

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา และความเครียด : กรณีศึกษาขององค์การเอกชนแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานในด้านต่างๆ ประกอบด้วย การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional Justice) ระดับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา และระดับความเครียดของพนักงานในองค์การ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา และความเครียดของพนักงานในองค์การ
3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความเครียดของพนักงานในองค์การ

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการขององค์การเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวนทั้งสิ้น 1,492 คน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานในแผนกต่างๆ โดยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมา จำนวน 322 ชุด คิดเป็นร้อยละ 71.56 ของแบบสอบถามทั้งหมด ถือว่าได้รับแบบสอบถามคืนมามากกว่าจำนวนตัวอย่างที่ต้องการ คือ 316 ชุด โดยแบ่งเป็นแบบสอบถามจากพนักงานในสายงานหลัก 210 ชุด และจากสายงานสนับสนุน 112 ชุด จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทำการวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ยร้อยละ เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา รวมทั้งการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) การทดสอบค่าสถิติที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และสร้างสมการทำนายความตั้งใจลาออก โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้น (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยปรากฏดังต่อไปนี้

### สรุปผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 82) มีอายุอยู่ในช่วง 26 - 30 ปี (ร้อยละ 32) มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 67.1) ส่วนมากมีสถานภาพโสด (ร้อยละ 50.9) อาศัยอยู่ในช่วงน้อยกว่า 3 ปี (ร้อยละ 39.8) โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานในสายงานหลัก (ร้อยละ 65.2) และสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 5.1 ดังนี้

#### ตารางที่ 5.1

#### สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

| สมมติฐานการวิจัย  | ผลการทดสอบ  |
|---|---|
| สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด                             | ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1<br>( $r = -.447, p < .01$ )   |
| สมมติฐานที่ 1.1 การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด               | ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1.1<br>( $r = -.403, p < .01$ ) |
| สมมติฐานที่ 1.2 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด              | ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1.2<br>( $r = -.261, p < .01$ ) |
| สมมติฐานที่ 1.3 การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด | ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1.3<br>( $r = -.372, p < .01$ ) |
| สมมติฐานที่ 2 การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียด                        | ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2<br>( $r = .397, p < .01$ )    |
| สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางลบกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา              | ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3<br>( $r = -.714, p < .01$ )   |

ตารางที่ 5.1(ต่อ)  
สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

| สมมติฐานการวิจัย   | ผลการทดสอบ  |
|--|---|
| สมมติฐานที่ 3.1 การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางลบกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา   | ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3.1<br>( $r = -.618, p < .01$ )       |
| สมมติฐานที่ 3.2 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางลบกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา  | ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3.2<br>( $r = -.601, p < .01$ )       |
| สมมติฐานที่ 3.3 การรับรู้ความยุติธรรมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์ทางลบกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา                                 | ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3.3<br>( $r = -.542, p < .01$ )       |
| สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน สายงาน ที่แตกต่างกัน ทำให้มีความเครียดแตกต่างกัน |   |
| สมมติฐานที่ 4.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความเครียดแตกต่างกัน  | ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย  |
| สมมติฐานที่ 4.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความเครียดแตกต่างกัน   | ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย  |
| สมมติฐานที่ 4.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความเครียดแตกต่างกัน  | ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4.3<br>( $\chi^2 = 24.091, p < .01$ ) |
| สมมติฐานที่ 4.4 พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความเครียดแตกต่างกัน  | ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย  |
| สมมติฐานที่ 4.5 พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความเครียดแตกต่างกัน  | ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย  |
| สมมติฐานที่ 4.6 พนักงานที่มีสายงานแตกต่างกันมีความเครียดแตกต่างกัน   | ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย  |

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นเพื่อหาสมการพยากรณ์ความเครียด พบว่า กลุ่มตัวแปรที่มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความเครียดมี 2 ตัวแปร คือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยกลุ่มตัวแปรดังกล่าวสามารถร่วมกันทำนายความเครียดได้ร้อยละ 25.2

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา และความเครียด : กรณีศึกษาขององค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง” สามารถสรุป และอภิปรายผลได้ดังนี้

#### 1. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความเครียด (สมมติฐานการวิจัยที่ 1)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด ( $r = -.447, p < .01$ ) สอดคล้องกับการศึกษาของ จัดจ์ และ โคลควิต (Judge and Colquitt, 2004) ที่พบว่า การรับรู้ความไม่ยุติธรรมในองค์การ (Injustice) เป็นตัวกระตุ้นความเครียด (Stressor) และ เดอ โบเออร์ และคณะ (De Boer et al., 2002) ที่พบว่า การรับรู้ความไม่ยุติธรรมเป็นตัวแปรกำกับกับความเครียดและส่งผลให้พนักงานต้องขาดงาน

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้ว่า ในองค์การโดยทั่วไป จำต้องสร้างความรู้สึกแก่พนักงานทุกคนว่า ตนได้รับการปฏิบัติจากองค์การด้วยความยุติธรรมหรือเท่าเทียมกันกับพนักงานคนอื่น ๆ การที่พนักงานคนใดเกิดการรับรู้ว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมหรือได้รับการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันจากองค์การ ไม่ว่าจะในด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ หรือด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พนักงานย่อมเกิดความคับข้องใจ และเกิดการเปรียบเทียบว่าด้วยเหตุผลใด ตนจึงได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างจากพนักงานคนอื่น (Adams, 1965 quoted in Colquitt et al., 2001) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากองค์การปฏิบัติต่อพนักงานคนนั้นในทางลบหรือแย่กว่าพนักงานคนอื่น พนักงานคนนั้นย่อมเกิดความรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรม อันเป็นสาเหตุที่นำไปสู่การเกิดความตึงเครียดได้ (Tepper, 2001)

จากผลการวิเคราะห์ในการศึกษานี้ พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทุกด้าน คือ ด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ และด้านการ

มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด โดยสามารถวิเคราะห์ในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

#### 1.1 การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนกับความเครียด (สมมติฐานการวิจัยที่ 1.1)

จากผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด สอดคล้องกับการศึกษาของ กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2006) เทปเปอร์ (Tepper, 2001) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความเครียด โดยพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำหรือรับรู้ว่าได้รับความไม่ยุติธรรมด้านผลตอบแทนจะแสดงออกถึงอาการของความเครียด เช่น อาการนอนไม่หลับ ความกังวลใจ และความซึมเศร้า

สำหรับการศึกษาคั้งนี้ เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้ โดยการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน คือ การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การว่ามีความเหมาะสม เมื่อเทียบกับสิ่งที่พนักงานนำมาลงทุนในการทำงานให้กับองค์การ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความทุ่มเท ตลอดจนความเครียดจากการทำงาน รวมถึงการรับรู้ที่พนักงานมีต่อผลตอบแทนเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับพนักงานอื่นที่ทำงานเดียวกัน สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์ (Adams, 1965 quoted in Mowday, 1991) ซึ่งในการทำงานพนักงานย่อมต้องการได้รับผลตอบแทนเพื่อหาเลี้ยงตน ไม่ว่าจะในรูปแบบเงินเดือน เงินพิเศษ สวัสดิการต่างๆ ที่เหมาะสมกับสิ่งที่ตนนำมาใช้กับการทำงานนั้นๆ หากพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า เหมาะสมกับสิ่งที่นำมาใช้ในการทำงาน จะเกิดความพึงพอใจ และนำไปสู่การลดความทุ่มเทในการทำงานเพื่อลดความเครียด เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าผลตอบแทนที่ได้รับมีความเท่าเทียม เหมาะสมกับสิ่งที่ตนมอบให้ในการทำงานนั้น

#### 1.2 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการกับความเครียด (สมมติฐานการวิจัยที่ 1.2)

จากผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด สอดคล้องกับการศึกษาของ กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2006) จัดจ์ และโคลควิท (Judge and Colquitt, 2004) แจนเซ่น (Janssen, 2004) เดอ โบเออ และคณะ (De Boer et al., 2002) ซูททิเนน และคณะ (Sutinen et al., 2002) อีโลไวเนียนิอ คิวิมากิ และเฮลคามา (Elovainio, Kivimaki and Helkama, 2001) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดอย่างมีนัยสำคัญ และการศึกษาของอีโลไวเนียนิอ คิวิมากิ และวาเทรา (Elovainio, Kivimaki and Vahtera, 2002) ยังพบอีกว่า สามารถนำการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการไปพยากรณ์การขาดงานซึ่งเกิดจากปัญหาสุขภาพได้

สำหรับการศึกษาคั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ เป็นการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อวิธีการ กลไก หรือกระบวนการตัดสินใจในการกำหนดปริมาณผลตอบแทนที่มีความชัดเจน เพียงตรง โดยพนักงานมิได้สนใจเพียงแค่ผลตอบแทนที่ตนได้รับเท่านั้น แต่พนักงานยังต้องการทราบว่ากระบวนการในการพิจารณาผลตอบแทนที่ตนได้รับมีความชัดเจน หรือถูกครอบงำโดยบุคคลใดหรือไม่ หากกระบวนการดังกล่าวไม่ถูกต้อง ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ากระบวนการกำหนดผลตอบแทนนั้นขาดความยุติธรรม จะทำให้เกิดความเครียดสูงขึ้นตามมา (Tepper, 2001) แต่ในทางกลับกัน หากพนักงานรับรู้ว่าการกำหนดผลตอบแทนมีความเที่ยงตรง ถูกต้อง พนักงานย่อมไม่เกิดความเครียดขึ้น

### 1.3 การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันกับความเครียด (สมมติฐานการวิจัยที่ 1.3)

จากผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด สอดคล้องกับการศึกษาของ กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2006) ซุททีเนน และคณะ (Sutinen et al., 2002) อีโลไวเนียนิ คิวิมากิ และเฮลคาม่า (Elovainio, Kivimaki and Helkama, 2001) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด และการศึกษาของอีโลไวเนียนิ คิวิมากิ และวาเทรา (Elovainio, Kivimaki and Vahtera, 2002) ยังพบอีกว่า สามารถนำการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันไปพยากรณ์ถึงการรายงานผลสุขภาพ อาการเจ็บป่วยทางจิต และการขาดงานได้

สำหรับการศึกษาคั้งนี้ เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันนั้น นอกจากพนักงานจะต้องการทราบถึงเหตุผลและข้อมูลของผู้บังคับบัญชาในการอธิบายในสิ่งที่พนักงานคับข้องใจถึงผลการตัดสินใจในเรื่องผลตอบแทนและกระบวนการที่เกิดขึ้น รวมทั้งพนักงานยังต้องการได้รับการปฏิบัติด้วยความสุภาพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ดังนั้น หากพนักงานไม่ได้รับข้อมูลที่เพียงพอจากผู้บังคับบัญชา หรือได้รับข้อมูลมาอย่างเพียงพอ แต่ได้รับการปฏิบัติอย่างไม่ให้เกียรติกันและกัน พนักงานย่อมเกิดความรู้สึกคับข้องใจว่าเหตุใดตนจึงไม่มีสิทธิ์ได้รับข้อมูลหรือได้รับการปฏิบัติอย่างไม่สุภาพต่างจากพนักงานคนอื่น ๆ พนักงานคนนั้นย่อมเกิดความรู้สึกว่าความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ที่ตนได้รับนั้นต่ำ อันจะนำไปสู่ความรู้สึกตึงเครียดตามมาในที่สุด

## 2. การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยากับความเครียด (สมมติฐานการวิจัยที่ 2)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียด ( $r = .391, p < .01$ ) สอดคล้องกับการศึกษาของ ลีส และเทย์เลอร์ (Lees and Taylor, 2004) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพของงานถือเป็นการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาไพเนส (Pines, 2002) ที่พบว่า เมื่อมีเหตุการณ์ใดที่เกิดแล้วผิดไปจากที่พนักงานคาดหวังไว้ในงานนั้นๆ อันเป็นการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาจะทำให้พนักงานเกิดความเครียดตามมา จากโกวิท และเททริก (Gakovic and Tetrick, 2003) ใช้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาทำนายการหมดแรงทางอารมณ์ (emotional exhaustion) อันเป็นอาการอย่างหนึ่งของความเครียดได้

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้ โดยในแต่ละองค์การจะมีรูปแบบในการทำงานที่แตกต่างกัน ย่อมมีการสร้างความเข้าใจหรือความคาดหวังในสิ่งต่างๆ ที่พนักงานจะได้รับจากองค์การ ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านค่าจ้างค่าตอบแทน ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้านลักษณะของงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านข้อมูลป้อนกลับ ด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง ด้านความรับผิดชอบ ด้านบุคลากรในองค์กรขึ้น ซึ่งเป็นการรับรู้เฉพาะตัวของพนักงานคนนั้นๆ แต่เมื่อความเข้าใจหรือความคาดหวังเหล่านี้ไม่เป็นไปตามที่พนักงานคิดไว้ ซึ่งอาจทำให้พนักงานคนนั้นไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือความต้องการจากการทำงานนั้น พนักงานย่อมเกิดความรู้สึกตึงเครียดตามมา (Pines, 2002) และจะพยายามหาหนทางในการบรรลุเป้าหมายหรือความต้องการของตนต่อไป

## 3. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา (สมมติฐานการวิจัยที่ 3)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางลบกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา ( $r = -.711, p < .01$ ) สอดคล้องกับการศึกษาของ มอริสัน และโรบินสัน (Morrison and Robinson, 1997) ที่พบว่า พนักงานรับรู้ว่าเขาไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเพราะไม่ได้รับในผลลัพธ์ที่สมควรหรือที่ได้รับสัญญาไว้ และการศึกษาของ ฟลัด และคณะ เฮอริธอธ และคณะ ซาเปียนซา และคณะ (Flood et al., 2001; Herriot et al., 1997; Sapienza et al., 1997 quoted in Ramamoorthy et al., 2005) ที่พบว่า การรับรู้ความไม่ยุติธรรมจะมีผลในทางลบต่อสัญญาทางจิตวิทยาของพนักงาน

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้ โดยทั่วไป ทั้งองค์กรและพนักงานต่างมีพันธหน้าที่ (Obligation) ต้องปฏิบัติต่อกัน พนักงานย่อมมีความเข้าใจหรือความคาดหวังเกิดขึ้นต่อพันธหน้าที่ว่าองค์กรจะปฏิบัติต่อตนตามที่เคยให้สัญญา ไม่ว่าจะโดยชัดแจ้งหรือโดยปริยายก็ตาม อันเป็นการเกิดการรับรู้ถึงสัญญาทางจิตวิทยาที่องค์กรมีต่อตน การที่พนักงานคนใดเกิดการรับรู้ที่ตนไม่ได้รับความยุติธรรมหรือได้รับการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันจากองค์กร ไม่ว่าจะในด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ หรือด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน พนักงานย่อมเกิดความคับข้องใจจากการถูกร้องการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา เมื่อความเข้าใจหรือความคาดหวังในสัญญาทางจิตวิทยาไม่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร จะเป็นสาเหตุที่นำไปสู่การเกิดความตึงเครียดแก่พนักงานได้

จากผลการวิเคราะห์ในการศึกษานี้ พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรทุกด้าน คือ ด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์ทางลบกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา โดยสามารถวิเคราะห์ในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

### 3.1 การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา (สมมติฐานการวิจัยที่ 3.1)

จากผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด สอดคล้องกับการศึกษาของ มอริสัน และโรบินสัน (Morrison and Robinson, 1997) ที่พบว่า อาจมองการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของความไม่ยุติธรรมด้านผลตอบแทน ซึ่งพนักงานรับรู้ว่าเขาไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเพราะไม่ได้รับในผลลัพธ์ที่สมควรหรือที่ได้รับสัญญาไว้

สำหรับการศึกษานี้ เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้ โดยการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน อาจมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาด้านค่าจ้างค่าตอบแทน คือ การที่พนักงานรู้สึกถึงความแตกต่างระหว่างสัญญาหรือข้อตกลงและการปฏิบัติจริงของนายจ้าง ในการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน โบนัส และผลประโยชน์ต่างๆ เมื่อองค์กรจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานตามที่พนักงานเคยได้รับข้อตกลงไว้ ซึ่งถ้าเหมาะสมตามภาระหน้าที่ตามการรับรู้ของพนักงาน พนักงานย่อมเกิดความรู้สึกถึงความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและไม่รู้สึกถึงการถูกร้องการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา พนักงานก็ย่อมไม่เกิดความเครียดแต่อย่างใด

### 3.2 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ กับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา (สมมติฐานการวิจัยที่ 3.2)

จากผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางลบ กับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา สอดคล้องกับการศึกษาของ คิกคูล เลสเตอร์ และฟิงเกิล (Kickul Lester and Finkl, 2002) ที่พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีผลสำคัญต่อการตอบสนองต่อการละเมิดสัญญา ด้านค่าตอบแทนภายนอก (extrinsic outcome) ทำให้เกิดพฤติกรรมอื่นๆ ในทางลบตามมา ซาเปียนซา คอร์สการ์ด และชไวเกอร์ (Sapienza Korsgaard and Schweiger, 1997) พบว่า สัญญาทางจิตวิทยาจะมีผลลบเมื่อพนักงานเห็นว่ากระบวนการไม่เป็นธรรม

สำหรับการศึกษานี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้ สำหรับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการน่าจะมีความสัมพันธ์กับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นการที่พนักงานคิดว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาที่ได้สัญญาหรือตกลงกันได้ โดยพนักงานย่อมคาดหวังถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพจากงานที่ทำในองค์กร หากกระบวนการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ไม่ได้เป็นที่คาดหวังไว้ พนักงานย่อมรู้สึกถึงความยุติธรรมด้านกระบวนการที่ต่ำ และรับรู้ถึงการถูกละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา พนักงานย่อมมีความรู้สึกตึงเครียดสูงขึ้นตามมา

### 3.3 การรับรู้ความยุติธรรมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน กับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา (สมมติฐานการวิจัยที่ 3.3)

จากผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์ทางลบกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา สอดคล้องกับการศึกษาของ คิกคูล เลสเตอร์ และฟิงเกิล (Kickul Lester and Finkl, 2002) ที่พบว่า ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีผลสำคัญกับพนักงานที่ตอบสนองต่อการละเมิดสัญญาด้านค่าตอบแทนภายใน (intrinsic outcome) และ เอพิโทรพาคี (Epitropaki, 2003) พบว่า ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (เป็นส่วนหนึ่งของความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน) มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญ กับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา

สำหรับการศึกษานี้ เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้ โดยที่การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันนั้น น่าจะมีความสัมพันธ์กับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาทั้งด้านข้อมูล

บ่อนกลับ คือ การที่พนักงานคิดว่านายจ้างไม่มีการให้ข้อมูลบ่อนกลับและการทบทวนเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานที่เพียงพอตามที่ได้สัญญาหรือตกลงกันได้ และด้านบุคลากรในองค์การ คือ การที่พนักงานคิดว่าลักษณะของบุคลากรในองค์การไม่เป็นไปตามที่นายจ้างได้ให้ข้อมูลไว้ในแง่ของความรู้ความชำนาญ รูปแบบในการทำงาน หรือความมีชื่อเสียง เพราะจากเหตุที่ว่าพนักงานย่อมต้องการข้อมูลที่เพียงพอจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลตอบแทนและกระบวนการให้ผลตอบแทน อันถือเป็นข้อมูลบ่อนกลับจากองค์การ รวมทั้งต้องการให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นตัวแทนองค์การปฏิบัติต่อตนอย่างสุภาพและให้เกียรติ หากพนักงานไม่ได้รับข้อมูลบ่อนกลับตามที่องค์การเคยให้สัญญาไว้ หรือไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างสุภาพจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผิดจากข้อมูลรูปแบบการทำงานที่องค์การเคยให้ไว้ในเรื่องบุคลากร พนักงานย่อมรู้สึกว่าคุณค่าตนได้รับความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในระดับต่ำ และย่อมรู้สึกถึงการถูกละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาไม่ด้านใดก็ด้านหนึ่ง หรือทั้งสองด้านที่กล่าวมาแล้ว พนักงานก็จะมี ความตึงเครียดเกิดขึ้นจากการปฏิบัติขององค์การ

#### 4. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานกับความเครียด (สมมติฐานการวิจัยที่ 4)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานในองค์การ มีความเครียดแตกต่างกันในบางปัจจัยเท่านั้น และจากผลการวิเคราะห์ในการศึกษานี้พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน คือ ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความเครียดแตกต่างกัน แต่เพศ อายุ สถานภาพสมรส อาชีพ และสายงานที่แตกต่างกันของพนักงาน กลับมีความเครียดไม่แตกต่างกัน โดยสามารถวิเคราะห์ในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

##### 4.1 เพศกับความเครียด (สมมติฐานการวิจัยที่ 4.1)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความเครียดไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คีร์มาส อเต็นต้า (2542) รัตติพร พนพิเชษฐกุล (2544) ที่พบว่า พนักงานเพศชายและพนักงานเพศหญิงมีความเครียดไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ เฮนส์ และเฟินเลียบ (Haynes and Feinleib, 1980) งานวิจัยของดารา ศัตรูฐี และคณะ (2536) ที่ศึกษาสภาวะความเครียดของพยาบาลที่ปฏิบัติงานกับผู้ป่วยจิตเวช พบว่าเพศหญิงมีความเครียดมากกว่าเพศชาย

ผลการวิจัยปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้และพบว่า ระดับความเครียดเพศชายมากกว่าเพศหญิงเล็กน้อยแต่ความแตกต่างดังกล่าวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ คะแนนเฉลี่ยความเครียด

ของเพศชาย ( $X = 16.78$ ,  $n = 255$  คน) เมื่อเทียบกับเพศหญิง ( $X = 15.36$ ,  $n = 53$  คน) มีคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือ ความเครียดอยู่ในเกณฑ์ปกติ แม้จะมีหลายสาเหตุที่ทำให้เพศชายและเพศหญิงมีความเครียดแตกต่างกันแต่ก็มีส่วนที่มาทดแทนกันทำให้เกิดความสมดุล เช่น สภาพร่างกายที่เพศชายแข็งแรงกว่าเพศหญิงถือเป็นจุดเด่น แต่เพศหญิงก็มีความละเอียดรอบคอบสูงกว่าเพศชาย เมื่อพิจารณาพร้อมกับปัจจัยส่วนบุคคลในด้านสายงานที่พนักงานเพศชายปฏิบัติภายในองค์กรแห่งนี้ ส่วนใหญ่เป็นงานในสายงานหลัก (กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในสายงานหลัก 210 คน เป็นเพศชาย 201 คน) ซึ่งสายงานหลักต้องทำงานภายในโรงงานอยู่กับเครื่องจักรอุตสาหกรรมอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีเสียงดังหรือเสียงอันตรายจากงานมากกว่าการทำงานในสายงานสนับสนุน อาจทำให้พนักงานเพศชายเกิดความเครียดขึ้นได้ แต่เนื่องจากงานในโรงงานต้องใช้ทักษะทางร่างกายซึ่งเหมาะสมกับสภาพทางสรีระของเพศชาย พนักงานเพศชายมีร่างกายแข็งแรงจึงจัดการกับงานต่างๆ ที่ต้องใช้แรงกายได้ อาจทำให้ความเครียดที่เกิดไม่มีระดับสูงเกินไป ส่วนพนักงานเพศหญิงซึ่งส่วนใหญ่ทำงานในสายงานสนับสนุน จะต้องปฏิบัติงานในสำนักงาน เป็นงานเกี่ยวกับเอกสารซึ่งมีความเสี่ยงอันตรายจากงานน้อยกว่างานในสายงานหลัก ไม่จำเป็นต้องใช้แรงกายมาก จึงทำให้ไม่เกิดความเครียดสูงเท่าเพศชาย แต่เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบ จะต้องใช้ความละเอียดรอบคอบสูง งานเอกสารที่รับผิดชอบจะมีความสำคัญต่อการดำเนินนโยบายองค์กรจะผิดพลาดไม่ได้ จึงทำให้เพศหญิงก็มีความเครียดไม่แตกต่างจากเพศชาย จึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานเพศชายและหญิงมีความเครียดไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพราะได้รับงานที่เหมาะสมกับลักษณะเด่นของเพศ

นอกจากนี้ สภาพสังคมในปัจจุบันเปิดโอกาสให้เพศหญิงมีโอกาในการทำงานเท่าเทียมกับเพศชาย เป็นเหตุให้บทบาทความรับผิดชอบต่อครอบครัวที่แต่เดิมที่มักเป็นของเพศหญิงฝ่ายเดียวและหน้าที่ในการหารายได้มาเลี้ยงดูครอบครัวที่เป็นของเพศชายได้เปลี่ยนแปลงไป พนักงานเพศหญิงมีส่วนในการหารายได้มาเลี้ยงดูครอบครัวมากขึ้น พนักงานเพศชายอาจต้องช่วยดูแลครอบครัวแทนเพศหญิงที่ต้องรับผิดชอบต่องานประจำ ทำให้พนักงานเพศชายและเพศหญิงต้องรับบทบาทในหน้าที่การงานและในครอบครัวไม่แตกต่างกัน จึงทำให้พนักงานเพศชายและหญิงมีความเครียดไม่แตกต่างกัน

#### 4.2 อายุ กับความเครียด (สมมติฐานการวิจัยที่ 4.2)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความเครียดไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ เทพวัลย์ สุชาติ (2530) สิริลักษณ์ ต้นชัยสวัสดิ์

(2535) รำจวน เบญจศิริ (2538) กิตติวรรณ เทียมแก้ว, พิมพ์มาศ ตาบัญญัติ และวนิดา พุ่มไพศาลชัย (2541) ที่พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับความเครียด โดยผู้ที่มีอายุน้อยจะมีความเครียดสูง และเมื่อมีอายุมากขึ้นจะมีความเครียดลดลง แต่ผลจากการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของศิริมาศ อเต็นต้า (2542) และ รัตติพร พนพิเชษฐกุล (2544) ที่พบว่า พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีความเครียดไม่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยพบว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 20 ปี มีระดับความเครียด 25.17 คะแนนซึ่งถือว่าเครียดสูงกว่าปกติเล็กน้อย และมีระดับความเครียดสูงกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่าในกลุ่มอื่นๆ แต่ก็ไม่ได้ถือว่ามีความเครียดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพนักงานที่มีช่วงอายุต่อไปนี้เป็นคือ 21 - 25 ปี (16.96 คะแนน) 26 - 30 ปี (16.72 คะแนน) 31 - 35 ปี (16.03 คะแนน) 36 - 40 ปี (14.58 คะแนน) 41 - 45 ปี (16.36 คะแนน) และ 46 - 50 ปี (16 คะแนน) โดยพนักงานในช่วงอายุ 21 ปี จนถึง 50 ปี มีความเครียดอยู่ในเกณฑ์ปกติ และแม้จะมีระดับความเครียดแตกต่างกันแต่ก็เพียงเล็กน้อย ไม่ได้ถือว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่เป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยคาดว่า พนักงานที่มีอายุมากขึ้น ผ่านประสบการณ์ชีวิตมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย จึงน่าจะมีวุฒิภาวะที่ดีกว่าและมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาความเครียดได้ดีกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย ส่วนพนักงานที่มีอายุน้อย ยังเพิ่งเริ่มต้นชีวิตการทำงาน มีความต้องการก้าวหน้าในชีวิต จึงมีความทะเยอทะยานและต้องการแข่งขันกับผู้อื่น เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเอง ทำให้ต้องทำงานอย่างหนัก จึงอาจเกิดความเครียดสูงกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า แต่ในทางกลับกัน พนักงานที่มีอายุมากกว่ามักจะมีภาระหน้าที่จากตำแหน่งงานที่สูงขึ้น แม้ชีวิตจะมีความมั่นคงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย แต่อาจต้องรับผิดชอบทั้งเรื่องการทำงาน และเรื่องส่วนตัวหรือครอบครัว ในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ภาวะการแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรง ก็อาจทำให้พนักงานที่มีอายุมากขึ้นเกิดความกังวลใจ รวมถึงสุขภาพที่ถดถอยลงตามอายุที่มากขึ้น อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความเครียดเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าไม่ว่าจะมีช่วงอายุต่างกันเท่าไร พนักงานต้องเผชิญความเครียดในแต่ละช่วงอายุเสมอ ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความเครียดไม่แตกต่างกัน

#### 4.3 ระดับการศึกษากับความเครียด (สมมติฐานการวิจัยที่ 4.3)

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความเครียดแตกต่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ อัมพร โอตระกุล และเจตน์สัน เตงสุวรรณ (2526) ที่

พบว่าตำรวจที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรืออาชีวศึกษามีความเครียดสูงกว่าตำรวจที่มีระดับการศึกษาอื่นๆ

สำหรับการศึกษาคั้งนี้ เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้ แต่เนื่องจากค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของพนักงานที่มีการศึกษาต่างกันมีค่าไม่เท่ากัน จึงไม่สามารถทดสอบความแตกต่างของความเครียดของพนักงานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ผู้วิจัยได้ใช้การทดสอบสถิติแบบนอนพาราเมตริกของครัสคาล-วาลลิส พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความเครียดแตกต่างกัน แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษากลุ่มใดกับกลุ่มใดบ้างที่มีความเครียดแตกต่างกัน แต่หากพิจารณาระดับค่าเฉลี่ยของความเครียดของกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 18$ ,  $n = 206$  คน) ระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 13.80$ ,  $n = 98$  คน) และสูงกว่าระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 7.75$ ,  $n = 4$  คน) จะเห็นได้ว่า กลุ่มพนักงานที่มีระดับความเครียดแตกต่างกันน่าจะเป็นกลุ่มของพนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เพราะมีค่าเฉลี่ยความเครียดที่ใกล้เคียงกัน ส่วนกลุ่มของพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยความเครียดต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ และมีจำนวนตัวอย่างน้อยเกินไป ซึ่งไม่น่าจะนำมาพิจารณาได้

#### 4.4 สถานภาพสมรสกับความเครียด (สมมติฐานการวิจัยที่ 4.4)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความเครียดไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของกิตติวรรณ เทียมแก้ว พิมพ์มาศ ตาปัญญา และวนิดา พุ่มไพศาลชัย (2541) ศิริมาส อเต็นต้า (2542) รัตติพร พนพิเชษฐกุล (2544) ที่พบว่า สถานภาพสมรสแตกต่างกันจะมีความเครียดแตกต่างกัน แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของสวพรรณ ททรัพย์ประดิษฐ์ (2539) และนุชรรัตน์ สิริประภาวรรณ (2542) ที่พบว่า สถานภาพสมรสแตกต่างกันไม่ก่อให้เกิดความเครียดแตกต่างกัน

ที่เป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยคาดว่า เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์กรแห่งนี้ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด ( $n = 154$  คน) มีระดับความเครียด 15.95 คะแนน ถือว่ามีความเครียดอยู่ในเกณฑ์ปกติ ซึ่งส่วนมากพนักงานที่โสดอายุน้อย ถือเป็นช่วงชีวิตที่ยังไม่มีความมั่นคงทางการเงินมากนัก จำเป็นต้องสร้างฐานะเพื่อเตรียมพร้อมในการมีครอบครัวต่อไป ดังนั้นพนักงานในกลุ่มนี้จำเป็นต้องทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ จึงเป็นสาเหตุให้ต้องเผชิญความเครียดได้ หรือแม้แตพนักงานที่มีสถานภาพโสด แต่เมื่อมีอายุมากขึ้น จำเป็นต้องรับผิดชอบภาระทุกอย่างไว้แต่ผู้เดียว ย่อมเกิดสภาวะกดดันได้ง่ายเพราะอาจต้องเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลพ่ารหรือ

ญาติพี่น้องอื่นๆ นับว่ามีความเครียดเกิดขึ้นกับพนักงานในกลุ่มนี้ได้เช่นกัน แต่ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มีสถานภาพสมรสในองค์กรแห่งนี้ ( $n = 146$  คน) มีระดับความเครียด 16.78 คะแนน ถือว่ามีความเครียดอยู่ในเกณฑ์ปกติเช่นกัน แม้พนักงานที่มีสถานภาพสมรสจะมีระดับความเครียดสูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด แต่ก็เพียงเล็กน้อย ซึ่งไม่ถือว่ามีแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การที่พนักงานมีสถานภาพสมรสจำเป็นต้องทำหน้าที่ในฐานะทั้งพนักงานของบริษัทและในฐานะเป็นคู่สมรส เป็นพ่อ แม่ ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่หนักกว่าพนักงานงานที่มีสถานภาพโสด เพราะต้องรับผิดชอบทั้งการเลี้ยงดูครอบครัวและภาระการงาน หากมีการขัดแย้งระหว่างบทบาทของงานและครอบครัว (Work – Family Conflict) ย่อมทำให้พนักงานที่มีสถานภาพสมรสเผชิญกับความเครียดได้ง่าย จึงอาจเป็นเหตุให้พนักงานในกลุ่มนี้มีระดับความเครียดสูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด แต่ทั้งนี้ เนื่องจากการมีคู่สมรสนับเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง เพราะพนักงานที่มีครอบครัว จะมีคู่สมรสมาแบ่งเบาภาระทางการเงินและภาระในการเลี้ยงดูครอบครัวอีกคนหนึ่ง รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาและคอยให้ความช่วยเหลือในการดำเนินชีวิต ด้วยเหตุผลเช่นนี้ จึงทำให้ระดับความเครียดของพนักงานที่มีสถานภาพโสดและสมรสแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญแต่อย่างใด

ในกรณีของพนักงานที่มีสถานภาพหย่า ฆ่า หรือแยกกันอยู่ นับว่าเป็นปัญหาส่วนบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งการสูญเสียคู่สมรสหรือการแยกจากคู่สมรสย่อมสร้างผลกระทบต่อจิตใจของพนักงานผู้นั้นอย่างมาก ทำให้พนักงานผู้นั้นเกิดความรู้สึกว่าตนล้มเหลวในการดำเนินชีวิตครอบครัว พนักงานในกลุ่มนี้ย่อมมีความเครียดสูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรสในกลุ่มอื่นๆ โดยมีระดับความเครียด 23.13 คะแนน ซึ่งถือว่ามีความเครียดอยู่ในเกณฑ์สูงกว่าปกติเล็กน้อย

#### 4.5 อายุงานกับความเครียด (สมมติฐานการวิจัยที่ 4.5)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความเครียดไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของกิตติวรรณ เทียมแก้ว, พิมพ์มาศ ตาปัญญา และวนิดา พุ่มไพศาลชัย (2541) โรงพยาบาลกำแพงเพชร (2542) สิริลักษณ์ ดันชัยสวัสดิ์ (2535) ซึ่งพบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยเครียดมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาก แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริมาส อเต็นต้า (2542) และ รัตติพร พนพิเชษฐกุล (2544) ที่พบว่า อายุงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความเครียดในการทำงานของพนักงาน

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ 124 คน มีระดับความเครียด 16.64 คะแนน ซึ่งถือว่ามีความเครียดอยู่ในเกณฑ์ปกติ นั้นว่ามีความเครียดต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุในกลุ่มอื่นๆ คือ พนักงานที่มีอายุช่วง 3 – 6 ปี (17.63 คะแนน) 7 – 9 ปี (17.06 คะแนน) สูงกว่า 10 ปี (14.84 คะแนน) ซึ่งทั้งหมดนี้ถือว่ามีความเครียดอยู่ในเกณฑ์ปกติเช่นกัน ที่เป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยคาดว่า ประสบการณ์ในการทำงานเป็นสาเหตุสำคัญเพราะพนักงานที่มีอายุน้อยเป็นผู้ที่เริ่มเข้าทำงานในองค์กรแห่งนี้ไม่นานในฐานะเป็นพนักงานใหม่ แม้จะมีการเผชิญกับสถานที่ทำงานใหม่ สิ่งแวดล้อมใหม่ที่ไมคุ้นเคย และต้องเริ่มฝึกฝนทำงานใหม่ ซึ่งทำให้พนักงานที่มีอายุน้อยมีความตึงเครียด แต่อาจเพราะการที่ประสบการณ์ในการทำงานนั้นไม่มาก ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่ไม่ซับซ้อน เพื่อเป็นการฝึกฝนทักษะและความชำนาญในงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป และไม่มีมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เหมือนกับพนักงานที่มีอายุมาก จึงทำให้พนักงานที่มีอายุน้อยมีความเครียดต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า แต่ในมุขกลับกัน การที่มีอายุมากขึ้น พนักงานผู้นั้นก็จะมีภาระหน้าที่ในระดับสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้พนักงานนั้นเกิดความเครียดจากภาระที่ทำให้พนักงานต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้น แต่เนื่องจากอายุที่มากขึ้นทำให้มีการเรียนรู้มากขึ้น มีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้มากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย จึงทำให้พนักงานที่มีอายุมากกว่ามีความเครียดไม่แตกต่างจากพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า พนักงานที่อายุงานแตกต่างกันมีความเครียดไม่แตกต่างกัน

#### 4.6 สายงานกับความเครียด (สมมติฐานการวิจัยที่ 4.6)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีสายงานแตกต่างกัน มีความเครียดไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของสิริลักษณ์ ต้นชัยสวัสดิ์ (2535) รัตติพร พนพิเชษฐกุล (2544) ที่พบว่า เมื่อมีลักษณะงานที่รับผิดชอบต่างกันก็จะทำให้พนักงานเกิดความเครียดแตกต่างกันไป

พนักงานในสายงานหลักมีคะแนนความเครียด 17.03 คะแนน ถือว่ามีความเครียดอยู่ในเกณฑ์ปกติ เนื่องจากงานในสายงานหลักเกี่ยวข้องกับสายการผลิต ซึ่งมีกระบวนการทำงานเป็นรูปแบบตายตัวตามระบบการผลิต รวมทั้งต้องทำงานกับเครื่องจักรขนาดใหญ่ ซึ่งมีสถานที่ทำงานอยู่ภายในโรงงาน การที่สภาพแวดล้อมในโรงงานมีความสำคัญต่อพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นแสงสว่าง อุณหภูมิสูง-ต่ำ ระดับเสียงดัง และความปลอดภัยในการทำงานที่อาจเกิดอันตรายต่อ

พนักงาน ถือว่าพนักงานในสายงานหลักมีอัตราเสี่ยงต่อการบาดเจ็บจากการทำงานได้ง่าย ดังนั้น ปัจจัยเหล่านี้ย่อมเป็นสิ่งที่สร้างความเครียดให้แก่พนักงานในสายงานหลัก แต่เนื่องจากรูปแบบการทำงานในสายงานหลักไม่จำเป็นต้องคิดปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพราะเป็นการทำงานซ้ำๆ แบบเดิม พนักงานในสายงานหลักจะไม่มี ความเครียดเนื่องจากการต้องปรับตัวไปตามรูปแบบการทำงานอยู่เสมอ ในส่วนของพนักงานในสายงานสนับสนุนซึ่งมีระดับความเครียด 15.59 คะแนน ถือว่ามีความเครียดอยู่ในเกณฑ์ปกติเช่นกัน แล้วหน้าที่ของพนักงานในสายงานสนับสนุนจะเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การ การดำเนินธุรกิจ และการจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์การ ภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจ ทำให้ผู้บริหารวางนโยบายและกำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่ปรับเปลี่ยนได้เสมอเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ พนักงานในสายงานสนับสนุนจะเป็นผู้นำกลยุทธ์นั้นมาปรับใช้เพื่อความอยู่รอดขององค์การในธุรกิจนั้นๆ แต่การที่ต้องปรับรูปแบบหรือวิธีการทำงาน หรือการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การที่ส่งผลต่อวิธีการทำงานของพนักงานฝ่ายสนับสนุน ย่อมสร้างความเครียดให้กับทำให้พนักงานดังกล่าวเช่นกัน แต่เมื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานในสายสนับสนุนมีลักษณะเป็นสำนักงาน มีการใช้เครื่องปรับอากาศให้อุณหภูมิเย็นสบาย ไม่มีเสียงดังและไม่ต้องทำงานกับเครื่องจักรขนาดใหญ่ จึงไม่มีความเสี่ยงต่อการได้รับอันตรายจากการทำงานเหมือนพนักงานในสายงานหลัก สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้พนักงานในสายงานสนับสนุนมีระดับความเครียดต่ำกว่าพนักงานในสายงานหลัก แต่ก็เป็นการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า พนักงานในแต่ละสายงานที่แตกต่างกันก็ต้องเผชิญกับภาวะที่ทำให้เกิดความเครียดเช่นกัน จึงทำให้พนักงานที่มีสายงานแตกต่างกันมีความเครียดไม่แตกต่างกัน

#### การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุ

##### 1. สมการทำนายความเครียด

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุ (Multiple Regression analysis) พบว่าตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสามารถในการทำนายความเครียด ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การที่ตัวแปรดังกล่าวมีความสามารถในการทำนายความเครียดนั้น มีความหมายว่า หากพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองให้ผลตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นรูปเงินเดือน ค่าจ้าง เงินพิเศษ หรือสวัสดิการต่างๆ จากผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งมีความเหมาะสมกับสิ่งที่พนักงานมอบให้กับการทำงานนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นสติปัญญา ประสบการณ์ ความพยายาม และความทุ่มเท รวมทั้งรับรู้ว่าองค์การหรือตัวแทนขององค์การ สนับสนุนตนเอง โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ ไม่เลือกปฏิบัติระหว่างพนักงานแต่ละคน และคอยให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่พนักงานนั้น หมายถึง พนักงานได้รับรู้ถึงความยุติธรรม ทั้งด้านผลตอบแทนและด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันจากองค์การ เมื่อการรับรู้ความยุติธรรมทั้งสอง ด้านดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของพนักงาน องค์การก็สามารถคาดเดาและ ทราบถึงระดับความเครียดของพนักงานได้ว่า ความเครียดของพนักงานจะลดต่ำลง ซึ่งจะนำไปสู่ การมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และนำไปสู่คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีของพนักงานต่อไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ

จากผลการศึกษาที่พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การละเมิดสัญญาทาง จิตวิทยาและความเครียดมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นตัวทำนายความเครียดได้ จึงควรที่ฝ่าย การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำความรู้เกี่ยวกับตัวแปรเหล่านี้ไปใช้แก้ไขความเครียดของพนักงาน เพื่อที่พนักงานเหล่านี้จะได้รับรู้ว่าตนได้รับการปฏิบัติจากองค์การอย่างเหมาะสม เสมอภาค และได้รับการให้เกียรติ องค์การมีความพยายามที่จะสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการ ปฏิบัติงาน พยายามลดความเครียด ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้พนักงาน ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีสุขภาพและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นได้

แม้ว่าความเครียดของพนักงานในองค์การแห่งนี้จะอยู่ในเกณฑ์ปกติ และมีระดับการ รับรู้ความยุติธรรมในองค์การและระดับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาอยู่ในระดับปานกลาง แต่ เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบที่อยู่ภายในตัวแปรต่างๆ จะพบถึงปัญหาและทัศนคติในการทำงานที่มีอยู่ โดยองค์การควรสนใจพิจารณารายละเอียดเหล่านี้ เพื่อทำให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สูงขึ้น ซึ่งอาจแก้ไขปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีการรับรู้ความ ยุติธรรมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.95$ ) องค์การควรที่จะเพิ่มระดับการรับรู้ความยุติธรรม โดยรวมให้มีระดับสูงขึ้น เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของพนักงาน ทุกคน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เกิดความผูกพันต่อองค์การ และ พนักงานก็จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามมา รวมทั้งเมื่อพนักงานมีการรับรู้

ความยุติธรรมเพิ่มมากขึ้น ระดับความเครียดที่เกิดจากการรับรู้ความไม่ยุติธรรมก็จะลดลง การขาดงานเนื่องจากปัญหาสุขภาพที่มีผลจากความเครียดก็จะลดลง ดังนั้น องค์กรควรจะปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรมในทุกๆ ด้าน โดยอาจจะทำได้ผ่านองค์ประกอบของการรับรู้ความยุติธรรมด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานในองค์กรมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.75$ ) แต่เมื่อเปรียบเทียบกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านอื่นๆ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีระดับต่ำที่สุด หากพิจารณาจากข้อคำถามพบว่า ข้อคำถาม ข้อ 5 “ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากองค์กร ไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่ท่านได้อุทิศทุ่มเทในการปฏิบัติงาน” และข้อ 4 “เงินเดือนที่ท่านได้รับไม่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของท่าน” มีค่าเฉลี่ยคะแนนรายข้อสูงที่สุด (2.95 และ 2.93 ตามลำดับ) ในจุดนี้ องค์กรควรหันมาพิจารณาถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและความยากง่ายของงานในแต่ละหน้าที่ รวมทั้งความรู้ ความสามารถของพนักงานที่ต้องใช้ในการทำงานนั้นๆ เพื่อที่จะได้พิจารณาการจ่ายเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับลักษณะงานมากที่สุด นอกจากนี้ ข้อคำถาม ข้อ 7 “ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับระดับการศึกษาของท่าน” ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ที่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความเครียดต่างกัน เมื่อนำมาพิจารณาอย่างเป็นระบบ ถ้าสันนิษฐานว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความเครียดมากกว่าพนักงานอีกกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เพราะพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าย่อมคาดหวังจะได้รับผลตอบแทนมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า แต่เมื่อเกิดการรับรู้ถึงผลตอบแทนที่ได้รับว่าไม่เหมาะสมกับระดับการศึกษาของตนจะเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ก็จะมีปัญหาเกี่ยวกับความเครียดได้มากขึ้น ดังนั้น องค์กรควรปรับระดับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับระดับการศึกษาของพนักงานอีกทางหนึ่งด้วย

1.2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุดเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ข้อ 23 “ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่เปิดโอกาสให้ท่านซักถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่าน” ข้อที่ 10 “ท่านไม่ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านจากผู้บังคับบัญชา” (3.37 และ 3.26 ตามลำดับ) และพบว่าข้อ 2 “ผู้บังคับบัญชาจะบอกท่านเสมอว่า คาดหวังผลการปฏิบัติงานที่ดีของท่านว่าเป็นอย่างไร” และข้อ 18 “ท่านมักได้รับทราบผลของการตัดสินใจในเรื่องผลตอบแทน โดยไม่ได้รับทราบถึงการอธิบายถึงกระบวนการ

พิจารณาที่เกิดขึ้น” มีคะแนนเฉลี่ยรายข้อเท่ากัน (3.22) ในจุดนี้ ปัญหาอาจเกิดระบบการพิจารณาค่าตอบแทนหรือกระบวนการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน หรือผู้บังคับบัญชา ยังมีความเข้าใจในระบบการพิจารณาไม่ตื้นัก ทำให้ไม่สามารถอธิบายถึงเหตุผลและกระบวนการในการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้พนักงานเกิดการรับรู้ ความยุติธรรมด้านกระบวนการลดลง องค์การแห่งนี้จึงต้องสร้างระบบหรือกระบวนการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม หรือเร่งสร้างความเข้าใจในระบบดังกล่าวแก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานต่อไป

1.3 ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ผู้วิจัยพิจารณาข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุดเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ข้อ 35 “ผู้บังคับบัญชามักไม่ยอมรับฟังเหตุผลของท่าน” ข้อ 29 “ท่านไม่ค่อยจะได้รับการยอมรับในเรื่องการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา” และ ข้อ 25 “เมื่อผู้บังคับบัญชาของท่านจะตัดสินใจใดๆ เกี่ยวกับงานของท่าน เขาจะปฏิบัติด้วยความไม่ตั้งใจ” (มีคะแนน 3.34, 3.29 และ 3.26 ตามลำดับ) โดยข้อคำถามดังกล่าวเป็นข้อคำถามในทางลบ แสดงให้เห็นถึงปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน หากผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนมีอำนาจเหนือกว่า มีความรู้ความสามารถมากกว่า ตัดสินใจให้ คุณให้โทษพนักงานได้ จึงไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ถือเป็น การปฏิบัติต่อกันอย่างไม่สุภาพและไม่ให้เกียรติ พนักงานย่อมรู้สึกต่อต้านผู้บังคับบัญชาของตน การทำงานร่วมกันก็จะเกิดปัญหาตามมา ดังนั้น องค์การควรจัดการฝึกอบรมการใช้วิธีการด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เมื่อปัญหาระหว่างบุคคลหมดไป พนักงานก็จะได้รับแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่จำเป็นจากผู้บังคับบัญชา

2. การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา พนักงานมีการรับรู้การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาในระดับปานกลาง เมื่อผู้วิจัยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยรายข้อที่มีคะแนนสูงที่สุดของข้อคำถาม เกี่ยวกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาจากคะแนนสูงไปต่ำจำนวน 5 อันดับแรก ได้แก่

- ข้อ 28 “ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการบริหารจัดการด้านค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง” (คะแนน 3.75 เป็นข้อคำถามด้านค่าจ้างค่าตอบแทน)
- ข้อ 31 “ข้าพเจ้ารู้สึกว่าบริษัทมักจะทำการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยไม่ได้สอบถามความคิดเห็นของข้าพเจ้าเลย” (คะแนน 3.66 เป็นข้อคำถามด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง)
- ข้อ 34 “ข้าพเจ้ารู้สึกว่าระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่เป็นอย่างที่ได้รับการชี้แจงในช่วงแรกของการเข้ามาทำงาน” (คะแนน 3.66 เช่นกัน โดยเป็นข้อคำถามด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง)

- ข้อ 1 “ข้าพเจ้าคิดว่าค่าจ้างค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมและยุติธรรมอยู่เสมอ” (คะแนน 3.63 เป็นข้อคำถามด้านค่าจ้างค่าตอบแทน)

- ข้อ 6 “ข้าพเจ้าคิดว่าบุคลากรในบริษัท เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างมาก” (คะแนน 3.75 เป็นข้อคำถามด้านบุคลากร)

ถ้าจับกลุ่มปัญหาจะแยกได้เป็น (1) ปัญหาการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาด้านการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนซึ่งสอดคล้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน โดยปัญหานี้เมื่อพนักงานคาดหวังค่าตอบแทนจากข้อมูลขององค์กรเคยให้สัญญาไว้แล้วค่าตอบแทนไม่เป็นตามที่คาดหวัง พนักงานย่อมรู้สึกว่ตนถูกละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา องค์กรต้องแก้ไขด้วยการทำความเข้าใจกับพนักงานตั้งแต่เมื่อเริ่มรับพนักงานนั้นเข้ามาทำงาน แสดงให้เห็นเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนว่ามีเงื่อนไขอย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนแก่พนักงาน

(2) ปัญหาการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งซึ่งสอดคล้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกว่าถูกละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา คิดว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาที่ได้สัญญาหรือตกลงกันได้ จะต้องแก้ไขโดยแสดงเกณฑ์ที่เป็นกระบวนการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทั้งด้านระยะเวลาและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ รวมทั้งการพิจารณาตามเกณฑ์นั้นต้องโปร่งใส ไม่เลื่อนขั้นพนักงานคนใดตามอำเภอใจหรือใช้อคติกับพนักงานคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ

(3) ปัญหาการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาด้านบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เมื่อลักษณะของบุคลากรในองค์กรไม่เป็นไปตามที่นายจ้างได้ให้ข้อมูลไว้ในแง่ของรูปแบบในการทำงาน พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าถูกละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา องค์กรจึงควรแจ้งปัญหานี้ให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบ สร้างความเข้าใจเรื่องรูปแบบการปฏิบัติต่อพนักงาน และจัดการฝึกอบรมถึงวิธีการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

(4) ปัญหาการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง เมื่อพนักงานคิดว่าตนเองไม่ได้มีส่วนร่วมหรือได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามที่ได้รับสัญญาหรือตกลงกันได้ ในการแก้ไขปัญหา องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางนโยบายใหม่ ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและสร้างประสิทธิภาพขององค์กร และเมื่อมีนโยบายใหม่ ๆ ที่จะกระทบต่อพนักงาน ก็ควรมีการแจ้งข้อมูลให้บุคลากรได้รับทราบอย่างชัดเจนและทั่วถึง ไม่ว่าจะในรูปแบบของการสื่อสารผ่าน

ผู้บังคับบัญชาหรือสื่อประชาสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจและปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ควรยกเลิกกฎระเบียบที่เคร่งครัด แต่ไปสร้างความยุ่งยากซับซ้อนจนส่งผลให้การปฏิบัติงานต้องล่าช้า

3. ความเครียด พนักงานในองค์กรมีระดับความเครียดอยู่ในเกณฑ์ปกติ ผู้วิจัยพิจารณาข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุด ได้แก่ ข้อ 1 “ท่านมักนอนหลับยาก หรือหลับไม่สนิทเพราะคิดมากหรือกังวลใจ” (คะแนน 1.20) แสดงว่าเป็นอาการที่แสดงออกมากที่สุดเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีความเครียด อาการที่แสดงรองลงมา คือ ข้อ 6 “ท่านปวดศีรษะข้างเดียวหรือหรือปวดบริเวณขมับทั้ง 2 ข้าง” และข้อ 12 “ท่านรู้สึกอ่อนเพลียจนไม่มีแรงทำอะไร รู้สึกอยากนอนยาวขึ้น” (คะแนน 1.09 เท่ากัน) การที่องค์กรจะแก้ปัญหาที่สาเหตุแท้จริงของความเครียดทำได้ยาก เนื่องจากความเครียดเกิดได้จากหลายสาเหตุ จึงควรศึกษาหาสาเหตุที่แท้จริงของความเครียดของพนักงาน เพื่อองค์กรจะได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างตรงประเด็นโดยองค์กรอาจสร้างตัวแบบ (model) ในการทำงานนั้นๆ และควรมีปัจจัยใดเกี่ยวข้องเพื่อควบคุมปัญหาที่เกิดโดยปัจจัยนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือการใช้แบบสอบถามชนิดปลายเปิด เพื่อให้พนักงานระบุสาเหตุของความเครียดที่มีลงไป แล้วองค์กรจะนำผลที่ได้มาประมวลและสรุปแนวทางแก้ปัญหาคความเครียดนั้นในอนาคต แต่ในเบื้องต้น องค์กรควรจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพพนักงานและจัดให้มีห้องพยาบาล ในกรณีที่พนักงานมีอาการอ่อนเพลียได้ใช้พักผ่อน เพราะหากให้พนักงานฝืนทำงานต่อไปอาจได้รับอันตรายจากเครื่องจักรได้

4. การวางแนวทางของฝ่ายบริหาร เนื่องจากองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก การที่จะคาดหวังให้พนักงานทุกคนมีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมกับองค์กรเป็นไปได้ยาก ดังนั้น ในการบริหารองค์กร ฝ่ายบริหารนั้นนอกจากจะต้องกำหนดนโยบายขององค์กรและวางกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้พนักงานมีเป้าหมายหรือทิศทางไปในทางเดียวกับองค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารควรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับสภาพหรือนโยบายขององค์กรขึ้นมา เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจและมีสำนึกร่วมกันในการทำงานและการอยู่ร่วมกันในองค์กรแห่งนี้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะสร้างเสริมพฤติกรรมต่างๆ ให้กับพนักงานได้เรียนรู้ พนักงานจะปรับตัวและเลือกจะปฏิบัติพฤติกรรมด้วยตนเองเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรนั้นได้ หากพฤติกรรมที่ดีของพนักงานเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ พนักงานก็จะคงพฤติกรรมนั้นไว้เป็นเวลานานมากกว่าการถูกบังคับให้กระทำจากกฎระเบียบที่เข้มงวดขององค์กร พนักงานก็ไม่เกิดความเครียด ฝ่ายบริหารจะสามารถลดภาระของตนในการเข้าจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานอีกด้วย

5. การนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ปัจจุบันเทคโนโลยีการผลิตในอุตสาหกรรม ยานยนต์มีความก้าวหน้าอย่างมาก องค์การอาจนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้กับงานในสายงานหลัก เช่น Lean Production ซึ่งเป็นแนวคิดในเรื่องการผลิตที่พอดี ไม่มีขยะเหลือในระบบหรือการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้กับสายงานสนับสนุน เทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยลดภาระงานที่ต้องทำมากเกินไปจนเกินไป ทำให้ความเครียดที่เกิดจากการภาระงานลดลง พร้อมกันนี้องค์การ อาจมีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ (Work Shop) เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ และเพิ่มโอกาสก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงาน

6. ปรับปรุงสภาพโรงงานหรือสำนักงานให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงความถูกต้องในการออกแบบตามหลักเออร์โกโนมิกส์ (Ergonomics) เช่น มีความกว้างของทางเดินและระยะห่างระหว่างเครื่องจักรที่เหมาะสม การเลือกใช้อุปกรณ์ที่ปรับระดับความสูงต่ำได้ หรือสามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างสะดวก ภายในสถานที่ทำงานมีแสง สี เสียง อุณหภูมิ ความชื้นที่พอเหมาะกับการปฏิบัติงาน การส่งเสริมปัจจัยทางกายภาพทำให้มีผลดีต่อสุขภาพของพนักงาน เพราะนอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับการปฏิบัติงานแล้ว ยังสามารถลดความเครียดจากการเสี่ยงอันตรายในการทำงานกับเครื่องจักร ลดอัตราการบาดเจ็บและเจ็บป่วยทางกายที่เกิดจากการทำงานได้ แล้วยังส่งผลต่อสุขภาพจิตของพนักงานอีกด้วย

7. ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน (Feedback) ในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยลดความรู้สึกของพนักงานว่าถูกละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาด้านข้อมูลป้อนกลับและเสริมการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน รวมทั้งเป็นการริเริ่มวัฒนธรรมองค์การในแง่การสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย จริงใจและให้เกียรติพนักงาน และองค์การแสดงความเข้าใจการทำงานที่บกพร่องโดยไม่เจตนา หรือนอกเหนือการควบคุมของบุคลากรด้วยการรับฟัง ไม่เพียงแต่มุ่งการกล่าวโทษ และพร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาในการทำงาน

นอกจากนี้ ควรมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความพึงพอใจและปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินความรู้สึกของบุคลากรต่อการบริหาร การวางนโยบาย โดยเฉพาะการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เมื่อทราบสาเหตุของความไม่พอใจจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจดังกล่าวมาปรับปรุงการบริหาร กำหนดนโยบายใหม่ สร้างแผนการปฏิบัติงาน และนำแผนงานนั้นไปปฏิบัติจริงเพื่อให้มีการสนับสนุน ช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี มีความผูกพัน ต้องการงานให้กับองค์การต่อไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ขยายการศึกษาเรื่องนี้เพิ่มเติมในองค์การเอกชนอื่น หรือทำการเปรียบเทียบกับองค์การเอกชนอื่นๆ ที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน
2. ควรศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา และความเครียดในองค์การอื่นๆ ที่มีลักษณะงานเป็นอุตสาหกรรมการผลิตที่แตกต่างกันไป เช่น พนักงานในโรงงานผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า พนักงานในโรงงานผลิตอาหาร เป็นต้น
3. ควรศึกษาการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาเพิ่มเติม เพราะในหลายองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เช่น ด้านค่าจ้างค่าตอบแทน ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เพื่อหาจุดแบ่งแยกที่ชัดเจนระหว่างตัวแปรดังกล่าว และอาจมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกหลายด้านที่จะเกี่ยวกับการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยาได้ มิใช่จะมีแค่เพียง 9 ด้านเท่าที่ผู้วิจัยศึกษาเท่านั้น
4. ควรทำการวิจัยทางตัวแปรด้านอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อปัญหาสุขภาพของพนักงานในองค์การ เช่น ด้านเออร์กอนอมิกส์ เพื่อที่จะสามารถแยกแยะปัญหาสุขภาพหรือปัญหาการขาดงานว่าเกิดจากสาเหตุของความเครียดหรือสาเหตุอื่นใด เพื่อองค์การจะนำผลที่ได้ไปแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น
5. หากต้องการศึกษาทางด้านความเครียดของพนักงานเพิ่มเติม อาจเปลี่ยนจากการประเมินความเครียดด้วยตนเองด้วยแบบสอบถามซึ่งวัดผลจากการรับรู้ของพนักงาน มาเป็นการบันทึกจำนวนครั้งของอาการเจ็บป่วย เช่น อาการปวดหัว นอนไม่หลับ เป็นต้น หรือการขาดงาน เพื่อให้ทราบถึงสภาพความเครียดที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้น
6. ศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่น่าจะมีความสัมพันธ์กับความเครียด เช่น ตัวแบบภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน อำนาจควบคุมในงาน การสนับสนุนทางสังคม (Job demand – Job control - Social support Model) และความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว (Work – Family conflict)
7. ผู้วิจัยควรเผื่อเวลาในการติดต่อกับทางองค์การที่จะเข้าเก็บข้อมูลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การเก็บข้อมูลและการดำเนินการต่างๆ เป็นไปโดยสะดวก ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับกลับมาจะมีความครบถ้วนมากที่สุด