

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน

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

กมลรัตน์ โกมลจินดา*
ผศ.ดร.ปนัดดา ชำนาญสุข**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กรธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้สำนักงานแห่งหนึ่งจำนวน 253 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = -.118$) การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านระบบและด้านโครงสร้างมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = -.235$ และ $r = -.210$ ตามลำดับ) นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานเพศชาย อายุ 33-44 ปี มีอายุงาน 1-10 ปี และปฏิบัติหน้าที่ในแผนกบริการมีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่นๆ

คำสำคัญ: การรับรู้ความยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน

Abstract

The purposes of this research were to study the relationships between perceived fairness in performance appraisal and counterproductive work behavior. Samples consisted of 253 employees in the multifunction machine trading company selected by stratified random sampling. The results were as follows. Firstly, the perceived fairness in performance appraisal was negatively related to counterproductive work behavior at the 0.05 level of

* นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

significance. ($r = -.118$). Secondly, the systemic and configural factors in perceived fairness in performance appraisal was also negatively related to abuse factor at the 0.05 level of significance. ($r = -.235$ and $r = -.210$). Finally, it was also found that the 33-44-year-old male staff with one to ten years of service and worked in the service division had higher counterproductive work behavior than other employees of the same company.

Keywords: perceived fairness, performance appraisal, counterproductive work behavior.

บทนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นเรื่องที่มีความท้าทายอันดับต้นๆ ในการจัดการในยุคปัจจุบัน เนื่องจากบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงาน ธุรกิจต่างๆ เริ่มให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพแรงงานมากกว่าเรื่องปริมาณของแรงงานเพราะในปัจจุบันแรงงานที่มีคุณภาพเริ่มมีจำกัด ในขณะที่ความต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมเพื่อมิให้ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร รวมถึงการพัฒนาคุณภาพของแรงงานที่องค์การมีอยู่ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ลดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน (Counterproductive Work Behavior) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อเป้าหมายของทุกองค์การ

พฤติกรรมต่อต้านการทำงานอาจเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ อาทิเช่น การ ล้วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจต่อเพื่อนร่วมงาน การจงใจทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายการก่อวินาศกรรม การลักขโมยทรัพย์สินขององค์การ และการหลบหลีกการทำงาน (Spector, 2006) ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ ข้างต้นล้วนส่งผลกระทบต่อองค์การไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ผลกระทบทางตรงเช่น การทำลาย ลักษณะโมยทรัพย์สินขององค์การ หรือทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนทางอ้อม เช่น บั่นทอนกำลังใจของพนักงานที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และอาจเป็นตัวอย่างไม่เหมาะสมให้กับพนักงานคนอื่นๆ นอกจากพฤติกรรมต่อต้านการทำงานจะส่งผลกระทบต่อการทำงานแล้ว องค์การยังสูญเสียภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า ผู้รับบริการ สาธารณชน ทำให้ขาดความเชื่อถือไว้วางใจ หากบุคลากรขององค์การกระทำพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม (ซูซัย สมิทธิไกร, 2550) ด้วยเหตุนี้การศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงานจึงถือเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ เพราะแม้ว่าองค์การจะสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์การได้แล้วก็ตาม แต่หากแรงงานเหล่านั้นแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน ย่อมส่งผลร้ายต่อองค์การ

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ถูกมองว่าเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน การลักขโมย และการลาออกถือเป็นปฏิกิริยาที่พนักงานตอบสนองต่อความไม่ยุติธรรมในเรื่องการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน (จินตนา พงษ์ศรีทอง, 2546) นอกจากนี้ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ และพฤติกรรมความก้าวร้าวในที่ทำงานนั้นเป็นสาเหตุมาจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยเฉพาะความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ภัทรนถน พันธุ์ลีดา, 2543 อ้างถึง Bergre, 1996) องค์การมักพบกับปัญหาพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงาน เช่น การมาทำงานสาย ไม่ปฏิบัติตามกฎ

ระเบียบขององค์กร หลบหลีกการทำงาน พุดคุยกันว่าองค์กรนี้ไม่น่าทำงานด้วย ซึ่งสาเหตุของพฤติกรรมดังกล่าวพบว่าเป็นผลจากทั้งเหตุผลส่วนบุคคล เช่น พฤติกรรมหรือความจำเป็นส่วนบุคคล และเกิดจากปัจจัยด้านองค์กร เช่น การที่พนักงานรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความยุติธรรมจากองค์กร โดยเฉพาะความยุติธรรมจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงการขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัสประจำปี และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงาน

ด้วยเหตุนี้ ในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการต่อต้านการทำงานของพนักงานในองค์กร กับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับปัจจัยทั้งสอง ซึ่งผลจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่ทำการศึกษา รวมถึงองค์กรอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและป้องกันพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระดับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน และศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน

นิยามศัพท์

1. การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับความเป็นธรรมจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบระหว่างความทุ่มเทกับผลตอบแทนที่ตนได้รับจากองค์กรว่ามีความเสมอภาคกับคนอื่นในองค์กร โดยแบ่งการพิจารณาออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบการประเมิน หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับความเป็นธรรมจากระบบการประเมินในการตั้งมาตรฐานการทำงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผลงานที่นำมาใช้ในการประเมิน ขั้นตอนในการแต่งตั้งผู้ที่จะมาทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงสิทธิในการร้องเรียนผลการประเมิน

1.2 การรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างการประเมิน หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับความเป็นธรรมจากระบบการประเมิน โดยพิจารณาว่าเกณฑ์ที่องค์กรนำมาใช้ในการพิจารณานั้น มีความสอดคล้องกับลักษณะงานที่ตนได้รับมอบหมาย รวมถึงสอดคล้องกับบรรทัดฐานและความคาดหวังของพนักงานและองค์กร

1.3 การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ประเมินและพนักงานในระบบประเมิน หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าคุณประเมินว่ามีความเป็นธรรมในการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความ

สุภาพ ให้เกียรติ เข้าใจถึงความรู้สึกของพนักงาน ให้สิทธิตามที่พนักงานควรจะได้รับ ทำให้เกิดความรู้สึกดีระหว่างกัน

1.4 การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมิน หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าการระบบการประเมินเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับข้อมูลที่ชัดเจน สามารถสอบถาม พูดคุย เพื่อให้เข้าใจถึงมาตรฐานผลงานที่องค์กรคาดหวัง ตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงผู้ประเมินเปิดโอกาสให้พนักงานได้สอบถามถึงเหตุผลในการตัดสินใจ และแนวทางในการพัฒนาการทำงานเพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงการทำงาน

2. พฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน หมายถึง การกระทำของพนักงานในองค์กรที่มีเจตนามุ่งร้ายต่อองค์กรเพื่อตอบโต้ต่อองค์กร หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน อันทำให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมในด้านต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

2.1 พฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ หมายถึง การคุกคาม มุ่งร้ายต่อองค์กร หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ทั้งทางร่างกายและจิตใจ โดยการการข่มขู่ การต่อว่าด้วยคำรุนแรง หยาบคาย การเพิกเฉยเพื่อนร่วมงาน

2.2 พฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย หมายถึง การจงใจทำงานให้เกิดความผิดพลาด ล่าช้ากว่าที่กำหนดและประสงค์ให้องค์กรเกิดความเสียหาย ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2.3 พฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการก่อกวน หมายถึง การมุ่งทำลายสิ่งของ การรบกวนผู้อื่นในที่ทำงาน หรือทำให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินขององค์กร

2.4 พฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการลักขโมย หมายถึง การนำสิ่งของขององค์กร หรือของผู้อื่นในที่ทำงานไปเป็นของส่วนตัวไปโดยไม่ได้รับอนุญาต รวมถึงการกระทำเพื่อให้เห็นได้รับผลตอบแทนจากองค์กรมากกว่าที่ปฏิบัติจริง

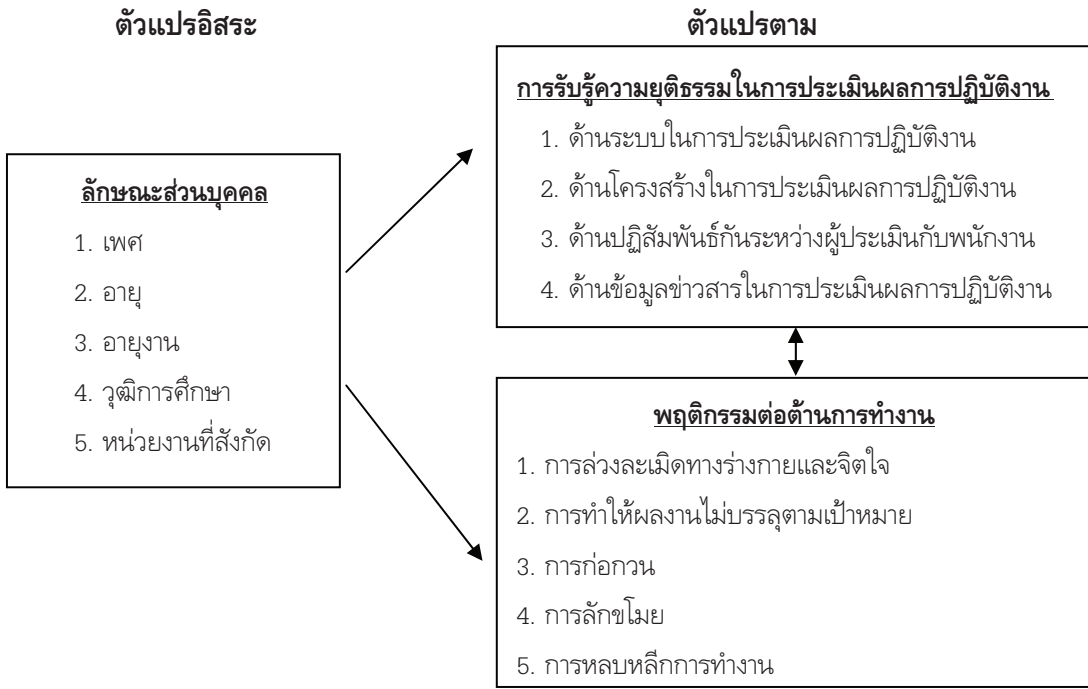
2.5 พฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงาน หมายถึง การจงใจทำงานให้น้อยกว่าเวลาที่องค์กรกำหนด การขาดงาน มาทำงานสาย กลับบ้านก่อนเวลาเลิกงาน การใช้เวลาในช่วงพักงานเพื่อเป็นการลดเวลาในการทำงานของตนเอง

วิธีการวิจัย

ประชากรในการวิจัยคือ พนักงานในองค์กรธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้สำนักงานแห่งหนึ่ง ทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิและวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยจับฉลากแบบไม่ใส่คืน จำนวน 253 คนและทำการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบวัดการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและแบบวัดพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ผลการวิจัย

- พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (64.43%) มีอายุระหว่าง 34-44 ปี (49.41%) มีอายุงาน 11-20 ปี (50.59%) และส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (64.03%)
- พนักงานร้อยละ 53.36 มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงานในระดับปานกลาง โดยที่พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงานและด้านข้อมูลข่าวสารในระดับสูง ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบและด้านโครงสร้างในระดับปานกลาง
- พนักงานเกือบทั้งหมด (99.60) มีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในระดับต่ำ ทั้งในภาพรวม และในทุกองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านการล่องละเมิดทางร่างกายและจิตใจ ด้านการทำงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย ด้านการก่อแค้น ด้านการลักขโมย และด้านการหลบหลีกการทำงาน โดยพนักงานเพศชายที่มีอายุ 33-44 ปี อายุงาน 1-10 ปี และสังกัดหน่วยงานช่างบริการมีระดับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ
- ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานพบว่า (ดูตารางที่ 1 ประกอบ)

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับ พฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน

	พฤติกรรม การต่อต้าน การทำงาน โดยรวม	ด้านการ ล่วงละเมิด ทาง ร่างกาย และจิตใจ	ด้านการทำ ให้ ผลงาน ไม่บรรลุ เป้าหมาย	ด้านการ ก่อกวน	ด้านการ ลักขโมย	ด้านการ หลบ หลีกเลี่ยง การ ทำงาน
ด้านระบบ	-0.14*	-0.24*	-0.06	-0.10	-0.07	-0.02
ด้านโครงสร้าง	-0.13*	-0.21*	-0.07	-0.08	-0.06	-0.02
ด้านปฏิสัมพันธ์	-0.09	-0.17*	.00	-0.03	-0.02	-0.06
ด้านข้อมูลข่าวสาร	-0.08	-0.15*	.00	-0.03	-0.03	-0.03
การรับรู้ความยุติธรรม โดยรวม	-0.12*	-0.21*	-0.03	-0.07	-0.05	-0.03

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.1 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมและในองค์ประกอบย่อยในทุก ๆ ด้านได้แก่ด้านระบบ ด้านโครงสร้าง ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ประเมินกับพนักงานและด้านข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

1. พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านระบบ และด้านโครงสร้างอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องมาจากการที่เกณฑ์ มาตรฐาน และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การที่ศึกษานั้นถูกกำหนดโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล พนักงานไม่มีส่วนร่วมอย่างไรก็ดี ผู้ประเมินมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการประเมินแก่พนักงานก่อนที่จะมีการประเมิน ในขณะที่การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและพนักงาน และด้านข้อมูลข่าวสารนั้นพบว่าอยู่ในระดับสูงกว่าด้านอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่ผู้ประเมินเป็นหัวหน้างานโดยตรง การพูดคุยสื่อสารระหว่างกันจึงสะดวกชัดเจน มีการให้ข้อมูลป้อนกลับผลการประเมินแก่พนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุยซักถามชี้แจงเหตุผลประกอบการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทธณพนธ์สีดา (2543) ที่พบว่าแม้ว่าผลตอบแทนที่ได้จากการประเมินอาจไม่สูงนัก แต่การที่พนักงานรับรู้ว่าได้ได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม มีการสนับสนุนเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา ได้รับข้อมูลชี้แจงอย่างเพียงพอ ก็มีแนวโน้มให้รู้สึกได้ว่าได้รับความยุติธรรมจากกระบวนการนี้

2. พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับต่ำทั้งในภาพรวมและในทุกองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นด้านการส่งเสริมทางร่างกายและจิตใจ ด้านการทำให้ ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย ด้านการก่อวินาศกรรม ด้านการลักขโมย และด้านการหลบหลีก การทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์การมีกฎระเบียบข้อบังคับที่ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน หากพนักงานมีพฤติกรรมที่เข้าข่ายพฤติกรรมต่อต้านการทำงานก็จะมีบทลงโทษ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตรลดา เสงฆ์ทับทิม (2551) ที่พบว่า แม้พนักงานจะมีความเครียดในนามมากเพียงใด ก็อาจไม่แสดงพฤติกรรมต่อต้านการทำงานออกมา เนื่องจากมีกฎระเบียบในการทำงานที่เคร่งครัด รวมไปถึงผลการศึกษาโดย ชูชัย สมธิโก (2550) ที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษามีพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานโดยรวมที่ต่ำมาก และมีค่าร้อยละโดยเฉลี่ยของผู้ที่เคยกระทำพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานอยู่เพียงร้อยละ 20.25 ซึ่งข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานบริษัทเอกชน

3. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สามารถอภิปรายผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

3.1 พนักงานเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Walsh (2003) และของ ภัทธณ พันธ์สีดา (2543) ที่พบว่า สภาพสังคมที่เปลี่ยนไป ทำให้เกิดความเสมอภาคในบทบาทระหว่างเพศชายและเพศหญิง การเข้าสู่สังคม การยอมรับ ทำให้การปฏิบัติจากองค์การต่อเพศชายและเพศหญิงเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน กอปรกับองค์การต่างๆ ให้การยอมรับในเรื่องของผลการปฏิบัติงานของบุคคลโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างเพศ จึงทำให้การรับรู้ความยุติธรรมระหว่างเพศไม่แตกต่างกัน

3.2 พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า จะมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงานที่สูงกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษกร พัฒนพาณิชย์ (2546) ที่ว่าพนักงานที่มีอายุน้อยอยู่ในช่วงเริ่มต้นการทำงาน ส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รักความก้าวหน้า มุ่งมั่นในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุมากกว่า

3.3 พนักงานที่มีอายุงานสูงขึ้นจะมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมและในทุกองค์ประกอบมีแนวโน้มลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษกร พัฒนพาณิชย์ (2546) ที่พบว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่าจะมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า เนื่องจากพนักงานที่ทำงานมานานจะมีความเชื่อมั่นในผลงานของตนสูงกว่า และมักจะเปรียบเทียบผลการทำงานของตนกับบุคคลอื่นเสมอๆ

3.4 พนักงานที่สังกัดฝ่ายขายมีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยรวมและการรับรู้ความยุติธรรมในรายองค์ประกอบทุกด้านสูงกว่าพนักงานที่สังกัดฝ่ายช่างบริการและฝ่ายการเงิน สืบเนื่องจากระบบการจัดสรรค่าตอบแทนที่แตกต่างกันในฝ่ายงานทั้งสองกลุ่ม คือ พนักงานฝ่ายขายจะได้รับค่าตอบแทนที่แปรผันตามผลงานหรือยอดขายหรือส่วนแบ่งจากการขาย ในขณะที่ฝ่ายช่างและฝ่ายการเงินได้รับค่าตอบแทนในอัตราคงที่ ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัส ไม่แปรผันตามปริมาณงาน หรือผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเหมือนฝ่ายขาย

4. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน สามารถอภิปรายผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

4.1 พนักงานเพศชายมีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ และด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายมากกว่าเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ ชูชัย สมितिไกร (2550) ที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างเพศหญิงของข้าราชการและพนักงานเอกชนในเขตจังหวัดภาคเหนือ มีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานต่ำกว่าเพศชาย โดยเพศชายมีแนวโน้มแสดงความก้าวร้าวอย่างเปิดเผยมากกว่าเพศหญิง การที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมที่ทำให้เพศชายและหญิงมีบทบาททางเพศ (Gender Role) ที่แตกต่างกัน โดย Vroverman, Vogel, Broverman, Clarkson และ Rosenkrantz (ชูชัย สมितिไกร, 2550) ได้กล่าวถึงบทบาททางเพศว่า เพศชายมักมีความก้าวร้าว กระตือรือร้น ชอบแข่งขัน ตรงไปตรงมา ตัดสินใจเด็ดขาด มีความเป็นผู้นำ เชื่อมั่นตนเอง ไม่ค่อยรับรู้ถึงความรู้สึกผู้อื่น ส่วนเพศหญิงจะมีลักษณะตรงกันข้าม คือ ไม่ก้าวร้าว ไม่ปิดบังอารมณ์ ชอบยอมตาม สุภาพอ่อนโยน รับรู้ถึงความรู้สึกผู้อื่น นอกจากนี้แล้วงานวิจัยของ Blickle, Schlegel, Fassbender และ Klein (ชูชัย สมितिไกร, 2550) ได้ทำการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของพนักงานในสำนักงานที่มีพฤติกรรมทุจริต ประกอบด้วยผู้บริหารและอดีตผู้บริหารที่ทุจริตพบว่า อดีตผู้บริหารที่ทุจริตส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง เพราะมีการควบคุมตนเองต่ำกว่า มุ่งเน้นความสบาย หลงตนเอง และมีบุคลิกภาพด้านความล้าเนิ่นกึ่งผิดชอบสูง

4.2 พนักงานที่มีอายุนานมากกว่าจะแสดงพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในระดับต่ำกว่า ทั้งนี้จากการสุ่มสอบถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานที่มีอายุนานแตกต่างกันจำนวน 15 คนในองค์กรที่ทำการศึกษา พบว่าพนักงานที่มีอายุนานมากกว่า มักมีประสบการณ์ได้เห็นตัวอย่างของการถูกลงโทษ ทำให้มีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ไม่กล้าปฏิบัตินอกกรอบ กฎระเบียบขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Colbert, Mount, Harter, Witt และ Barrick (ชูชัย สมितिไกร, 2550) ที่พบว่าพนักงานที่มีการรับรู้เชิงบวกเกี่ยวกับสถานการณ์ในที่ทำงานจะมีพฤติกรรมต่อต้าน การทำงานที่ต่ำกว่าพนักงานที่มีการรับรู้เชิงลบ โดยที่พนักงานที่มีอายุนานกว่านั้นจะมีความรู้สึกสำนึกผิดชอบ ซึ่งมีอิทธิพลควบคุมการรับรู้เชิงบวกและพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับที่สูงกว่า

4.3 ไม่พบว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อวิเคราะห์ลงในองค์ประกอบย่อยพบว่า พนักงานที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานด้านการหลบหลีกการทำงานต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บริษัทไพโรซวอเตอร์เฮาส์ คูเปอร์จำกัด ที่สำรวจการทุจริต และพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในองค์กรเอกชนทั่วโลก ระหว่างปีพ.ศ. 2547-2548 พบว่า 80% ของผู้ทำการทุจริตในประเทศไทยสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นผู้กระทำการทุจริตสูงถึง 17% ของยอดเงินทุจริตทั้งหมด (ชูชัย สมितिไกร, 2550) โดยพนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มักแสดงพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในเรื่องเล็กน้อย เช่น การหลบหลีกการทำงาน ลาป่วย พักนาน เลิกงานเร็ว มาทำงานสาย ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามักอยู่ในตำแหน่งหัวหน้างาน หรือผู้จัดการ ซึ่ง

ในการประเมินผลพนักงานกลุ่มดังกล่าวมักพิจารณาจากผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ มากกว่าเรื่องเวลาในการปฏิบัติงาน

5. การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

5.1 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานโดยรวมของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมต่อต้านการทำงานลดลง หากมีความเชื่อมั่นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม ทั้งนี้เนื่องจาก หากพนักงานรับรู้ว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม ก็จะทำให้เกิดความเครียดขึ้น และพยายามหาหนทางที่จะลดความเครียดดังกล่าว ในขั้นต้นมักเริ่มจากการกระทำพฤติกรรมที่จะลดสิ่งที่ตนเองนำมาลงทุนกับองค์กรลง หรือแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้น้อยลง นั่นคือความอดสาหะทู่่มเทไปจนถึงการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่รุนแรงกว่านั้นคือ การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน และสร้างความเสียหายให้แก่องค์กร ตามทฤษฎีดุลยภาพ

5.2 การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบและการรับรู้ความยุติธรรมด้านโครงสร้างในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงานโดยรวม และด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thibaut และ Walkers (Walsh, 2003 อ้างถึง Thibaut and Walkers, 1978) ที่กล่าวว่าการทำงานที่พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน การกำหนดผู้ประเมินที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม และมีโอกาสโต้แย้งผลการประเมินของตน รวมถึงการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ปริมาณงาน และความตั้งใจของพนักงาน หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ นั้น จะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและมีแนวโน้มที่จะยอมรับผลที่เกิดจากกระบวนการตัดสินใจที่มีความยุติธรรม ซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมต่อต้านการทำงานโดยรวมและด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจลดลงได้ และยังคงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภัทรนฤณ พันธุ์สีดา (2543) ที่พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก หากพนักงานรับรู้ว่าจะระบบมีความยุติธรรม ก็จะถูกหิคุมเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5.3 การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงานและการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากในองค์การที่ทำการศึกษานั้น ผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานมักมีความใกล้ชิด มีการให้คำแนะนำ มีการสอนงานอยู่เป็นประจำ รวมถึงหัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานรับทราบผลการประเมิน และสามารถปรึกษาหารือถึงผลการประเมินได้ รวมถึงให้คำแนะนำในการพัฒนา จึงส่งผลให้พนักงานรู้สึกได้ถึงความยุติธรรมในการประเมินและแสดงพฤติกรรมต่อต้านการทำงานลดลง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นирมล จันทรสุวรรณ (2552) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน การที่องค์กรกำหนดผู้ประเมินที่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความ

สุขภาพ การมีกระบวนการสื่อสารเพื่อแจ้งข้อมูล แนวทาง หรือมาตรฐานที่องค์กรการนำมาใช้ในระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน รวมถึงแจ้งผลจากกระบวนการประเมินผลการทำงาน จะช่วยลดระดับพฤติกรรม การต่อต้านการทำงานด้านการล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจได้ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Folger และ Skaslicki (1999) ที่พบว่าคนที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้ให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ที่ีระหว่างตน กับพนักงาน ให้ความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอแก่พนักงาน ไม่ปิดบังอำพรางผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้น แสดงให้พนักงานเห็นว่ามีความห่วงใย ใส่ใจต่อพนักงานอย่างเพียงพอ เคารพในสิทธิของพนักงานแล้ว จะช่วยให้พฤติกรรมต่อต้านการทำงานลดลงได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในทิศทางตรงกันข้าม และพนักงานมีการรับรู้ความ ยุติธรรมต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง มีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานในระดับต่ำ จากความสัมพันธ์นี้ ข้อเสนอแนะที่สำคัญที่พบจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. พนักงานกลุ่มที่มีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ คือ พนักงานเพศชาย โดยพบในกลุ่มอายุระหว่าง 33-44 ปีมากกว่ากลุ่มอายุอื่น มีอายุนานระหว่าง 1-10 ปี และสังกัดในฝ่ายช่าง นอกจากนี้ยังพบอีกว่า แม้พฤติกรรมต่อต้านการทำงานโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับต่ำนั้น แต่ เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อยพบว่า มีพฤติกรรมต่อต้านการทำงานบางด้านที่สูงกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านการทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย และด้านการหลบหลีกการทำงาน ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญ กับพนักงานกลุ่มนี้ และมุ่งเน้นการลดพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานให้กับพนักงานทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน เบี้ย ขยัน รางวัลพนักงานดีเด่น เป็นต้น

2. การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อย่าง มีนัยสำคัญ ทางสถิติกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน โดยเฉพาะการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบและด้านโครงสร้าง องค์กรจึงควรเสริมสร้างการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบโดยผู้ประเมินควรเป็นผู้ที่เข้าใจในหลักเกณฑ์ การประเมิน เข้าใจในงานของผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องใน การกำหนดและรับทราบเกณฑ์การประเมินก่อนเริ่มปฏิบัติงาน หรือยึดหยุ่นเกณฑ์และมาตรฐานให้สอดคล้อง กับหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน นอกจากนี้ ควรชี้แจงผลการประเมินให้ผู้ได้รับการประเมินรับทราบ และเปิดโอกาสให้โต้แย้งได้ตามความเหมาะสม ส่วนด้านโครงสร้างนั้นองค์กรหรือผู้ประเมินควรสร้างความ มั่นใจในให้กับพนักงานว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปด้วยความยุติธรรม ปราศจากอคติหรือ ความรู้สึกส่วนตัว และผลการประเมินที่พนักงานได้รับสอดคล้องกับความทุ่มเทของผู้รับการประเมิน ครอบคลุมงานที่ทำ

3. องค์กรและผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และให้ข้อมูลข่าวสารด้านระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบ เพราะจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยยกระดับการรับรู้ความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบทดสอบที่เป็นลักษณะการประเมินตนเอง จึงทำให้ผลการประเมินพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานออกมาในลักษณะโน้มเอียงไปในระดับต่ำ ดังนั้นการศึกษาเรื่องดังกล่าวในอนาคต ควรพัฒนาวิธีการหรือเครื่องมือเพื่อตรวจวัดระดับพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานในรูปแบบอื่นเพิ่มเติม เช่น ประเมินโดยหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะประเมินโดยพนักงานแต่เพียงผู้เดียว

2. ในการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน อาจทำให้ผู้ตอบเกิดอคติในการตอบแบบสอบถามในกรณีที่ใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นการศึกษาวิจัยโดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากกว่าการใช้แบบประเมินตนเอง ดังนั้นควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพในประเด็นดังกล่าว

3. ควรศึกษาเพิ่มเติมปัจจัยอื่นๆ ที่อาจมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน เช่น ภาวะผู้นำ เพื่อสร้างแบบจำลองที่สามารถอธิบายพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานได้อย่างชัดเจนและแม่นยำ

4. ควรทำการศึกษารอบคลุมถึงพนักงานทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ เพื่อศึกษาว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ในพฤติกรรมการต่อต้านการทำงาน และการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

- ชจินตนา พงษ์ศรีทอง. 2546. **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับความพึงพอใจในงานศึกษาระณีการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. 2550. **รายงานการวิจัย ลักษณะบุคลิกภาพที่พยากรณ์พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน.** เชียงใหม่: ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิรมล จันท์สุวรรณ. 2552. **พฤติกรรมต่อต้านการทำงานของข้าราชการครู: กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรังเขต.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภัทรนถน พันธุ์สีดา. 2543. **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ศึกษากรณีพนักงานในองค์กรของรัฐแห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- บุษกร พัฒนพานิชย์. 2546. การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท แคนเรียรี่ (ประเทศไทย)จำกัด. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- Folger, R., and D.P Skarlicki. 1999. "Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment." **Journal of Organizational Change Management** 12 (1): 35-50.
- Greenberg, J. 1986. "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations." **Journal of Applied Psychology** 71 (2): 234-342.
- Spector, P.E, S. Fox, L.M Penny, K. Bruursema, A. Goh, and S. Kessler. 2006. "The Dimensionality of Counterproductive: Are all Counterproductive Work Behavior create equal?." **Journal of Cocational Behavior** (68): 446-460.
- Walsh, M.B. 2003. **Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal** (Online). <http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-1106103-172944/>, May 29, 2006.