

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง เซวณอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ : ศึกษากรณีบริษัทหลักทรัพย์แห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงระดับของเซวณอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ของ บริษัทหลักทรัพย์ แห่งหนึ่ง ในภาพรวม

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเซวณอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

3. เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบของเซวณอารมณ์และองค์ประกอบของการรับรู้ความยุติธรรมในด้านต่างๆ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้หรือไม่ อย่างไร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ทั้งหมดมี 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา และ สายงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดเซวณอารมณ์ จำนวน 35 ข้อ โดยแบบสอบถามมีระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ .9172

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ จำนวน 45 ข้อ โดยแบบสอบถามมีระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ .8370

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จำนวน 31 ข้อ โดยแบบสอบถามมีระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ .8933

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ของ บริษัทหลักทรัพย์แห่งหนึ่ง มีจำนวนทั้งหมด 206 คน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาวิจัย และอีกกลุ่มหนึ่งคือ หัวหน้างานโดยตรงของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้แบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์กลับคืน จำนวนทั้งสิ้น 197 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.6 ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows โดยอาศัยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการ

อธิบายปัจจัยส่วนบุคคล ในส่วนของการทดสอบสมมติฐาน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และสร้างสมการทำนายพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยนำเชาวน์อารมณ์และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมาเป็นตัวแปรต้นในการทำนายด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

### สรุปผลการวิจัย

#### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 51.8 และส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี มีจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 และในส่วนของปัจจัยวุฒิการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 70.1 โดยเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานหลักมากที่สุด มีจำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 69.5

#### 2. ผลการวิเคราะห์ระดับเชาวน์อารมณ์

จากการศึกษาระดับของเชาวน์อารมณ์ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า พนักงานมีระดับเชาวน์อารมณ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49 และองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ทุกด้านอยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น โดยเชาวน์อารมณ์ด้านการสร้างแรงจูงใจให้ตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 2.51 รองลงมาคือ เชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 เชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีค่าเฉลี่ยที่ 2.42 เชาวน์อารมณ์ด้านการจัดระเบียบอารมณ์ตนเองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 และองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.37

#### 3. การวิเคราะห์ระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยโดย

เท่ากับ 2.85 โดย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงสุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 รองลงมาคือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 ในขณะที่ พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับต่ำ คือ มีค่าเฉลี่ย 2.33

#### 4. การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

พนักงานมีระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 2.85 โดยมีการรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือและด้านพฤติกรรมทำให้ความร่วมมืออยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ มีการรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้นสูงสุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 รองลงมาคือ การรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 และ การรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77

#### 5. ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ดังนี้

##### ตารางที่ 5.1

##### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 1.1 ชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 1.2 ชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน	ยอมรับสมมติฐาน

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)  
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
<b>สมมติฐานย่อยที่ 1.3</b> เซาว์นอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานย่อยที่ 1.4</b> เซาว์นอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 2</b> เซาว์นอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานย่อยที่ 2.1</b> เซาว์นอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานย่อยที่ 2.2</b> เซาว์นอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานย่อยที่ 2.3</b> เซาว์นอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานย่อยที่ 2.4</b> เซาว์นอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานย่อยที่ 2.5</b> เซาว์นอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 3</b> การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานย่อยที่ 3.1</b> การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานย่อยที่ 3.2</b> การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานย่อยที่ 3.3</b> การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	ยอมรับสมมติฐาน

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)  
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<b>สมมติฐานย่อยที่ 3.4</b> การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้าน พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	<b>ยอมรับสมมติฐาน</b>
<b>สมมติฐานย่อยที่ 3.5</b> การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้าน พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	<b>ยอมรับสมมติฐาน</b>
<b>สมมติฐานย่อยที่ 4</b> องค์ประกอบของเขาวนอารมณ์และการรับรู้ ความยุติธรรมในองค์การ อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ สามารถร่วมกัน ทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้	<b>ยอมรับสมมติฐาน</b>

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับเขาวนอารมณ์

จากการวิจัย พบว่า พนักงานมีระดับเขาวนอารมณ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49 และมีระดับเขาวนอารมณ์เขาวนอารมณ์ในด้านต่างๆ อยู่ในระดับสูงเช่นกัน (ดังแสดงในตารางที่ 4.2) โดยสามารถเรียงลำดับระดับเขาวนอารมณ์ในด้านต่างๆ จากมากไป น้อยได้ดังนี้ เขาวนอารมณ์ด้านการสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง เขาวนอารมณ์ด้านการร่วมรับรู้ ความรู้สึกของผู้อื่น เขาวนอารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง เขาวนอารมณ์ด้านการจัดระเบียบ อารมณ์ตนเอง และองค์ประกอบของเขาวนอารมณ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เขาวนอารมณ์ด้านทักษะ ทางสังคม

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า เนื่องจากบริษัทแห่งนี้เป็นบริษัทหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นธุรกิจการเงินที่ให้บริการในการเป็นตัวแทนซื้อขายตราสารทางการเงินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตรา สารทุน ตราสารหนี้ หรือ ตราสารอนุพันธ์ โดยพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท คือ เจ้าหน้าที่ การตลาด หรือ ผู้ติดต่อกับผู้ลงทุน เป็นบุคคลที่เป็นตัวแทนของบริษัทหลักทรัพย์ ที่ทำหน้าที่ในการ ติดต่อกับ ชักชวนและแนะนำให้ผู้กล้าซื้อหรือขายหลักทรัพย์ ผ่านบริษัทของตน โดยเจ้าหน้าที่

การตลาดจะได้รับค่าตอบแทนจากค่านายหน้า หรือที่เรียกว่า ค่า commission ([http://www.tsi-thailand.org/newsletter/news\\_1d.html](http://www.tsi-thailand.org/newsletter/news_1d.html)) โดยเจ้าหน้าที่การตลาดจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการซื้อขายตราสารดังกล่าว ในฐานะของ “ผู้มีสิทธิในการเป็นตัวแทนซื้อขาย” เนื่องจาก ตลาดหลักทรัพย์กำหนดไว้ว่า ผู้ที่จะทำการซื้อขายหลักทรัพย์ได้นั้น จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับอนุญาตจากตลาดหลักทรัพย์แล้วเท่านั้น นั่นหมายถึง พนักงานจะต้องติดต่อสื่อสารกับลูกค้าซึ่งมีฐานะเป็น “ผู้ลงทุน” ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องที่ให้คำแนะนำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการลงทุนในตลาดหุ้นซึ่งมีความผันผวนทุกวินาที ลักษณะงานบริการเช่นนี้ ย่อมหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่งทางอารมณ์ได้ยาก จึงกล่าวได้ว่า จำเป็นต้องใช้เชาวน์อารมณ์สูงในการประกอบอาชีพ แม้ทางบริษัทหลักทรัพย์แห่งนี้ จะไม่ได้ใช้แบบสอวัตเชาวน์อารมณ์เป็นส่วนหนึ่งในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานแต่ด้วยลักษณะธุรกิจที่เฉพาะเจาะจง และด้วยเนื้องานที่สร้างความกดดันสูง จึงกลายเป็นปัจจัยคัดกรองพนักงานที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำออกไปจากธุรกิจโดยปริยาย

และผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่เชาวน์อารมณ์ด้านการสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจาก “สินค้า” ของธุรกิจหลักทรัพย์ คือ “ตราสารต่างๆ” นั้น มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและเงื่อนไขตลอดเวลาตามภาวะตลาดและเศรษฐกิจโลก ผู้ที่จะก้าวหน้าหรือปฏิบัติงานลักษณะนี้ได้ จะต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น ติดตามข่าวสารตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ การเมือง ความเคลื่อนไหวต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ และวิเคราะห์ข่าวสารเหล่านั้นว่าจะมีผลต่อ “ตราสารต่างๆ” อย่างไร เพื่อประมวผลและวิเคราะห์หาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดแก่ผู้ลงทุน มีข้อแนะนำในการลงทุนให้แก่ผู้ลงทุนตลอดเวลา ชนิด “นาทีต่อนาที” อยากรู้ก็ตาม แม้ไม่มีการสอนพนักงานใหม่ให้มีพฤติกรรมเช่นนี้และไม่ได้ระบุไว้ว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่ด้วยธรรมชาติของผู้ที่สนใจเข้าสู่วงการตลาดหุ้น ย่อมรู้ดีอยู่แล้วว่า ลักษณะงานเช่นนี้จำเป็นต้องใช้การสร้างแรงจูงใจในตนเองสูง ที่จะต้องกระตือรือร้นในการหาข่าวสารให้เร็วฉับไว และถูกต้อง รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้น กระหายข้อมูลข่าวสาร และพยายามที่จะให้บริการอย่างโดดเด่น จึงส่งผลให้พนักงานเคยชินที่จะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ตนเองเสมอ ตรงกับที่ Goleman (1998) ได้กล่าวถึง ผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ด้านการสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง จะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือมีความพยายามที่จะปรับปรุงหรือมีความพยายามที่จะไปสู่มาตรฐานความเป็นเลิศ และเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม คือมีความพร้อมที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเมื่อโอกาสมาถึง และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย

ส่วนเชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ในที่นี้ ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถ

พิจารณาได้ในสองลักษณะ คือ ทักษะทางสังคมระหว่างพนักงานกับลูกค้า และทักษะทางสังคมระหว่างเพื่อนพนักงาน สำหรับทักษะทางสังคมระหว่างพนักงานกับลูกค้า ผู้วิจัยเห็นว่า การติดต่อกับลูกค้าในแต่ละครั้ง จะเป็นการติดต่อทางโทรศัพท์ และให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง อย่างสั้นๆ เนื้อหาสั้นกระชับและทันต่อเหตุการณ์ และพนักงานจะวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวให้ลูกค้าฟัง จากนั้นจึงสรุปเป็นข้อเสนอแนะว่า น่าจะซื้อหรือขายหน่วยลงทุนตัวใด ทั้งนี้ ลูกค้าอาจดำเนินการตามข้อเสนอแนะของพนักงานหรือไม่ก็ได้ จากนั้น พนักงานจึงจะติดต่อกับลูกค้ารายอื่นต่อไป เป็นเช่นนี้ไปตลอดวัน แต่พนักงานอาจติดต่อกับลูกค้ารายเดิมวันละหลายครั้ง เนื่องจากเป็นหน้าที่ของพนักงานที่จะต้องรายงานความเคลื่อนไหวของตลาดให้ลูกค้าทราบตลอดเวลา ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ลักษณะการติดต่อประสานงานอย่างสั้นๆ และต้องแข่งกับเวลาและข่าวสารเช่นนี้ ย่อมส่งผลให้ การสนทนาอย่างเป็นกันเองในเรื่องต่างๆ ไป หรือ การถามไถ่สารทุกข์สุกดิบ เกิดขึ้นน้อย และไม่เอื้อให้ทักษะทางสังคมของพนักงานได้เติบโตเท่าที่ควร สำหรับทักษะทางสังคมระหว่างเพื่อนพนักงาน ผู้วิจัยเห็นว่า ในงานของหลักทรัพย์นั้น ความฉับไวและรู้ทันข่าวสาร รวมถึงการวิเคราะห์สถานการณ์ที่แม่นยำเป็นเรื่องสำคัญ หากพนักงานรายใดได้ข่าววงใน หรือ ได้ข่าวเร็วกว่าผู้อื่น วิเคราะห์ข่าวได้ถูกต้องแม่นยำกว่า และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ลงทุนได้ผลกำไรมาก หรือ ขาดทุนน้อย จะมีการบอกปากต่อปากในหมู่นักลงทุนว่า พนักงานรายใด บริษัทใด มีความสามารถและให้บริการดี นักลงทุนสามารถเปลี่ยนผู้ให้คำแนะนำได้ตลอดเวลา กล่าวได้ว่า ลักษณะการปฏิบัติงานที่เต็มไปด้วยความเร่งรีบในการหาข่าวสาร และความพยายามที่จะโดดเด่นในงานบริการของตนเช่นนี้ อาจก่อให้เกิดความกดดันและเกิดความรู้สึกต้องการแข่งขันอยู่ในใจ จนอาจส่งผลให้การสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นลดลง มีการสื่อสารระหว่างกันน้อยลง หากพื้นฐานความสัมพันธ์ของพนักงานในบริษัทไม่ดี ไม่รักใคร่กลมเกลียวกันเท่าที่ควร อาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันหรือมีเรื่องเบาะแว้งกันได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับลักษณะของผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมสูง ซึ่งผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมสูงจะสามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นตลอดจนสามารถที่จะค้นพบสิ่งที่เป็นพื้นฐานร่วมกันของบุคคลและทำให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน มีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน (Goleman, 1998) แต่อย่างไรก็ตาม แม้เชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แต่เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยในด้านอื่นๆ แต่ก็ยังถือว่าอยู่ในระดับสูง ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่น่ากังวล

## 2. ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

จากการวิจัย พบว่า พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 2.85 โดย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านระบบ แต่ในขณะที่ พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับต่ำ

จากผลการวิจัยดังกล่าว การที่พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมในระดับปานกลางนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ประเด็นสำคัญที่ทำให้พนักงานรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องมาจากผลกระทบของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนเป็นประเด็นใหญ่ เนื่องจาก เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่า “รายได้” เป็นปัญหาใหญ่ หรือ เป็นความคับข้องใจที่สุดของคนไทยในปัจจุบัน และเป็นเรื่องที่มีอิทธิพลต่อความนึกคิด และ ทศนคติในด้านอื่นๆ อย่างมาก รวากับผลกระทบของลูกโซ่ (นิธิ เยาวศรีวงศ์, 2551) รวมถึง การที่ผู้วิจัยได้ขอความคิดเห็นจากพนักงานอาวุโสหลายท่าน ซึ่งปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่องค์การแห่งนี้ ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในแวดวงธุรกิจนี้มานาน และจากการศึกษาระเบียบข้อบังคับของธุรกิจหลักทรัพย์ประกอบ ถึงความเป็นไปได้ที่พนักงานรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมในระดับปานกลางซึ่งไม่เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหมาย สรุปได้ว่า เนื่องจากรายได้ของพนักงานจะผันผวนตามสภาพเศรษฐกิจซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ มีผลให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในชีวิตไม่มากเท่าที่ควร ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้อธิบายว่า

“ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอะไรก็ตาม ก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง หรือการเคลื่อนไหวของเศรษฐกิจ และการเมืองทั้งนั้น โดยเฉพาะธุรกิจอย่างเรา มันหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย เศรษฐกิจดี การเมืองมั่นคง คนก็อยากลงทุน อยากทำให้เงินมันโตขึ้นเพราะรู้สึกว่ามีความหวังไป แต่พอเศรษฐกิจไม่ดี การเมืองเอาแน่เอานอนไม่ได้ คนส่วนใหญ่ก็เลือกที่จะอยู่นิ่งๆ มากกว่า ขยับตัวมากก็อาจจะเจ็บมาก ธุรกิจเราก็จะลำบากหน่อย ยิ่งมาร์เก็ตติ้งที่อยู่ได้ด้วยค่าคอม (หมายถึง Commission – ผู้วิจัย) ก็ต้องอดทนผ่านไปให้ได้ เราคงไม่สามารถช่วยเหลือเรื่องรายได้ เพราะลักษณะงานเป็น อย่างนี้ มันเอาแน่เอานอนไม่ได้จริงๆ ก็ทำเท่าที่ทำได้ อย่างที่ปรับกันไปแล้วก็คือ เรื่องสวัสดิการ บางอย่าง และเรื่องจัดอบรมให้มากขึ้น ให้เขารู้สึกว่าเขายังมีคุณค่ากับองค์การเสมอ”

รวมไปถึง กระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนของธุรกิจนี้ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยง่าย แต่ต้องดำเนินการตามกฎหมายของคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยเคร่งครัด โดยผู้บริหารอีกท่านหนึ่งกรุณาให้ความเห็นว่า

“ธุรกิจเกี่ยวกับเงินๆ ทองๆ อย่างเรา กฎระเบียบเงินอะไรก็จะเยอะกว่าธุรกิจอื่นเป็นธรรมดา มีคนตั้งกฎ มีคนคุมกฎ ส่วนเราเป็นผู้ที่ต้องทำตามกฎ ก็ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เงินที่ไหลเวียนมันมีมูลค่ามหาศาล และมีคนไม่รู้เท่าไรหรือที่จริงจะหาช่องโหว่จากกฎเพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง เพราะฉะนั้น ทั้งผู้คุมกฎหรือผู้ที่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎ ก็ต้องทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด แม้บางอย่างมันทำให้เราทำงานยากขึ้น แต่เราก็ต้องทำ เพราะมันเป็นผลดีแก่ส่วนรวมในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงกฎเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ ถ้ากฎหละหลวมลง ทุกคนจะทำงานสบาย แต่ทุกอย่างจะเลอะไม่เป็นท่า”

ซึ่งทั้งสองประเด็นนี้เป็นปัญหาใหญ่ในใจพนักงานมาโดยตลอด และพนักงานก็คาดหวังว่า องค์การจะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ ในขณะที่ความเป็นจริงคือ องค์การไม่สามารถช่วยเหลือใดๆ ได้มากนัก ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนกฎการซื้อขาย, การยืดหยุ่นรูปแบบการซื้อขาย หรือแม้แต่การส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานจูงใจลูกค้าได้ง่ายขึ้น ก็ไม่สามารถทำได้เนื่องจากกฎระเบียบที่วางไว้นั้น เป็นกฎระเบียบที่บริษัทสมาชิกทุกบริษัทต้องปฏิบัติตาม นอกเสียจากว่า ต้องทำหนังสือชี้แจงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้ คณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ฯ ทราบ (<http://www.positioningmag.com/prnews.aspx?id=64023>) ซึ่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยาก และอาจเป็นประเด็นในภายหลัง ทั้งนี้ พนักงานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจความยุ่งยากซับซ้อนในการประสานงานดังกล่าว และเข้าใจเพียงว่า องค์การสามารถทำได้ แต่ไม่ยินดีทำ กอรปกับ รายได้ที่ไม่แน่นอนในแต่ละเดือน และความเครียดความกดดันที่เกิดจากการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้พนักงานประเมินว่าองค์การในภาพรวมมีความยุติธรรมในระดับปานกลางเท่านั้น

ในขณะที่พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงสุด อาจเนื่องมาจากสาเหตุสองประการ คือ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมจริง อีกสาเหตุหนึ่งคือ ไม่ว่าจะผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาเสมอและเห็นว่าไม่เคยอยุติธรรม ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าอาจเป็นไปได้ทั้งสองกรณี และสาเหตุของทั้งสองกรณีก็สืบเนื่องมาจากความผูกพันที่พนักงานในบริษัทเคยฝ่าฟันมรสุมทางธุรกิจ วิฤติการณ์ทางการเงินมาด้วยกัน ผู้วิจัยเห็นว่า มีโอกาสสูงที่ผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมจริง เนื่องจาก ได้เห็นน้ำจิตน้ำใจกันมาแล้วว่า ไม่ว่าจะอยู่ในภาวะเสี่ยงต่อการตกงานอย่างไร หรือ ในช่วงที่บริษัทระส่ำระสายอย่างไร พนักงานก็ไม่ทิ้งกัน กลับเกาะกลุ่มกันแน่นหนา และจงรักภักดีต่อบริษัท ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บริษัทรอดพ้นวิฤติการณ์นั้นมาได้

ผู้บริหารฝ่ายการตลาดท่านหนึ่งกล่าวถึงเหตุการณ์ครั้งนั้นว่า “บริษัทเล็กๆ อยู่ไม่ได้หรอกตอนนั้น ไม่ล้มไปก็โดนที่ใหญ่ๆ ควบรวม บริษัทเราก็พยายามทุกทางเท่าที่จะเป็นไปได้แหละ หลังจากนั้น บริษัทเราซึ่งเคยเป็นบริษัทใหญ่ก็ทำตัวให้เล็กลง ถึงอยู่รอดมาได้ ส่วนหนึ่งก็เพราะพนักงานที่รักบริษัทด้วยละนะ พนักงานน้อยลง บริษัทก็เสียค่าใช้จ่ายน้อยลงก็จริง แต่ถ้าพนักงานหนีไปทำอาชีพอื่นกันหมด โอกาสที่เราจะได้ยืนอยู่จนถึงทุกวันนี้อาจไม่มีก็ได้”

สำหรับในอีกกรณีหนึ่งที่ว่า ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาเสมอและเห็นว่าไม่เคยอติธรรม นั้น ก็มีโอกาเป็นไปได้เช่นกัน เนื่องจาก ในช่วงที่บริษัทเข้าสู่ช่วงวิกฤติ การเลิกจ้าง เป็นทางออกสุดท้ายที่บริษัทเลือกทำ ไม่ว่าจะอย่างไรก็พยายามอุ้มชูพนักงานทุกคนให้อยู่ด้วยกันไปตลอดรอดฝั่ง ในขณะที่บริษัทอื่นในธุรกิจเดียวกันเลือกที่จะลดจำนวนพนักงานลงเป็นทางเลือกแรกๆ ด้วยความประทับใจครั้งนั้น พนักงานอาวุโสท่านหนึ่งกล่าวถึงเหตุการณ์ในครั้งนั้นว่า

“ตอนนั้นก็ใจเสียเหมือนกัน เพราะเพื่อนๆ ที่อยู่บริษัทอื่นก็โดนเลิกจ้างไปเยอะนะ บริษัทที่ยังพอไหวก็จ่ายค่าชดเชยให้ แต่ที่ไม่ไหวก็มีเหมือนกัน พนักงานก็พูดไม่ออก เพราะสถานการณ์ตอนนั้นมันแย่มากๆ โชคดีที่บริษัทเราแค่ขอลดเงินเดือน ขอลดอะไรหลายอย่าง แต่ไม่เอาใครออก บางคนเขาก็ออกไปเอง เพราะรู้สึกว่ามันไม่มั่นคงเหมือนเดิมแล้ว ถึงเงินเดือนหรือสวัสดิการบางอย่างมันหายไป แต่ตอนนั้นเรายังมีงานทำก็ถือว่าโอเคแล้วนะ เพราะคิดว่าตอนนั้นคนว่างงานก็คนพร้อมๆ กัน ภาวะเราก็มี ขอแค่ไม่ตกงานก็พอใจแล้ว แล้วบริษัทก็ช่วยเราเต็มที่นะที่รู้สึกได้ พอตอนหลังอะไรๆ มันดีขึ้น เขาก็ให้เราเหมือนเดิมนะ บางอย่างมากกว่าเดิมด้วย”

ประกอบกับขนาดของบริษัทที่ถือว่า เป็นบริษัทขนาดเล็กเมื่อเทียบกับธุรกิจเดียวกันด้วยแล้ว ก็ไม่ยากที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกผูกพันเหมือนพี่น้องมากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง ทั้งนี้ อาจอธิบายได้จาก ทฤษฎี Halo Effect ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้เฉพาะด้านดีของบุคคล อันเนื่องมาจากความประทับใจหรือความโดดเด่นบางอย่าง แล้วส่งผลต่อการประเมินลักษณะโดยรวมของบุคคลว่าน่าจะเป็นเช่นนั้นด้วย โดยพนักงานมองว่า การที่บริษัทไม่ทอดทิ้งเขาในช่วงหน้าสิ่วหน้าขวาน โดยเฉพาะเมื่อมีบริษัทอื่นในธุรกิจเดียวกันเป็นตัวเปรียบเทียบ ทำให้เขารู้สึกดีต่อบริษัทมาก และหลังจากนั้น เขาก็จะประเมินบริษัทในด้านดีตลอดอันเนื่องมาจากการรับรู้แบบ Halo Effect ก็เป็นไปได้ แต่อย่างไรก็ตาม อิทธิพลของ Halo Effect อาจเกิดขึ้นอย่างมากในช่วงแรกที่เกิดวิกฤตการณ์ แต่ไม่สามารถยืนยันได้ว่า อิทธิพลดังกล่าวจะคงอยู่ในระยะยาวหรือมีความคงทนตลอดไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า Halo Effect อาจมีอิทธิพลอยู่ในระยะหนึ่ง แม้ไม่ตลอดไป แต่เปรียบเสมือนเป็นการเริ่มต้นที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์กร หากอิทธิพลของ Halo Effect ไม่

คงทนและอาจหมดลงแล้วจริง สิ่งที่ยังยึดเหนี่ยวให้พนักงานยังจงรักภักดีและมีความรู้สึกที่ดี  
องค์กร และ รู้สึกดีซึ่งกันและกันในหมู่พนักงาน คือ

“ธรรมชาติขององค์กรนี้ เป็นองค์กรที่ทำงานด้วยแล้วให้ความรู้สึกเหมือนไม่ได้มา  
ทำงาน เหมือนมาเจอเพื่อนๆ เจอพี่น้อง เสียมากกว่า คือที่นี้อยู่แล้วสบายใจ มีอะไรเราก็คุยกัน  
ตรงๆ ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ผมว่ามันทำให้เราสบายใจที่จะอยู่ด้วยกัน” ผู้บริหารฝ่ายการตลาดอีก  
ท่านหนึ่งให้ความเห็น

ในอีกทางหนึ่ง ผู้วิจัยเห็นว่า การที่พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้าน  
ผลตอบแทนอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจาก ธุรกิจหลักทรัพย์ เป็นธุรกิจที่มีการดำเนินงานผันผวนตาม  
ภาวะเศรษฐกิจ (สุมนา ศิริบริวารเกียรติ, 2542, น.2) กล่าวคือ การที่ผู้ลงทุนจะนำเงินลงทุนเข้ามาใน  
ตลาดหุ้น หรือ ออกจากตลาดฯ จะขึ้นอยู่กับภาวะตลาดในช่วงนั้นๆ เป็นสำคัญ ทั้งนี้ ภาวะตลาด  
จะอิงอยู่กับหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจ การเมือง หรือ ผลประกอบการของบริษัท  
ใหญ่ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งถือว่า เป็นปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม แม้ว่า  
เจ้าหน้าที่การตลาดจะพยายามแนะนำ ชักชวน ให้ลงทุนอย่างไร แต่หากภาวะเศรษฐกิจใน  
ขณะนั้น ไม่เหมาะแก่การลงทุน หรือ เสี่ยงต่อการขาดทุน นักลงทุนย่อมไม่คล้อยตามเป็นแน่ นั้น  
หมายถึง ผลตอบแทนของผู้ที่ประกอบอาชีพเจ้าหน้าที่การตลาดก็จะลดลงด้วย เนื่องจาก เงื่อนไข  
ของคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่มีกฎให้บริษัทสมาชิกจ่ายผลตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่  
การตลาดได้ ไม่เกินร้อยละ 27.5 ของรายได้ค่านายหน้าของบริษัท (<http://www.positioningmag.com/prnews/prnews.aspx?id=64023>) จึงสามารถเข้าใจได้ว่า หากภาวะเศรษฐกิจไม่  
อำนวยแล้ว แม้พนักงานจะมีความกระตือรือร้นที่จะให้บริการ หรือ มีความทุ่มเทในงานเพิ่มขึ้น ก็  
ไม่ได้หมายความว่า ค่าตอบแทนจะเพิ่มขึ้นตาม ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีระดับรับรู้  
ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับต่ำ ในกรณีนี้ พนักงานฝ่ายการตลาดสอง  
ท่านได้ให้ความเห็นว่า

“คือเวลาตลาดมันแย่ๆ เราเชียร์ยังไง ลูกค้ายิ่งไม่ซื้อ เขาจะซื้อทำไม ซื้อแล้วเขาก็ติด..ไซ้  
ใหม่ สู้รอตลาดดีๆ แล้วค่อยว่ากันดีกว่า ลูกค้าเขาก็มีความรู้ เขาก็ตามข่าวเหมือนกันนะ จะไป  
แนะนำอะไรสู้มั่วๆไม่ได้”

“เขาไม่เทรต (หมายถึง การมีคำสั่งให้ซื้อขาย – ผู้วิจัย) เขาก็ไม่ได้ มันก็ช่วยไม่ได้นะ เรา  
ก็ต้องเข้าใจเขาด้วย ตลาดไม่ดี ใครจะอยากขาย เวลาตลาดมันนิ่งไปนานๆ เขาก็ใจไม่ดี  
เหมือนกัน เพราะอย่างที่รู้ๆ ว่า งานเราฐานไม่เยอะ (หมายถึง ฐานเงินเดือน – ผู้วิจัย) ค่าคอมน้อย  
(หมายถึง Commission – ผู้วิจัย) ก็อยู่ยากหน่อย”

ซึ่งตรงกับที่ ซอวโบรค, ดักลาส และ วิลเลียม (1994 p.455-460) กล่าวไว้ว่า บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กร ย่อมต้องการผลตอบแทนที่คุ้มค่า เหมาะสมกับสิ่งต่างๆ ที่นำมาลงทุนในการทำงาน เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความพยายาม แต่ถ้าเมื่อใดที่เขารับรู้ถึงสิ่งที่พวกเขาได้รับจากองค์กรไม่ยุติธรรมหรือไม่สมดุลกับสิ่งที่พวกเขาได้ให้แก่องค์กร ก็อาจกลายเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจต่อองค์กร นอกจากนี้ การที่พนักงานมีระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนในระดับต่ำ ยังอาจเป็นเพราะ ธรรมชาติของมนุษย์มีความโลภและความหวังเห็นซ่อนเร้นอยู่ ตามหลักแห่งพระพุทธศาสนากล่าวถึงความโลภและความต้องการในธรรมชาติของมนุษย์ ว่าไม่มีที่สิ้นสุด ตามพุทธภาษิต นตถิ ตัณหาสมานนถิ แม่น้ำเสมอด้วยต้นหาไม่มี หมายความว่าแม่น้ำที่มีน้ำไหลขึ้นไหลลง ยังมีเวลาเต็มแล้วก็จะหยุด แต่ความต้องการของมนุษย์ไม่มีวันเต็มและไม่มีเวลาที่จะหยุด บางแห่งบอกไว้ว่า ถึงแม้เงินทองจะตกลงมาเป็นฝน ความอิจฉาหรือความพอใจมนุษย์ที่รับเงินทองที่ตกลงมามากมายจนท่วมทัน มนุษย์ก็ยังบอกว่าไม่พอ (<http://www.sahapatibat.org/Home/>) ก็เป็นได้ ประเด็นนี้จึงอาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่พนักงานมีระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม คำว่า “ผลตอบแทน” อาจหมายรวมถึง ความรู้ ประสบการณ์ ความพยายาม ความเครียดจากการทำงาน ด้วยก็ได้ ก็ยิ่งทำให้เข้าใจได้ว่า มีโอกาสสูงที่พนักงานจะรู้สึกว่าการมียุติธรรมด้านผลตอบแทนในระดับต่ำ เนื่องจาก ดังที่กล่าวแล้วว่า ลักษณะงานเต็มไปด้วยความเครียดและความกดดัน เพราะสถานการณ์ความเคลื่อนไหวต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ความตึงเครียดในการทำงานย่อมเกิดขึ้นตามมาอย่างช่วยไม่ได้ ซึ่งความเครียดในการทำงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทุกวัน การบำบัดความเครียดให้หายไปหรือลดน้อยลงนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคน ทั้งนี้ หากบุคคลใดไม่สามารถจัดการความเครียดของตนได้ อาจเกิดเป็น ความเครียดเรื้อรัง หรือ Chronic stress ซึ่งมีผลกระทบด้านจิตใจ กล่าวคือ บุคคลเหล่านี้จะมีโอกาสปัญหาเป็นโรคซึมเศร้าและวิตกกังวลได้สูงกว่าคนทั่วไป ทำให้คุณภาพชีวิต ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งหน้าที่การงานแย่ลง รวมถึงด้านร่างกาย คือ มีโอกาสเป็นโรคทางเดินอาหาร โรคปวดศีรษะไมเกรน โรคปวดหลัง โรคความดันโลหิตสูง โรคหลอดเลือดสมอง โรคหัวใจ ติดสุรา โรคภูมิแพ้ โรคหอบหืด ภูมิคุ้มกันต่ำลง เป็นหวัดง่าย เกิดอุบัติเหตุขณะทำงาน รวมถึงการฆ่าตัวตายและมะเร็งได้ง่ายกว่าผู้ที่มีความเครียดน้อย ([http://www.siamhealth.net/public\\_html/Disease/neuro/psy/stress/stress.htm](http://www.siamhealth.net/public_html/Disease/neuro/psy/stress/stress.htm)) กล่าวได้ว่า หากลักษณะงานนั้นมีของแถมเป็นความกดดันและความเครียดมากมาย แม้ว่าจะมีรายได้มากมายสักเท่าไรก็ดูน้อยลงไปถนัดตา

### 3. ผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการวิจัย พบว่า พนักงานมีการรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.85 โดยมีการรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการอดทนอดกลั้นสูงสุด รองลงมาคือ การรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และ การรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ในขณะที่ การรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือและด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมืออยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า การที่พนักงานมีการรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง เนื่องจาก พนักงานส่วนใหญ่ขององค์การแห่งนี้พนักงานที่มีอายุงานค่อนข้างมาก นั้นหมายถึง พนักงานส่วนใหญ่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน และปฏิบัติงานด้วยกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่ได้ฝ่าฟันช่วงวิกฤติการณ์ทางการเงินมาด้วยกัน ได้ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน ผ่านอุปสรรคมาด้วยกัน จึงมีความรู้สึกที่ดีต่อกันเหมือนพี่น้อง และมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การเป็นอย่างมาก แม้จะรับพนักงานใหม่เข้ามา พนักงานใหม่ก็จะเรียนรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจากพนักงานเก่า เนื่องจาก องค์การแห่งนี้มีขนาดไม่ใหญ่มาก การติดต่อและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเป็นไปอย่างใกล้ชิด ซึ่งมีผลให้เกิดการหล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน นอกจากนั้น เมื่อศึกษาค้นคว้างานวิจัยแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ก็รับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การเป็นส่วนหนึ่งในบทบาทหน้าที่ของเขา ตามแนวคิดทฤษฎีบทบาทเชิงปฏิสัมพันธ์ที่เสนอว่า บทบาทของบุคคลเกิดจากการได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคม จึงทำให้ทราบถึงความคาดหวังของผู้อื่นแล้วนำมากำหนดในบทบาทของตนเองตามสถานการณ์ต่างๆ (อทิกร แก้วมา, 2550, น.73) ดังนั้น พนักงานจึงรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ของเขาโดยอัตโนมัติ และเขาก็ปฏิบัติตามหน้าที่ที่เขาได้รับรู้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านพฤติกรรมการอดทนอดกลั้น ซึ่งหมายความว่า การมีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ (Organ, 1987, 1990, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะพฤติกรรมพนักงานตามความเป็นจริงที่พนักงานมีลักษณะเช่นนั้น เนื่องจาก ลักษณะงานที่ค่อนข้างกดดันจากปัจจัยภายนอก รวมไปถึง ความกดดันจากงานที่เป็นงานบริการ ซึ่งพนักงานย่อมต้องอดทนอดกลั้นต่อความคับ

ข้อใจต่างๆ ไม่ว่าจะเกิดจากงาน หรือ ลูกค้าอยู่เป็นประจำ จึงไม่น่าแปลกใจที่พนักงานที่สามารถปฏิบัติงานในธุรกิจนี้ได้จะมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านการอดทนอดกลั้นสูงกว่าด้านอื่นๆ ในขณะที่ พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านการให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมืออยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ หากพิจารณาผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่กล่าวแล้วประกอบ จะทำให้เข้าใจได้ยิ่งขึ้นว่า เมื่อพนักงานได้รับความกดดันอันเนื่องมาจากลักษณะงานที่เต็มไปด้วยความเคร่งเครียด และ รับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทนระดับต่ำ พนักงานย่อมมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านใดด้านหนึ่งอ่อนด้อยลงไป ซึ่งในที่นี้ เหตุดังกล่าวก็ส่งผลให้พนักงานมีการยื่นมือเข้าช่วยเหลือกันไม่มากนัก รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในองค์การ เช่น มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ เช่น การเข้าร่วมประชุม อยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก เพราะต่างก็พยายามทำหน้าที่ของตนให้ได้สมบูรณ์แบบที่สุดเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจนละเลยเรื่องบางเรื่องรอบตัวไป อย่างไรก็ตาม องค์การได้ตระหนักถึงจุดด้อยในข้อนี้ดี จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเป็นตัวแทนพนักงานเพื่อรับผิดชอบโครงการต่างๆ เช่น การจัดงานปีใหม่, การจัดแข่งกีฬาประจำปี เป็นต้น ซึ่งโครงการหนึ่งก็จะใช้คณะกรรมการชุดหนึ่ง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานได้มีส่วนร่วมและได้กระจายความรับผิดชอบ แม้ในช่วงแรกนี้ พนักงานอาจให้การตอบรับไม่มากนักอันเนื่องมาจากความเครียดและความอ่อนล้าจากการทำงานหลักในแต่ละวัน แต่เชื่อว่า ด้วยพื้นฐานด้านความสัมพันธ์ที่ดีที่มีในองค์การ ย่อมทำให้พนักงานปรับทัศนคติและพฤติกรรมได้ ซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้เวลาสักระยะหนึ่ง

#### 4. ผลการทดสอบสมมติฐาน

##### **สมมติฐานที่ 1** เซวาร์มมณีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

จากผลการวิจัย พบว่า เซวาร์มมณีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าอาจเป็นเพราะ การที่พนักงานมีระดับเซวาร์มมณีสูงนั้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะลักษณะงาน และ ประสบการณ์ในงาน ที่มีอิทธิพลให้พนักงานต้องขัดเกลาทัศนคติของตนเอง และพยายามปรับเซวาร์มมณีให้สูงขึ้น เพื่อที่จะประกอบอาชีพนี้ได้ นอกจากนั้น อาจเป็นเพราะบริษัทหลักทรัพย์แห่งนี้ เป็นบริษัทหลักทรัพย์แห่งหนึ่งที่รอดพ้นจากวิกฤติการณ์ทางการเงินมาได้จนถึงปัจจุบัน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ก็เป็นกลุ่มที่มีอายุงานมาก เรียกได้ว่าผ่านร้อนผ่านหนาวมาด้วยกันกับเพื่อนร่วมงานและองค์การ ปฏิบัติงานกัน

มาจนรู้จักรู้จักกันเป็นอย่างดี จึงไม่น่าแปลกใจหากพนักงานจะมีลักษณะถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน มีความยึดหยุ่น มีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มองกันและกันในแง่ดี และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นลักษณะของผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูง และลักษณะเช่นนี้ได้หล่อหลอมเป็นลักษณะของบุคลากรในองค์การนี้อย่างกลมกลืน แต่ในอีกมุมหนึ่ง ด้วยลักษณะธุรกิจและลักษณะงานที่มีความบีบคั้น และกดดัน รวมไปถึงความไม่มั่นคงของภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจนี้ ด้วยเหตุดังกล่าว พนักงานย่อมเกิดความเครียด และมีความคาดหวังต่อองค์การสูง ว่าองค์การจะให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ แต่องค์การไม่สามารถยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือได้ เนื่องจาก ธุรกิจหลักทรัพย์จะได้รับการควบคุมดูแลการดำเนินงานทุกขั้นตอนโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต.) ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ (<http://www.sec.or.th/sec/Content>) หากจะกล่าวให้เข้าใจง่าย คือ องค์การไม่สามารถคิดอ่าน หรือ เปลี่ยนแปลง สิ่งต่างๆ ได้โดยง่าย ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของการให้ผลตอบแทน, กระบวนการให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน หรือ ด้านระบบ ก็ต้อง ดำเนินการให้เป็นไปตามตามเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด หากประสงค์จะจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานเพิ่ม หรือ ประสงค์ จะเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์, การดำเนินการใดๆ ก็ต้องทำหนังสือแจ้ง “ตลาดหลักทรัพย์และ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์” อย่างเป็นทางการ เนื่องจากต้อง พยายามรักษารูปแบบการดำเนินงานต่างๆ ให้อยู่ในกฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ซึ่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากและใช้เวลามาก แม้ความสัมพันธ์ของพนักงานในบริษัทจะ ค่อนข้างดี, มีความสนิทสนมกันเหมือนพี่น้อง แต่ด้วยข้อจำกัดในเรื่องดังกล่าว พนักงานก็อาจ ยังคงรู้สึกถึงความไม่คล่องตัว และอดรู้สึกไม่ได้ว่าองค์การไม่ได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ หรือ ตอบแทน เขาเต็มที่ ทั้งที่เขาทุ่มเททำงานเท่าเดิมหรือมากกว่าเดิม ดังที่ อัดัมส์ (Adam, 1965) กล่าวว่า บุคคลจะเปรียบเทียบสิ่งที่เขาลงทุนไปกับสิ่งที่เขาได้รับ โดยจะเปรียบเทียบทั้งกับผู้อื่นและกับ ตนเอง จึงเป็นไปได้ว่า แม้พนักงานจะมีเชาวน์อารมณ์สูงแต่ก็ไม่มีความสัมพันธ์การรับรู้ความ ยุติธรรมในองค์การ

ทั้งนี้ เพื่อให้ พิจารณาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อความ ย่อยของตัวแปรเชาวน์อารมณ์และตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเพิ่มเติม โดยใช้ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (รายละเอียดใน ภาคผนวก ฉ) พบว่า ข้อคำถามย่อยของตัว แปรเชาวน์อารมณ์และตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อคำถามเชาวน์อารมณ์ด้านการสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง ที่ว่า “ฉันเป็นคนที่มีความ

กระตือรือร้น และมีชีวิตชีวาในอารมณ์เสมอ” กับ ข้อคำถามการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านระบบ ที่ว่า “ในองค์การของท่าน มีการนำกฎระเบียบมาใช้อย่างยุติธรรม” พบว่าแทบไม่มีความสัมพันธ์กันเลย ( $r = -.002$ ) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามย่อยนี้ ยิ่งแสดงให้เห็นชัดเจนว่า เซาว์นอารมณ์มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การน้อยมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ตนเองในการทำสิ่งต่างๆ นั้น ย่อมเป็นผู้ที่เห็นได้ชัดว่ามีความกระตือรือร้นและมีชีวิตชีวาอยู่เสมอ ซึ่งจะส่งผลให้การทำกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละวันเต็มไปด้วยความสดใส ในขณะที่ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านระบบที่ว่า องค์การได้นำกฎระเบียบมาใช้อย่างยุติธรรมหรือไม่นั้น เป็นการรับรู้ตามความเป็นจริงของพนักงาน ที่ว่า องค์การได้นำกฎระเบียบมาใช้อย่างยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่ามันเกี่ยวข้องกัน เนื่องจากไม่จำเป็นว่า ผู้ที่มีความสามารถในการปลุกใจตนเองให้มีชีวิตชีวาในการทำงานจะต้องเป็นผู้ที่รับรู้ว่าองค์การได้นำกฎระเบียบมาใช้อย่างยุติธรรมเพราะ ผู้ที่มีเซาว์นอารมณ์ในการสร้างแรงจูงใจให้ตนเองให้ทำสิ่งดีๆ เป็นเรื่องของ การหลอหลอมจิตใจตนเองให้มองในด้านดี จึงมีกำลังใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ในขณะที่การรับรู้เรื่องความยุติธรรมเป็นการพิจารณาข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงตามที่องค์การเป็น

**สมมติฐานที่ 2** เซาว์นอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากผลการวิจัย พบว่า เซาว์นอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจาก เซาว์นอารมณ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่องค์การต้องการ เนื่องจาก ผู้ที่มีเซาว์นอารมณ์สูง จะเป็นผู้ที่เข้าใจตนเองและผู้อื่น รู้จุดเด่นจุดด้อยของตน สามารถควบคุมจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม มีแรงบันดาลใจที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายในชีวิต สามารถอดทนอดกลั้นต่อสภาพต่างๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถเผชิญต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความเครียดได้อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มองโลกในแง่ดี (Weisinger, 1998) ซึ่งคุณสมบัติของผู้มีเซาว์นอารมณ์สูงเหล่านี้ ล้วนสอดคล้องและเอื้อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งสิ้น เช่น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้น, พฤติกรรมไม่ต่อต้านกฎระเบียบ หรือ ความจงรักภักดีที่มีให้องค์การ เนื่องจาก บุคคลที่มีเซาว์นอารมณ์สูง จะสามารถโน้มน้าวจิตใจตนเอง และควบคุมพฤติกรรมการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะ

เป็นพฤติกรรมต่อองค์การหรือต่อเพื่อนร่วมงานก็ตาม ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ นันดา ชูประกอบ (2547) ที่พบว่า ชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บริฟ และ โมโตวิดโล (Brief & Motowidlo, 1986) ที่พบว่า ชาวน์อารมณ์จะช่วยส่งเสริมให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และจากงานวิจัยของ รีเบคก้า (Rebecca, 1999) ที่พบว่า ชาวน์อารมณ์จะมีส่วนช่วยเพิ่มพฤติกรรมทางสังคมทางบวกในองค์การ (Prosocial Organization Behavior) เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การรับฟังปัญหา และช่วยแก้ไขปัญหาดังๆ เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะของผู้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ทั้งนี้ เพื่อให้ พิจารณาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อความย่อของตัวแปรชาวน์อารมณ์และตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มเติม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (รายละเอียดใน ภาคผนวก ฉ) พบว่า ข้อคำถามย่อของตัวแปรชาวน์อารมณ์และตัวแปรการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกันในระดับสูงที่สุด คือ ข้อคำถามชาวน์อารมณ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง ที่ว่า “ฉันเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น และไม่ย่อท้ออะไรง่าย ๆ” กับข้อคำถามการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านความสำนึกในหน้าที่ ที่ว่า “พยายามศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มคุณภาพงานให้ดีขึ้น” ( $r = .423, p < .05$ ) โดยผลการศึกษาข้อคำถามย่อนี้ ยิ่งแสดงให้เห็นชัดเจนว่า ชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจาก ผู้ที่มีความกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก และมองอุปสรรคเป็นความท้าทายแล้วนั้น ย่อมเป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม ไม่หยุดนิ่ง เนื่องจากเห็นว่า คุณภาพงานที่ไม่มีการพัฒนาจะกลายเป็นอุปสรรคของการทำงานในอนาคต จึงเป็นไปได้ไม่ยากเลยที่ ผู้ที่มีความกระตือรือร้นในงาน จะเป็นผู้ที่ขวนขวายหาความรู้ใหม่ๆเสมอ เพื่อเพิ่มคุณภาพงานของตน

**สมมติฐานที่ 3** การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประไพพร สิงห์เดช (2539), ภัทรนฤน พันธุ์สีดา (2543) และ จรีวรรณ ศักดิ์เชิดสุข (2549) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและเป็นไปตามความคาดหมายของผู้วิจัยที่คาดไว้ เนื่องจากการทำงานในองค์การนั้น ถือได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนทาง

เศรษฐกิจและทางสังคมระหว่างองค์กรและพนักงาน ดังนั้น หากพนักงานประเมินว่า สิ่งที่ได้รับจากองค์กรมีความสอดคล้องกับสิ่งที่ตนลงทุนไป ก็จะช่วยทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีกับองค์กรและเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ดีและเป็นประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย

เมื่อพิจารณาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นรายข้อ ก็พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือสูงสุด ผู้วิจัยเห็นว่า เนื่องจาก เมื่อพนักงานรับรู้ว่างค์กรมีความยุติธรรม และองค์กรนั้น “ไว้ใจได้” จะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกที่ว่า หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์และผูกพันเหมือนพี่น้อง และรู้สึกว่าองค์กรเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง ส่งผลให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือเต็มที่โดยไม่ต้องร้องขอ รวมไปถึง จะไม่ต้องการทำพฤติกรรมใดๆ ที่จะเป็นการสร้างความเดือดร้อนให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ พลาทซ์ (Platz, 1985) ฟาร์, พ็อดสคอฟ และออร์แกน (Moorman, Podsakoff and Organ, 1990. อ้างถึงใน ภัทรนถน พันธุ์สีดา, 2543) สำหรับผลการวิจัยที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความอดทนอดกลั้นต่ำที่สุด ผู้วิจัยเห็นว่า หากมองในแง่ของการปฏิบัติแล้ว หากพนักงานรับรู้ว่างค์กรมีความยุติธรรม พนักงานก็น่าจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความอดทนอดกลั้นสูงตามไปด้วย กล่าวคือ มีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ แต่จากผลการวิจัยที่ขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้วิจัยนั้น เห็นว่าน่าจะเป็นเพราะ ธรรมชาติของธุรกิจและตัวงานที่กดดันมาก ได้หล่อหลอมให้พนักงานสามารถปรับตัว ปรับทัศนคติให้รับมือกับความคับข้องใจต่างๆ ได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเรื่องระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประกอบ จะเห็นว่า พนักงานมีระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความอดทนอดกลั้นสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นที่กล่าวถึง ทั้งนี้ ไม่ว่าจะพนักงานจะรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรว่าอย่างไรก็ตาม ก็ส่งผลกระทบน้อย หรือแทบไม่มีผลต่อคุณลักษณะเด่นของพนักงานที่สามารถอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่างๆ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ ได้กลายเป็นธรรมชาติของผู้ที่ประกอบอาชีพนี้ไปแล้ว

ทั้งนี้ เพื่อให้ พิจารณาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามย่อยของตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

ขององค์การเพิ่มเติม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (รายละเอียดใน ภาคผนวก ฉ) พบว่า ข้อคำถามย่อยของตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมภายในองค์การและตัวแปรการมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกันในระดับสูงที่สุด คือ ข้อคำถามการรับรู้ความยุติธรรมภายในองค์การด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับใต้บังคับบัญชา ที่ว่า “ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา” กับข้อคำถามการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ที่ว่า “ช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาส่วนตัว ด้วยความปรารถนาดี และเต็มใจ” ( $r = .436$  ,  $p < .05$ ) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า หากบุคคลมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาย่อมมองได้ว่าบุคคลนั้นยอมปฏิบัติงานอย่างมีความสุข แม้จะเกิดปัญหาในการทำงาน เขาก็ยังแน่ใจได้ว่า เขายังมีหัวหน้างานที่พร้อมจะเข้าใจ และช่วยเหลือเสมอ หากมีเรื่องคับข้องใจก็สามารถพูดคุยและหารือได้ เนื่องจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างตัวบุคคลและผู้บังคับบัญชาของเขานี้เอง จะส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างปลอดโปร่งใจ และย่อมมีโอกาสสูงที่เขาจะเผื่อแผ่ความอาทรและความปรารถนาดีที่เขาได้รับจากหัวหน้างานไปยังเพื่อนร่วมงานด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเพื่อนมีปัญหา เขาย่อมช่วยเหลือด้วยความปรารถนาดีและเต็มใจ

**สมมติฐานที่ 4** องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ การถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analyst) เพื่อหาอำนาจการพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลการวิจัยพบว่าเชาวน์อารมณ์ด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง, การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ ผู้วิจัยเห็นว่า ตามที่ (Goleman, 1998) ได้จำแนกความฉลาดทางอารมณ์ไว้ 5 ประการ และได้อธิบาย เชาวน์อารมณ์ด้านการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ( Self Regulation ) ไว้ว่า หมายถึงความสามารถในการควบคุม หรือจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ อีกทั้งสามารถที่จะใช้ความคิดก่อนลงมือปฏิบัติได้ โดยอธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้ที่มีความสามารถดังกล่าวจะสามารถจัดการกับอารมณ์ที่ยุ่งยาก และหุนหันพลันแล่นได้เป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบ และมีความระมัดระวังในการทำงาน มีความสามารถในการปรับตัว คือมีความยืดหยุ่นในการรับมือกับความ ต้องการที่ หลากหลายและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ รวมไปถึง มีความสามารถในการเปลี่ยน

แปลง คือความสามารถในการเปิดรับความคิดและข้อมูลใหม่ๆ อยู่เสมอ และการสร้างแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องเขาวงกตของ ชาโลเวย์ และ เมเยอร์ (quoted in Lam and Kirby, 2002) ที่ว่า บุคคลที่มีความสามารถในการจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมจะช่วยควบคุมการใช้อารมณ์ในการแสดงออกอย่างเหมาะสม ซึ่งถือเป็นความสามารถภายในตนเอง (Intrapersonal Intelligence) ในการแสดงออกทางอารมณ์ต่อบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งบุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์การแสดงออกของตนเองได้อย่างเหมาะสมนั้น เป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ (นันทา ชูประกอบ, 2547) เนื่องจาก เมื่อบุคคลที่มีเขาวงกตด้านการควบคุมอารมณ์ตนเองจะแสดงพฤติกรรมใดก็ตาม จะรู้ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้อื่นและองค์กร ดังนั้นจึงควบคุมอารมณ์ความต้องการและพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสม ซึ่งเหตุผลนี้อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เขาวงกตด้านการควบคุมตนเองสามารถทำนายพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ ในขณะที่การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบก็สามารถร่วมทำนายพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เช่นกัน

นอกจากนั้น จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร จากทฤษฎีดุลยภาพของ อัดัมส์ (Adam, 1965) ว่าบุคคลจะเปรียบเทียบการลงทุนและผลลัพธ์ที่ได้จากการลงทุน ลงแรง ว่าคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ลงทุนไปหรือเปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลอื่นได้รับหรือไม่ ผู้วิจัยเห็นว่า หากบุคคลรับรู้ว่าจะมีการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรม เขาจะไม่รู้สึกว่าถูกองค์กรเอาเปรียบ ในทางตรงกันข้าม เมื่อบุคคลรับรู้ว่าจะมีการมอบความยุติธรรมให้เขา บุคคลจะประเมินคุณค่าของตนเองไปในทางบวก ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Schaubroeck, John., May, Douglas R., and Brown, William, 1994 p.455-460) และทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อตอบแทนองค์กร รวมไปถึงการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย นอกจากนี้ หากบุคคลรับรู้ว่า องค์กรมีความยุติธรรมด้านระบบ ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลมีความคิดต่อระบบต่างๆ ในองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กร ว่ามีความยุติธรรม กล่าวคือระบบต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นมีความโปร่งใส ไม่มีอคติ พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการปฏิบัติจากองค์กรเหมือนกันภายใต้ระบบที่องค์กรกำหนดขึ้น (Adam, 1965) บุคคลย่อมรู้สึกว่า ตนได้รับเกียรติจากองค์กร รู้สึกว่าตนมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันกับผู้อื่น และมั่นใจได้ว่า จะได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากองค์กรอย่างทั่วถึง จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลสำคัญบุคคลหนึ่งขององค์กร ซึ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งสิ้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1. องค์กรอาจนำแบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์มาปรับใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องติดต่อประสานงานกับลูกค้าตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นเรื่องของตราสารต่างๆ ที่มีความผันผวนตลอดเวลา พนักงานจึงต้องรับแรงกดดันจากเนื้องานและจากลูกค้าเป็นอย่างมาก หากองค์กรตกลงรับพนักงานใหม่ที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำเข้ามา โอกาสที่จะก่อความเสียหายให้แก่ภาพลักษณ์องค์กรก็มีสูง ด้วยองค์กรที่ประกอบธุรกิจอย่างเดียวกันนี้มีหลายแห่ง ซึ่งต่างก็มีผลิตภัณฑ์อย่างเดียวกัน ดังนั้น สิ่งหนึ่งที่จะเป็นแรงจูงใจให้ลูกค้าสนใจที่จะใช้บริการจากองค์กรใดนั้น คือ การให้คำแนะนำเรื่องการลงทุนที่ถูกต้องแม่นยำ และ ความเอาใจใส่ดูแลลูกค้าอย่างดี สามารถรองรับความต้องการและอารมณ์ของลูกค้าได้ หากองค์กรใช้แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์มาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ก็จะเป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจได้ระดับหนึ่ง แม้ว่า เนื้องานของธุรกิจหลักทรัพย์อาจเป็นปัจจัยคัดกรองผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำออกจากธุรกิจโดยปริยายดังที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ แต่การใช้แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์ที่มีประสิทธิภาพอาจเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายโดยใช้เหตุ ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน หรือ ค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การส่งไปฝึกอบรม หรือ ใช้เวลาในการสอนงาน

2. องค์กรอาจกำหนด “การผ่านการอบรมเชาวน์อารมณ์ (EQ)” เป็นเงื่อนไขหนึ่งสำหรับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากการทำงานจะเติบโตในสายงาน นั้นหมายถึงว่า เขาจะต้องรับผิดชอบมากขึ้นทั้งทางหน้าที่การงานรวมถึงการดูแลรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น เชาวน์อารมณ์เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้บุคคลนั้นใช้ชีวิตได้อย่างสมดุลและมีความสุข ในขณะที่ต้องรับภาระหน้าที่เพิ่มขึ้นทั้งด้านการทำงานและความสัมพันธ์

3. จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทน (ภาคผนวก จ) พบว่า ข้อคำถามส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำกว่า 3 เช่น “เงินเดือนที่ท่านได้รับ ไม่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของท่าน” ( $X = 2.18$ ) “เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากองค์กรมีความยุติธรรม” ( $X = 2.25$ ) “ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากองค์กร ไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่ท่านได้อุทิศทุ่มเทในการปฏิบัติงาน” ( $X = 2.35$ ) “ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับระดับการศึกษาของท่าน” ( $X = 2.39$ ) “ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อ

เปรียบเทียบกับเวลาที่สูญเสียไปในการปฏิบัติงาน” ( $X = 2.66$ ) แสดงให้เห็นว่า พนักงานรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับสิ่งที่ตนลงทุนในการทำงาน แต่เนื่องจากรายได้หลักของพนักงานคือค่า Commission ซึ่งขึ้นต่อสภาพเศรษฐกิจโดยรวม เป็นเรื่องยากที่องค์กรจะปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนได้ เนื่องจากเป็นกฎที่บริษัทในธุรกิจนี้ต้องปฏิบัติให้ตรงกัน แต่ปัญหานี้ก็เป็นเรื่องที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารไม่ควรนิ่งนอนใจ ผู้วิจัยเห็นว่า องค์กรอาจใช้วิธีให้สิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินแก่พนักงาน เช่น การให้สวัสดิการอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น เพิ่มสิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาลผู้ป่วยนอกให้พนักงานมีวงเงินมากขึ้นในแต่ละเดือน การเพิ่มวันหยุดพักผ่อนประจำปี หรือการเพิ่มเงินสมทบของบริษัทให้พนักงานในกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

4. จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง ( $X = 2.89$ ) ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ดี เมื่อทราบเช่นนี้แล้ว องค์กรควรสนับสนุนพฤติกรรมดังกล่าวให้ยังคงอยู่ และเพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยอาจจัดกิจกรรมขอบคุณพนักงาน, จัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ หรือ กิจกรรมใดๆ ที่จะช่วยย้ำเตือนความรู้สึก “รักองค์กร” ที่พนักงานมีอยู่แล้ว ให้เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นรากฐานทางความรู้สึกที่มั่นคงขององค์กร เช่น การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หรือ ผู้ที่มีส่วนร่วมในการรักษาผลประโยชน์ของบริษัท เป็นต้น แต่เนื่องจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ( $r = .579$ ,  $p < .01$ ) ดังนั้น องค์กรควรพิจารณาผลการวิจัยในส่วนของ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรประกอบ เช่น พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับต่ำ โดยองค์กรควรแก้ปัญหาดังกล่าวโดยให้สิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินแก่พนักงานตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวถึงแล้ว หรือการที่พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านด้านกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง องค์กรอาจจัดงานสังสรรค์เพื่อให้พนักงานผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน และถือโอกาสนั้นชี้แจงให้พนักงานเข้าใจตรงกันว่า เหตุที่องค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการต่างๆ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เนื่องมาจากการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของทางการ ไม่ใช่เพราะองค์กรนิ่งนอนใจต่อความคับข้องใจของพนักงาน และองค์กรก็พยายามแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อมีโอกาส เพื่อเป็นข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมใน

องค์การ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในธุรกิจการเงินแขนงอื่น เช่น ธนาคาร บริษัทจัดการกองทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือ ขยายการศึกษาไปยังภาครัฐบาล ภาครัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขวางและครอบคลุมยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น การบริหารความขัดแย้ง, ความเครียด, ความจงรักภักดีต่อองค์การ, พฤติกรรมการใช้ความรุนแรงในองค์การ หรือ วัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น เนื่องจากตัวแปรเหล่านี้ เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งสิ้น

3. ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในมุมมองของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ผู้วิจัยเห็นว่า เพื่อให้ผลการวิจัยครอบคลุมมากขึ้น น่าจะมีการประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในมุมมองอื่นด้วย เช่น เพื่อนร่วมงาน ตัวเอง หรือผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน เป็นต้น

4. ควรจะศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นเพิ่มเติม เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างในปัจจุบันต่างๆ ที่ศึกษา เช่น ผลตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน, บุคลิกภาพ, สถานภาพสมรส เป็นต้น

5. ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ องค์การที่ผู้วิจัยเข้าเก็บข้อมูลเป็นองค์การที่มีเจ้าของเป็นคนไทย มีวัฒนธรรมองค์การแบบไทย มีแนวความคิดต่างๆ แบบไทย ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาเป็นประโยชน์มากขึ้น ควรศึกษาองค์การต่างชาติ ที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบต่างชาติ มีวิธีการดำเนินงาน วิธีการคิด แบบต่างชาติ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย เพื่อเป็นการศึกษาความแตกต่างของวัฒนธรรมที่อาจมีผลต่อเขาวนอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ