด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ท่านโฟกัส (focus) อยู่ที่งานของท่านอย่างมาก					
2. ท่านมีสมาธิ (concentrate) อยู่กับงานของท่าน					
3. ท่านให้ความสนใจ (attention) กับงานของท่านอย่างมาก					
4. ท่านมีค่านิยมในการทำงาน (work values) เช่นเดียวกับเพื่อนร่วมงาน					
5. ท่านมีเป้าหมายการทำงาน (work goals) เดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน					
6. ท่านมีทัศนคติในงาน (work attitudes) แบบเดียวกับเพื่อนร่วมงาน					

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็น ด้วย	3 เฉย ๆ	4 เห็น ด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
7. ท่านมีความรู้สึกทางบวก (positive) กับงานของท่าน					
8. ท่านรู้สึกมีพลังกระฉับกระเฉง (energetic) ในการทำงาน					
9. ท่านมีความกระตือรือร้น (enthusiastic) ในการทำงาน					

