

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ในบทที่ 4 ได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การ การรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียด ที่มีต่อสุขภาพจิตของพนักงานที่ถูกลดค่าตอบแทน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และความสามารถในการทำนายของตัวแปร 4 ตัว คือ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การ การรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียด ที่มีผลต่อตัวแปรตาม คือ สุขภาพจิตของพนักงานที่ถูกลดค่าตอบแทน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานที่ทำงานในบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งกำลังประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรงและประกาศใช้นโยบายลดค่าตอบแทน จำนวนทั้งสิ้น 454 คน โดยใช้วิธีการสุ่มหลายขั้นตอน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน
2. แบบวัดการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การ แปลและดัดแปลงมาจากแบบวัดของ Greenberg (1990) ในเรื่องการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การ
3. แบบวัดการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน แปลและดัดแปลงมาจากแบบวัดการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนของ Greenberg (1990) และแบบวัดความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน (The pay satisfaction questionnaire or PSQ) ของ Heneman and Schwab (1985)
4. แบบวัดบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน ของ Kobasa (1982) แปลและดัดแปลงแบบวัด Hardiness scales โดย ผกาพันธุ์ วุฒิลักษณ์ (2541)
5. แบบวัดพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดของ Folkman et al. (1986) แปลและดัดแปลงแบบวัด Coping scales โดย วราลักษณ์ ปวนสุรินทร์ (2541)

6. แบบวัดสุขภาพจิต ของ อัมพร โอตระกูล, ชรินทร์ เจริญกุล, ชูชัย สมितिไกร, ประเวศ ตันติพิวัฒนสกุลและมยุรี กลับวงษ์ (2540)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สุขภาพจิตของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกค่อนข้างสูงกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กร ($r = .716, p < .01$) และสุขภาพจิตของพนักงานยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน ($r = .548, p < .01$) เช่นเดียวกัน นอกจากนี้การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนด้วย ($r = .559, p < .01$)
2. สุขภาพจิตของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน ($r = .623, p < .01$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไข ปัญหา ($r = .662, p < .01$) นอกจากนี้บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาด้วยเช่นกัน ($r = .530, p < .01$)
3. สุขภาพจิตของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน ($r = .623, p < .01$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ ($r = .353, p < .01$) นอกจากนี้บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ด้วยเช่นกัน ($r = .357, p < .01$)
4. สุขภาพจิตของพนักงานมีความแตกต่างกัน ในกลุ่มที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดในด้านมุ่งแก้ไขปัญหาและด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กร และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันของพนักงานส่งผลต่อการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01
6. การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กร การรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน และพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหา เป็นตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายระดับสุขภาพจิตของพนักงานได้ดี ($R = .824, R^2 = .679$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ตัวแปรพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ ไม่สามารถร่วมกับตัวแปรอื่นทำนายระดับสุขภาพจิตของพนักงานได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยผลการวิเคราะห์ในขั้นที่ 1 เมื่อนำตัวแปรการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การมาวิเคราะห์ พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนของสุขภาพจิตพนักงานได้ 51.3 % ($R=.716$, $R^2=.513$, $p<.01$) ต่อมาในขั้นที่ 2 ได้นำตัวแปรพฤติกรรมกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหามาช่วยกันอธิบายความแปรปรวนของสุขภาพจิตของพนักงานได้สูงขึ้น 14.7 % ($R=.812$, $R^2=.660$, $p<.01$) สำหรับในขั้นที่ 3 ได้นำตัวแปรการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนมาช่วยอธิบายความแปรปรวนของสุขภาพจิตของพนักงาน พบว่า เมื่อนำตัวแปรดังกล่าวเข้าไปสามารถอธิบายความแปรปรวนของสุขภาพจิตของพนักงานเพิ่มขึ้น 1.5% ($R=.822$, $R^2=.675$, $p<.01$) และในขั้นสุดท้ายเมื่อนำตัวแปรบุคลิกภาพเข้มแข็งของตนเข้าไปหาความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของสุขภาพจิตของพนักงานมีระดับสูงขึ้น 4% ($R=.824$, $R^2=.679$, $p<.05$)

สมมุติฐานที่ 1 : การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การ และการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับสุขภาพจิตของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ พบว่า สุขภาพจิตของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกค่อนข้างสูงกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน นอกจากนั้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนด้วยเช่นกัน

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ได้สนับสนุนหลักทฤษฎีการดำเนินการที่มีความเป็นธรรม (Procedural justice theory) ซึ่งสรุปว่า ความเป็นธรรมในการดำเนินการเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเช่นเดียวกับความเป็นธรรมในค่าตอบแทนที่ใช้กำหนดการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากว่ากระบวนการในการตัดสินใจที่มีความเป็นธรรม เป็นส่วนหนึ่งที่จะนำไปสู่การรับรู้หรือปฏิกิริยาการตอบสนองของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Folger & Konovsky, 1989 cited in George & Jones, 1996) และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cropanzano and Folger (1989 cited in Strees & Porter, 1991) โดยผลการศึกษาพบว่าถ้าพนักงานรับรู้ว่าการกระบวนการมีความเป็นธรรมจะทำให้มีพฤติกรรมในเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้จะได้รับค่าตอบแทนที่ไม่มีความเป็นธรรมตาม แต่หากการดำเนินการขาดความเป็นธรรมจะทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจและแสดงพฤติกรรมในเชิงทำลายต่อองค์การ

นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์นี้มีความคล้ายคลึงกับผลงานวิจัยเชิงการทดลองของ Greenberg (1987) ที่ศึกษากับนักศึกษามหาวิทยาลัย พบว่า นักศึกษาที่ได้รับค่าตอบแทนในระดับต่ำรู้สึกว่าการตอบแทนมีความเป็นธรรม เมื่อรับรู้ว่าการชดเชยในการทดลองมีความเป็นธรรมเท่านั้น และกระบวนการที่มีความเป็นธรรมจะได้รับความสนใจมากขึ้นในกรณีที่บุคคลรับรู้ว่าการตอบแทนที่ได้รับมีระดับต่ำ นอกจากนี้ Greenberg (1989 cited in Greenberg, 1990) ยังได้กล่าวเสริมไว้ในงานวิจัยเชิงการทดลองในปี ค.ศ.1990 ซึ่งศึกษาพฤติกรรมทางจริยธรรมของพนักงานที่ถูกลดค่าตอบแทนลงร้อยละ 15 ว่า เมื่อองค์การประกาศนโยบายลดค่าตอบแทน อาจจะทำให้พนักงานรู้สึกสับสนและเคียดแค้นใจ มีความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวต่อองค์การและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจนโยบาย ทั้งนี้ DeMore et al. (1988 cited in Greenberg, 1990) ได้ระบุว่าพฤติกรรมการทำลายของพนักงานนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อความไม่ซื่อตรงหรือการผิดสัญญาของผู้บริหาร แต่อย่างไรก็ตามในงานวิจัยของ Greenberg (1990) พบว่า หากพนักงานได้รับการอธิบายชี้แจงอย่างชัดเจนเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ จากทางองค์การในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารได้คำนึงถึงความรู้สึกของพนักงานมากกว่านี้จะช่วยลดพฤติกรรมก้าวร้าวของพนักงานที่เกิดจากความรู้สึกคับข้องใจหรือไม่พอใจที่ถูกลดค่าตอบแทนให้น้อยลงได้ ดังนั้นจึงสรุปว่า ถ้าหากในขณะที่ยังคงการประกาศนโยบายลดค่าตอบแทน ผู้บริหารพยายามเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงและอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมารวมทั้งให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานมากกว่าเดิมจะช่วยให้ความรู้สึกไม่เป็นธรรมลดลง นอกจากนี้ผลงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า การให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนและการแสดงความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานจะมีส่วนช่วยให้พนักงานผ่อนคลายการรับรู้ในทางลบที่มีต่อตนเอง (ความเครียดที่เกิดจากความไม่เป็นธรรมในค่าตอบแทนที่ได้รับ) และต่อองค์การ (ความเครียดที่เกิดจากการรับรู้ว่าคุณค่าถูกเอาเปรียบจากผู้บริหาร) (Folger & Bies, 1989 cited in Greenberg, 1990)

ในงานวิจัยของ Hatfield and Sprecher (1984 cited in Brockner & Adsit, 1986) สรุปว่าองค์การสามารถพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมและเป็นธรรมได้จะสนับสนุนให้พนักงานยอมรับและช่วยสร้างความเชื่อถือในระบบการจ่ายค่าตอบแทนมากขึ้น ทั้งนี้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ขาดความเหมาะสมส่งผลกระทบต่อความเครียดของพนักงานและทำให้พนักงานมักจะจัดการกับปัญหาด้วยการแสวงหาความยุติธรรมและความเหมาะสมด้วยตนเอง โดยวิธีการลดปริมาณและคุณภาพของงานลง หรือในสถานการณ์ที่พนักงานรับรู้ว่าจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและรู้สึกทุกข์ใจมากเกินไปที่จะยอมรับเหตุการณ์ได้ มักตัดสินใจออกจากสถานการณ์ที่เครียดนั้นไปด้วยการย้ายไปทำงานในตำแหน่งอื่นหรือการลาออกจากงานที่ทำอยู่

งานวิจัยของ Walster, Walster and Berscheid (1978 cited in Hegtvedt, 1990) ศึกษาผลกระทบทางจิตใจและอารมณ์ที่พนักงานมีต่อความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนที่ได้รับจากทางองค์กร ใน 2 ด้าน คือ อารมณ์ในด้านบวกได้แก่ ความพึงพอใจ ความสุข ส่วนอารมณ์ในด้านลบได้แก่ ความไม่พึงพอใจ ความโกรธ ความรู้สึกผิด ซึ่งผลงานวิจัยได้บ่งชี้ว่า ความพึงพอใจและความสุขมีความสัมพันธ์สูงกับการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม เช่นเดียวกับผลการวิจัยเชิงการทดลองของ Austin and Walster (1974 cited in Hegtvedt, 1990) ศึกษาความแตกต่างในระดับความเครียดที่เป็นผลมาจากความไม่เป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน ในกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นธรรม กลุ่มที่ได้รับค่าตอบแทนมาก และกลุ่มที่ได้รับค่าตอบแทนน้อย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มของบุคคลที่รับรู้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมจะมีความพึงพอใจสูงที่สุด รองลงมาเป็นกลุ่มที่รับรู้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนมาก ส่วนกลุ่มที่รับรู้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนน้อยมีระดับความเครียดสูง สำหรับการวิจัยครั้งนี้สรุปว่า บุคคลที่ได้รับรู้การจ่ายค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมและได้รับค่าตอบแทนมากจะส่งผลให้มีอารมณ์และความรู้สึกในทางบวกแตกต่างจากบุคคลซึ่งรับรู้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนน้อยจะแสดงอาการโกรธและไม่พอใจ นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่าบุคคลที่ได้รับค่าตอบแทนมากจนเกินไปอาจทำให้เกิดความรู้สึกผิดได้

ดังนั้นจากผลการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้และทฤษฎีการดำเนินการที่มีความเป็นธรรมรวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อาทิ Greenberg (1990), Folger and Konovsky (1989 cited in George & Jones, 1996), Cropanzano and Folger (1989 cited in Strees & Porter, 1991), DeMore et al. (1988 cited in Greenberg, 1990), Hatfield and Sprecher (1984 cited in Brockner & Adsit, 1986), Walster, Walster and Berscheid (1978 cited in Hegtvedt, 1990) และสุดท้ายงานวิจัยของ Austin and Walster (1974 cited in Hegtvedt, 1990) ได้สนับสนุนสมมุติฐานว่าการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรและการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับสุขภาพจิตของพนักงาน

สมมุติฐานที่ 2 : บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม

การเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลดค่าตอบแทนสูงกว่าพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลดค่าตอบแทนสูงกว่าพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์

ผลการวิเคราะห์นี้อธิบายได้ว่าบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหามากกว่าพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกขนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Kobasa (1979) ที่ว่าบุคคลมีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนนั้นจะสามารถเผชิญสถานการณ์ตึงเครียดในชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยจัดการกับความเครียดไปในทางแก้ไขต้นเหตุของปัญหามากกว่าจะเน้นการระบายอารมณ์ รวมทั้งมีความพยายามที่จะลำดับความสำคัญและมีสติในการแก้ปัญหาต่างๆ เช่นเดียวกับผลงานวิจัย Kobasa et al. (1981), Kobasa (1982) และ Allred and Smith (1989) ระบุว่า ในสถานการณ์ซึ่งก่อให้เกิดความเครียดผู้ที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนสูงจะประเมินสถานการณ์ว่าถูกคุกคามน้อย โดยจะเลือกใช้วิธีการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหา ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้ที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนต่ำที่มักเลือกใช้วิธีการถดถอยทั้งความคิดและพฤติกรรม โดยพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาทำให้ไม่สามารถจัดการสถานการณ์ตึงเครียดนั้นได้

Kobasa and Puccetti (1983) ระบุว่าตามทฤษฎีบุคลิกภาพความเข้มแข็งอดทนนั้น ส่งผลกระทบต่อภาวะความเครียดของบุคคลได้ แต่ถ้าบุคคลมีความเข้มแข็งอดทนสูงจะสามารถใช้วิธีการเผชิญภาวะเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่มีความเข้มแข็งอดทนต่ำ รวมทั้งหาแหล่งสนับสนุนทางสังคมที่เป็นประโยชน์กับตนเองได้ดีกว่าบุคคลที่มีความเข้มแข็งอดทนต่ำ จึงสามารถลดภาวะความเครียดและป้องกันอาการเจ็บป่วยทั้งทางกายและจิตใจที่เกิดขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องประสบเหตุการณ์ที่มีความเครียดสูง ผู้บริหารจึงควรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนสูงด้วย นอกจากนั้นในงานวิจัยของ Kabasa and Puccetti (1983) ศึกษาผลกระทบของบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนและการได้รับการสนับสนุนทางสังคมที่มีต่อความเจ็บป่วยในสถานการณ์ความเครียดในผู้บริหารระดับสูงและกลางพบว่า ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนสูงและได้รับการสนับสนุนจากนายจ้างมาก จะมีความเจ็บป่วยในระดับต่ำแตกต่างจากผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนต่ำและได้รับการสนับสนุนจากนายจ้างน้อยจะมีความเจ็บป่วยในระดับสูง ทั้งนี้ Kabasa and Puccetti ได้กล่าวเสริมว่า ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนต่ำมักจะมีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกขสูงทำให้รู้สึกหงุดหงิดตัวเองและมีจิตใจที่วุ่นจนไม่สามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งในสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดในงานนั้น ผู้บริหารน่าจะมีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนสูงและมีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหามากกว่า ซึ่งจะทำให้มีความสามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้ดี เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Lewis and Robinson (1986) ที่ระบุว่า พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมีประสิทธิภาพหรือพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดที่ช่วยให้บุคคลปรับตัวได้นั้น หมายถึงพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขปัญหเป็นส่วนมาก เพราะพฤติกรรมการ

เผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหานั้นเป็นพฤติกรรมที่บุคคลพยายามจัดการกับสิ่งเร้าที่เข้ามา ก่อให้เกิดความเครียดโดยตรง หรือพยายามเปลี่ยนแปลงแหล่งที่ทำให้เกิดความเครียด รวมทั้งเป็น วิธีการที่ใช้กระบวนการแก้ปัญหาแบบเลือกจัดการกับสถานการณ์ โดยพยายามมุ่งเน้นที่ต้นเหตุ ของปัญหาทำให้บุคคลที่ใช้พฤติกรรมรูปแบบนี้มักรู้สึกว่าจะมีความสามารถพอจะจัดการปัญหาหรือ ความเครียดได้และมองว่าสถานการณ์นั้นไม่คุกคามมากจนเกินไป

ทั้งนี้ยังมีงานวิจัยหลายเรื่องที่สนับสนุนผลการวิเคราะห์ดังกล่าวที่ว่า ผู้ที่มีบุคลิกภาพเข้ม แข็งอดทนสูงเลือกใช้วิธีการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหามาก และใช้วิธีมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่ เป็นทุกข์น้อยกว่าผู้ที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนต่ำ (Kobasa & Puccetti, 1983; Schlosser & Sheeley, 1985; Westman, 1990; Williams et al., 1992 cited in Florian et al., 1995)

ดังนั้นจากผลการวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้และแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพของKobasa and Puccetti (1983) รวมทั้งผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง อาทิ Kobasa et al. (1981) , Kobasa (1982) และ Allred and Smith (1989) นำไปสู่ผลสรุปที่ว่าบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหามากกว่าพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่ง แก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานที่ 3 : บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนและพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียด มีความสัมพันธ์กับสุขภาพจิตของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ พบว่า สุขภาพจิตของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่ง แก้ไขปัญหา แต่สำหรับพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ก็มีความ สัมพันธ์ในทางบวกค่อนข้างต่ำกับสุขภาพจิตและบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน

ดังนั้นจากผลการวิเคราะห์ในส่วนสุขภาพจิตของพนักงานซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนนั้นสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า บุคลิกภาพของบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยมิ ให้บุคคลเกิดความเครียดแต่ส่งเสริมให้บุคคลมีสุขภาพกายและใจที่ดีอยู่ได้ในสถานการณ์ที่ตั้ง เครียดซึ่งเกิดจากเหตุการณ์วิกฤติในชีวิต (Kobasa, 1979) นอกจากนั้นยังสนับสนุนแนวคิดของ Kobasa, Maddi, & Kaln (1982) ที่ว่าการยึดมั่นผูกพัน ซึ่งเป็นด้านหนึ่งของบุคลิกภาพเข้มแข็งอด ทนมีส่วนช่วยสนับสนุนความเข้าใจในตัวเองมากขึ้นและสร้างความเข้มแข็งภายในจิตใจและทำให้ ชีวิตมีความสุข โดยพยายามจัดการกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในชีวิตขณะนั้นได้เป็นอย่างดี นอก จากนั้นบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันจะมีทักษะความสามารถเพียงพอในการจัดการกับความเครียด

ได้ดีและมีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดที่เหมาะสม ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลขาดความยืดหยุ่น
 ผูกพันจะทำให้ไม่สามารถมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของสิ่งที่ตนเองต้องรับผิดชอบ มักทำให้
 บุคคลไม่สนใจที่จะกระทำและพยายามหลีกเลี่ยงที่จะกระทำกิจกรรมนั้นๆ ทำให้ขาดทักษะในการ
 แก้ปัญหา รวมทั้งไม่สามารถนำแหล่งช่วยเหลือที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะเมื่อเวลา
 ที่บุคคลต้องเผชิญเหตุการณ์เหล่านั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงทำให้เกิดความเครียด
 ได้ง่าย (Antonovsky, 1982; Kobasa, 1982 cited in Sanders & Suls, 1984) นอกจากนั้น
 บุคคลยังมีลักษณะพิเศษอีกประการหนึ่งก็คือความสามารถในการควบคุมตนเองได้ดี ซึ่งเป็นด้าน
 หนึ่งของบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน เมื่อถึงเวลาต้องเผชิญกับความเครียดจะมีความเชื่อว่าตนเอง
 สามารถประสบความสำเร็จในการเอาชนะความเครียดได้ดี เพราะประสิทธิภาพจากความสามารถ
 ในการควบคุมตนเองจะช่วยป้องกันอันตรายที่เป็นผลมาจากภาวะความเครียดได้ ในทางกลับกันถ้า
 บุคคลขาดลักษณะความสามารถในการควบคุมจะไม่มี ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง แต่
 จะมีความเชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในชีวิตต้องอาศัยคนอื่นเป็นผู้ตัดสินใจแทนทั้งสิ้นโดย
 พยายามคิดและมองตนเองว่าไร้อำนาจ (powerless) ทำให้รับรู้ว่าคุณค่าตนเองมักถูกคุกคามหรือกำลังอยู่
 ในอันตรายไม่ปลอดภัยเสมอ ดังนั้นเมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิตจึงทำให้บุคคลนั้นเกิด
 ความเครียดในระดับสูง (Antonovsky, 1982; Kobasa, 1982 cited in Sanders & Suls, 1984)
 ลักษณะประการสุดท้ายซึ่งมีในตัวของผู้ที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนนั้นคือมักจะมีลักษณะที่
 ชอบมองทุกอย่างที่เกิดขึ้นว่ามีความท้าทายและยืดหยุ่นสูง โดยรู้จักผสมผสานเหตุการณ์และ
 ประสบการณ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน เป็นคนที่มีจิตใจเปิดกว้างและต้องการจะเรียนรู้สิ่งต่างๆ อยู่เสมอ
 เป็นผลให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่การงานในความรับผิดชอบได้อย่างไม่เครียดมาก
 นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยังมีความคล้ายคลึงกับผลงานวิจัยของ Allred and
 Smith (1989) ซึ่งทดลองกับนักศึกษาจิตวิทยา เพื่อพิสูจน์ว่าบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนนั้นสามารถ
 ช่วยต่อต้านความเครียดและภาวะความเจ็บป่วยได้ ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาที่มีบุคลิกภาพเข้ม
 แข็งอดทนต่ำมักจะประเมินสถานการณ์ว่าคุกคามสูง แตกต่างจากนักศึกษาที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็ง
 อดทนสูงที่จะประเมินสถานการณ์ว่ามีความท้าทายมากกว่า ส่วนในงานวิจัยของ Lee (1991)
 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนในเหตุการณ์ความเครียดในชีวิตที่มีผลกระทบ
 กับภาวะสุขภาพของคนในชนบท ผลการวิจัยพบว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนสูงจะมีสุขภาพ
 จิตดีและเข้ากับผู้อื่นได้ดี

จากผลการวิเคราะห์ในการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียด
 ในด้านมุ่งแก้ไขปัญหามีความสัมพันธ์กับสุขภาพจิตในระดับค่อนข้างสูงแตกต่างจากพฤติกรรมการ
 เผชิญภาวะเครียดในด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ที่มีความสัมพันธ์กับสุขภาพจิตในระดับต่ำ

เพราะฉะนั้นผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนผลงานวิจัยของ Hamilton, Hoffman and Broman (1993) ศึกษาพนักงานที่อยู่ในบริษัท General Motor ทั้งที่ยังไม่ถูกปิดกิจการ 12 แห่ง และปิดกิจการแล้ว 4 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะการว่างงานมีผลต่อสุขภาพจิตของพนักงาน ทำให้มีอาการวิตกกังวลและอาการซึมเศร้าในระดับสูง (ระยะเวลาของการว่างงานมีความสัมพันธ์กับระดับอาการวิตกกังวลและอาการซึมเศร้า) โดยพนักงานที่ประเมินภาวะการว่างงานเป็นสถานการณ์ที่คุกคามและไม่สามารถควบคุมได้ มักจะเลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดในด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ (ไม่ต้องการหางานทำใหม่) มากกว่าด้านมุ่งแก้ไขปัญหา ส่งผลให้มีระดับความวิตกกังวลและอาการซึมเศร้าในระดับสูง ผลงานวิจัยของ Vitaliano, DeWolfe, Maiuro, Russo and Katon (1990) ซึ่งทำการศึกษากับผู้ที่ต้องเผชิญกับภาวะเครียด พบว่าในสถานการณ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลดลง แต่สำหรับผู้ที่ใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์กลับทำให้มีอาการซึมเศร้าเพิ่มขึ้น ในประเด็นนี้สามารถอธิบายได้ว่าในสถานการณ์ที่บุคคลเชื่อว่าสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทำให้เกิดความพยายามในการใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขปัญหาซึ่งมีผลให้ภาวะซึมเศร้าลดลง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ทำให้ภาวะซึมเศร้าเพิ่มขึ้นนั้นเป็นเพราะว่าบุคคลไม่ได้ทำอะไรเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสถานการณ์จึงทำให้สถานการณ์นั้นเป็นปัญหาเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดความรู้สึกผิดและความล้มเหลวอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นจากการวิเคราะห์ในงานวิจัยครั้งนี้สนับสนุนแนวคิดและงานวิจัยของ Kobasa and Puccetti (1983 cited in Topf, 1989) ที่พบว่าบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนช่วยลดผลกระทบในด้านลบของภาวะเหตุการณ์ตึงเครียดในชีวิตได้โดยมีอิทธิพลทั้งต่อการประเมินความคิดและพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียด บุคคลที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนสูงสามารถใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ซึ่งทำให้มีระดับความเครียดลดลงและส่งผลดีต่อสุขภาพจิตของบุคคลนั้น

สมมุติฐานที่ 4 : พนักงานที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแตกต่างกันจะมีสุขภาพจิตแตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ในงานวิจัยพบว่า พนักงานจะมีสุขภาพจิตที่แตกต่างกันในกลุ่มที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาและด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์แตกต่างกัน โดยพนักงานที่อยู่ในกลุ่มพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลดลงและด้านมุ่งแก้ไข

อารมณ์ที่เป็นทุกข์สูงมีสุขภาพจิตดีที่สุด ส่วนพนักงานที่อยู่ในกลุ่มพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาสูงและด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ต่ำมีสุขภาพจิตดี พนักงานที่อยู่ในกลุ่มพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลำบากและด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์สูงมีสุขภาพจิตไม่ดีนักและสุดท้ายพนักงานที่อยู่ในกลุ่มพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลำบากและด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ต่ำนั้นจะมีสุขภาพจิตไม่ดีที่สุด นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ยังพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลำบากและด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ต่ำ (มีสุขภาพจิตอยู่ในระดับดี)

สำหรับผลการวิเคราะห์ดังกล่าวอาจจะสรุปได้เช่นเดียวกับแนวคิดของ Jalowiec (1981) ซึ่งได้กล่าวว่า สาเหตุที่ทำให้บุคคลเลือกใช้พฤติกรรมเผชิญภาวะเครียดที่แตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น แหล่งให้การสนับสนุนทางสังคม เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ วราลักษณ์ ปวนสุรินทร์ (2541) ได้สรุปว่า พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดนั้นเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยบุคคลอาจจะใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับการใช้กระบวนการประเมินทางความคิดในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าบุคคลประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตนเองไม่สามารถจัดการได้ จะมีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์สูงกว่าด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลำบากหากว่าบุคคลประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตนเองสามารถจัดการได้จะใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลำบากกว่าด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ ทั้งนี้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดสองรูปแบบนี้จะส่งผลดีหรือผลเสียก็ขึ้นอยู่กับความแตกต่างในตัวบุคคลและสถานการณ์ที่เลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดว่าสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากเพียงใด

นอกจากนั้นจากผลการวิเคราะห์ที่พบว่า พนักงานที่มีสุขภาพจิตดีมักมีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลำบากไม่ว่าจะมีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์สูงหรือต่ำก็ตาม ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสนับสนุนผลการวิจัยของ Lewis and Robinson (1986) ศึกษาพยาบาลในหอผู้ป่วยหนัก พบว่า ความรุนแรงในปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดมีความสัมพันธ์กับปฏิกริยาการตอบสนองต่อความเครียดของบุคคล โดยสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้และความรุนแรงมากส่งผลให้พยาบาลมีปฏิกริยาต่อความเครียดในระดับสูงและมักใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ (แบบปรับตัวไม่ได้) มากกว่าที่จะใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขปัญหา(แบบปรับตัวได้)ในทางตรงข้ามพยาบาลที่มีภาวะเครียดในระดับต่ำจะมีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขปัญหา (แบบปรับตัวได้) มากกว่าที่จะใช้วิธีการมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ ทำให้สามารถเผชิญปัญหาในชีวิต

ประจำวันได้อย่างเหมาะสม และมีความคล้ายคลึงกับผลงานวิจัยของ พัชรินทร์ สุตันทปฤดา (2535) พบว่าพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดของพยาบาลในหอผู้ป่วยหนักที่ใช้บ่อยคือ พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขปัญห แต่สำหรับพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์จะใช้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น นอกจากนั้นผลการวิจัยของพัชรินทร์ยังพบว่าภาวะเครียดจากการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ด้วย

ดังนั้นจากผลการศึกษาของ Lazarus and Folkman (1988) จึงสรุปว่าเมื่อพนักงานต้องประสบกับสถานการณ์ที่ตึงเครียดในองค์กร พนักงานจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใดจากสถานการณ์นั้น ก็ขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดที่แตกต่างกัน 2 ด้าน คือถ้าพนักงานเลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญห ซึ่งเป็นวิธีการที่มุ่งกระทำหรือจัดการกับต้นเหตุของปัญหาโดยตรง เช่นเมื่อเวลาที่พนักงานต้องประสบเหตุการณ์ที่คุกคามต่อความมั่นคงในงาน (บริษัทประกาศปลดพนักงานออกจากงาน) พนักงานอาจเลือกใช้วิธีการเผชิญกับภาวะเครียดด้วยการพยายามมองหาหนทางใหม่ทำ ส่งผลให้พนักงานมีระดับความเครียดลดลงได้ แตกต่างจากพนักงานที่เลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ ซึ่งเป็นวิธีการที่มุ่งควบคุมและจัดการกับความรู้สึกอารมณ์ของตนเองมากกว่าดังนั้นเมื่อเกิดความเครียดอาจจะเลือกใช้วิธีการระบายอารมณ์ทำให้มีความรู้สึกเครียดเพิ่มมากขึ้นได้

สำหรับผลการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ที่พบว่าพนักงานในกลุ่มพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหสูงและด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์สูงกับพนักงานในกลุ่มพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหสูงและด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ต่ำมีสุขภาพจิตไม่แตกต่างกันนั้นไม่มีความคล้ายคลึงมากนักกับผลงานวิจัยของ Lazarus and Folkman (1988) เพราะจากผลการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ได้สนับสนุนผลการศึกษาของ วราลักษณ์ ปวงสุรินทร์ (2541) ที่ระบุว่ากระบวนการเกิดภาวะเครียดเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนมาก ดังนั้นในการศึกษาปัญหาต่างๆ จะมีความชัดเจนมากขึ้น ถ้าหากได้มีโอกาสศึกษาเจาะลึกไปในองค์กรที่มีสถานการณ์ซึ่งกำลังถูกคุกคามอยู่ ทำให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้เด่นชัดและนำไปใช้ในสถานการณ์ๆ นั้นได้ดีขึ้น ดังนั้นจากผลการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้สามารถสรุปได้ว่าพนักงานในกลุ่มที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหสูงกับด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์สูงนั้น อาจประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรว่าตนเองไม่สามารถควบคุมได้ทั้งหมด ทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในการเลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดของพนักงานในกลุ่มดังกล่าว นอกจากนั้นจากผลการวิเคราะห์ในครั้งนี้ยังพบว่า พนักงานในกลุ่มที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหสูงกับด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์สูงนั้นมีสุขภาพจิตดีที่สุด รองลงมาคือพนักงานใน

กลุ่มที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ต่ำ ส่วนพนักงานที่อยู่ในกลุ่มที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์สูงนั้นมีสุขภาพจิตไม่ดีนัก โดยเฉพาะพนักงานที่อยู่ในกลุ่มที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ต่ำจะมีสุขภาพจิตไม่ดีที่สุด ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้พนักงานที่อยู่ในกลุ่มที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์สูงและพนักงานในกลุ่มที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ต่ำมีสุขภาพจิตดีนั้น เป็นเพราะว่าพนักงานทั้ง 2 กลุ่มดังกล่าวนี้เลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากพอกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจึงส่งผลดีกับสุขภาพจิตของพนักงาน จากรายงานการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่มีประสิทธิภาพและพนักงานมักเลือกใช้บ่อยๆเมื่อเวลาต้องประสบกับสถานการณ์ตึงเครียดในองค์การมีหลายวิธี เช่น การบริหารเวลา หรือการขอคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ (Lakein, 1973; Dunn, 1993; French & Bell, 1990; Shellenbarger, 1992 cited in George & Jones, 1996) ส่วนพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ ที่พนักงานมักเลือกใช้ ได้แก่ บริหารร่างกาย นั่งสมาธิ หรือแสวงหาการสนับสนุนทางสังคม โดยวิธี ขอคำปรึกษา พูดคุยปัญหากับหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือคนใกล้ชิด รวมทั้งขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญทางจิต เช่น นักจิตวิทยา จิตแพทย์ หรือ นักจิตบำบัด (Quick & Quick, 1990; Cohen & Wills, 1985; Salpukas, 1994 cited in George & Jones, 1996)

ดังนั้น Anderson (1980 cited in Lazarus & Folkman, 1984) จึงสรุปว่า บุคคลที่มีภาวะเครียดในระดับต่ำ อาจใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดได้ทั้ง 2 รูปแบบ แต่เมื่อภาวะเครียดเพิ่มขึ้นเป็นระดับปานกลาง บุคคลมีแนวโน้มในการเลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขปัญหา และเมื่อภาวะเครียดอยู่ในระดับรุนแรงจะใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งเน้นอารมณ์แทน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติแล้วบุคคลสามารถใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดทั้งสองแบบร่วมกันไปได้โดยไม่สามารถแยกจากกันอย่างเด็ดขาดหรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดทั้ง 2 แบบ มีความสัมพันธ์กันและอาจจะมีส่วนร่วมในการเพิ่มหรือลดประสิทธิภาพของบุคคลในการเผชิญภาวะเครียดได้ด้วย ทั้งนี้จากการศึกษาของ Lazarus and Folkman (1980) ในเรื่องเกี่ยวกับการเลือกใช้กลวิธีเผชิญภาวะเครียดของบุคคลเมื่อเกิดภาวะเครียดในรอบ 7 เดือนที่ผ่านมาพบว่า บุคคลใช้พฤติกรรมเผชิญภาวะเครียดทั้ง 2 แบบร่วมกันเป็น

ส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 98 มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ใช้พฤติกรรมเผชิญภาวะเครียดแบบใดแบบหนึ่งเมื่อมีความเครียดเกิดขึ้น

จากผลการวิเคราะห์ในงานวิจัยครั้งนี้และงานวิจัยที่สำคัญ อาทิ งานวิจัยของ Jalowiec (1981) และวราลักษณ์ ปวนสุรินทร์ (2541) สามารถยืนยันตามสมมุติฐานที่ว่า พนักงานที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแตกต่างกันจะมีสุขภาพจิตแตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 5 : พนักงานที่มีระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรและตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์งานวิจัยพบว่า การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรที่แตกต่างกันของพนักงานส่งผลต่อการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์จากกราฟจะพบว่า ในกลุ่มของหัวหน้าทั้งที่รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรที่มีความชัดเจนสูงและต่ำ จะมีการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรที่มีความชัดเจนสูง ทั้งนี้กลุ่มของหัวหน้างานที่มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรที่มีความชัดเจนสูงจะเป็นกลุ่มที่รับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรที่มีความชัดเจนสูง และกลุ่มของหัวหน้าที่มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรที่มีความชัดเจนต่ำ ส่วนกลุ่มสุดท้ายคือพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรที่มีความชัดเจนต่ำ ตามลำดับ นอกจากนี้ถ้าหากว่าพิจารณาตามลักษณะความชันของเส้นกราฟก็จะพบว่าการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรที่มีความชัดเจนสูงมีผลต่อการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด

สำหรับผลการวิเคราะห์ที่พบว่า การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรที่แตกต่างกันของพนักงานส่งผลให้การรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนแตกต่างกันด้วยนั้น ได้สนับสนุนแนวคิดตามหลักทฤษฎีการดำเนินการที่มีความเป็นธรรม (Procedural justice theory) ซึ่งระบุว่ากระบวนการที่มีความเป็นธรรมมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความเป็นธรรมในค่าตอบแทน (Strees & Porter, 1991) โดยในกรณีที่พนักงานได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมแต่รับรู้ว่าการดำเนินการขององค์กรขาดความเป็นธรรม พนักงานจะรู้สึกไม่พอใจกับตัวบุคคลที่รับ

ผิดชอบในเรื่องนั้น มีผลให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้การดำเนินการที่ไม่มีความเป็นธรรมอาจไม่ส่งผลกระทบต่อพนักงานในระยะสั้นแต่อาจส่งผลกระทบต่อในระยะยาวได้เมื่อพนักงานต้องสูญเสียผลประโยชน์ (Cropanzano & Folger, 1989 cited in Strees & Poter, 1991) นอกจากนี้ในกรณีของการทดลองพนักงานต้องสูญเสียผลตอบแทนที่ปรารถนาอาจไม่พอใจหรือรู้สึกคับข้องใจมากขึ้นถ้าหากรับรู้ว่าการทดลองไม่มีความเป็นธรรมเพียงพอ ในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานได้รับผลตอบแทนไม่เป็นธรรม แต่รับรู้ว่าการทดลองมีความเป็นธรรมพนักงานจะมีปฏิกิริยาตอบสนองในทางบวกคือพยายามเพิ่มการแสดงออกมีส่วนร่วมในการทดลองมากขึ้นกว่าเดิม (Taylor et al. , 1987) นอกจากนี้พนักงานอาจจะพยายามร้องเรียนหรือชุมนุมประท้วงเพื่อเรียกร้องความเป็นธรรมได้ถ้าหากรับรู้ว่าการตอบแทนและกระบวนการไม่มีความเป็นธรรม (Taylor et al. , 1987)

นอกจากนี้ในผลการศึกษาของนักวิชาการจำนวนมากยังได้ยืนยันว่าการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับที่ได้รับค่าที่แจ้งหรืออธิบายข้อมูลในการจ่ายค่าตอบแทนจากทางองค์กรที่ชัดเจนและมีเหตุผลเพียงพอ รวมทั้งผู้บริหารจะต้องแสดงความจริงใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วย (Lind & Tyler, 1988 cited in Greenberg, 1990) อาทิเช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงจุดยืนของตนเองจะส่งผลให้พนักงานยอมรับในผลลัพธ์ที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารมากขึ้น (Tyler, 1988 cited in Greenberg, 1990) ผู้บริหารสื่อสารกับพนักงานในองค์กรแบบตรงไปตรงมาและให้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง (Bies, 1986 cited in Greenberg, 1990) รวมทั้งพยายามชี้แจงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับพนักงานด้วยความเข้าใจและใช้คำพูดหรือท่าทางที่สุภาพอ่อนโยน (Bies & Moag, 1986 cited in Greenberg, 1990) ดังนั้นถ้าหากองค์กรมีความจำเป็นต้องลดค่าตอบแทนของพนักงานลง การแสดงหลักฐานที่น่าเชื่อถือและอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนที่ชัดเจนมีเหตุผลเพียงพอจะช่วยลดความรู้สึกไม่เป็นธรรมและพฤติกรรมที่พนักงานตอบสนองในทางลบต่อองค์กรให้น้อยลงได้ (Rosenfield & Robinson, 1983 cited in Greenberg, 1990)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์พนักงานซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจึงทำให้สามารถสรุปถึงสาเหตุประการหนึ่งของผลการวิเคราะห์ที่พบว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน (ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานระดับปฏิบัติการ) ส่งผลให้มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์กรแตกต่างกันด้วย ทั้งนี้เพราะว่าการทดลองติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในเรื่องเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนนั้น มีลักษณะเปิดเผยน้อย รวมทั้งการให้ข้อมูลข่าวสารในเรื่องค่าตอบแทนมีปริมาณจำกัด นอกจากนี้ อาจเนื่องมาจากโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ทำการศึกษานี้ ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณา

เปรียบเทียบตามรูปแบบโครงสร้างขององค์การในรูปปิรามิดแล้ว จึงได้ข้อสรุปว่ารูปแบบโครงสร้างขององค์การที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้มีลักษณะเป็นแบบสูง (Tall organization) คือเป็นองค์การที่มีลักษณะช่วงการบังคับบัญชาแคบ ระดับชั้นการบังคับบัญชามีมาก รวมทั้งช่องทางการสื่อสารขององค์การยาวเกินไป มีผลทำให้การสื่อสารเป็นไปด้วยความล่าช้าและถูกบิดเบือนมาก (Mooney & Reilly, 1931 อ้างใน เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์, 2527) ด้วยสาเหตุดังกล่าวนี้ทำให้ผู้บริหารมักประเมินค่าตอบแทนของพนักงานในระดับที่สูงเกินกว่าความเป็นจริงและพนักงานเองก็มักจะรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ชัดเจนหรือผิดพลาดจึงทำให้รู้สึกว่าค่าตอบแทนที่ตนเองได้รับนั้นน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่ควรจะได้รับซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญของพนักงาน (รู้สึกไม่พอใจและหมดกำลังใจที่จะทำงาน)

นอกจากนั้นแล้วผลการวิเคราะห์ยังมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของธีรณัฐ กริชนิพรรณ (2536) ที่ศึกษาเรื่องการสื่อสารในองค์การเป็นสาเหตุการประท้วงของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินค่าเธย์แปซิฟิคในปี พ.ศ. 2536 ผลปรากฏว่า ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน รวมทั้งเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเปิดรับข้อมูลข่าวสารตามนโยบายและแผนประชาสัมพันธ์ภายในองค์การ ทั้งนี้ผลการวิจัยยังได้สรุปว่า พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารตามนโยบายและแผนประชาสัมพันธ์ภายในมีความสัมพันธ์กับการประท้วงของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินค่าเธย์แปซิฟิคในปี พ.ศ. 2536 และจากผลการวิจัยของธีรณัฐดังกล่าวนี้สามารถยืนยันได้ว่าการรับรู้ข้อมูลข่าวสารขององค์การเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการประท้วงของนักบินสายการบินค่าเธย์แปซิฟิคในฮ่องกงที่ถูกลดค่าตอบแทน เนื่องจากประสบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในปัจจุบัน (พ.ศ. 2542)

ดังนั้นจากผลการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในสถานการณ์ทดลองและในสถานการณ์จริงดังกล่าว สามารถจะยืนยันได้ว่าพนักงานที่รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การและมีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันระหว่างหัวหน้าและพนักงานระดับปฏิบัติการส่งผลให้การรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนมีความแตกต่างกัน ดังสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานที่ 6 : การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารการลดค่าตอบแทนขององค์การ การรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน และพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดเป็นตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายระดับสุขภาพจิตของพนักงานได้

เมื่อวิเคราะห์ผลโดยใช้วิธีการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่า การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การ การรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน และพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาคือตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายระดับสุขภาพจิตของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ในการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่า ตัวแปรการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การมีความสามารถในการทำนายสุขภาพจิตได้ดีที่สุด รองลงมาคือตัวแปรพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาคือตัวแปรการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน ส่วนตัวแปรสุดท้ายที่เข้าร่วมสมการคือบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน แต่สำหรับตัวแปรพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ที่ไม่มีความสามารถร่วมกับตัวแปรอื่นทำนายระดับสุขภาพจิตของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

จากผลการวิเคราะห์ที่พบว่าตัวแปรการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การมีความสามารถในการทำนายสุขภาพจิตได้ดีที่สุดนั้นมีความสอดคล้องกับหลักแนวคิดทฤษฎีการดำเนินการที่มีความเป็นธรรม (Procedural justice theory) สรุปว่าการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับความเป็นธรรมในการดำเนินการด้วยเช่นกัน ไม่เฉพาะแต่ความเป็นธรรมในค่าตอบแทนเพียงเท่านั้น เนื่องจากว่ากระบวนการในการตัดสินใจที่มีความเป็นธรรมเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำไปสู่การรับรู้หรือปฏิกิริยาการตอบสนองของพนักงานที่มีต่อองค์การ เช่น ถ้าพนักงานรับรู้ว่าการบวนการมีความเป็นธรรมสูงก็จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ต่อองค์การ แต่ในทางตรงกันข้าม พนักงานจะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวได้หากรับรู้ว่าการบวนการขาดความเป็นธรรมหรือมีความเป็นธรรมน้อย (Folger & Konovsky, 1989 cited in George & Jones, 1996)

นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้พบว่าไม่สนับสนุนหลักทฤษฎีความเท่าเทียม (Equity theory) เนื่องจากในแนวคิดของ Adams (1966 cited in Brockner & Adsit, 1986) ไม่สามารถกล่าวถึงสาเหตุพฤติกรรมของพนักงานได้อย่างแน่นอน โดยตามทฤษฎีนี้ได้ระบุชัดเจนว่าการตอบสนองในทางลบของพนักงานที่มีต่อองค์การสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ เมื่อเวลาพนักงานไม่พอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ แต่จากการศึกษาของ Brockner and Adsit (1986) พบว่าในสถาน

การณ์ที่พนักงานถูกลดค่าตอบแทนลงนั้น พนักงานจำนวนหนึ่งมีพฤติกรรมตอบสนองต่อองค์การในทางเหมาะสม ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่าในบางครั้งที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนน้อยอาจไม่แสดงพฤติกรรมในทางลบกับองค์การก็ได้ ดังนั้นนักจิตวิทยาหลายท่านจึงได้ตั้งข้อสังเกตว่าในสถานการณ์ที่พนักงานไม่ได้รับความเป็นธรรมในค่าตอบแทน พนักงานอาจจะมีพฤติกรรมแสดงออกที่แตกต่างกันถึงแม้ว่าอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยอื่นๆเข้ามากำหนดพฤติกรรมของพนักงาน เช่น กระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่องค์การมีความเป็นธรรมในกระบวนการน้อยส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกคับข้องใจ เนื่องจากพนักงานมักเกิดความสงสัยในเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจว่ามีความเป็นธรรมหรือไม่ ระหว่างสิ่งที่ตนให้กับงานกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นนี้เป็นสาเหตุให้พนักงานหมดกำลังใจทำงานได้ (พนักงานไม่มั่นใจว่าเมื่อตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่แล้วจะได้รับค่าตอบแทนที่สมควรได้รับมากนักน้อยเพียงใด) (Locke & Henne, 1986 cited in Cooper & Robertson, & Shapiro, 1987) นอกจากนี้จากการศึกษาของ Bies (1987) อธิบายว่าในสถานการณ์ที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนน้อยนั้นอาจจะทำให้พนักงานประเมินสถานการณ์แตกต่างกันไป ถ้าหากว่าพนักงานประเมินสถานการณ์ไปในทางที่ดีอาจจะเป็นเพราะคิดว่าสาเหตุที่องค์การต้องทำเช่นนี้เพื่อต้องการรักษาความอยู่รอดของบริษัท แต่ถ้าหากประเมินไปในทางที่ไม่ดีก็อาจจะสรุปว่าผู้บริหารจงใจกลั่นแกล้งและพยายามหาทางเอาเปรียบพนักงานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าองค์การให้ข้อมูลสำหรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความชัดเจนและมีเหตุผลมากเพียงใด

นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์ยังได้พบว่าพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหานั้นก็มีความสามารถร่วมกับตัวแปรอื่นทำนายสุขภาพจิตของพนักงานได้เช่นกัน จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Bell (1984 อ้างใน รัชดา เอี่ยมยิ่งพานิช, 2531) สรุปว่า พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดทั้ง 2 ด้าน ในด้านมุ่งแก้ไขปัญหากับด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์นั้นสามารถส่งผลกระทบกับสุขภาพจิตของบุคคลใน 2 ลักษณะ คือ ในระยะยาวบุคคลมักจะเลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นวิธีการเผชิญภาวะเครียดตามความเป็นจริง ทำให้สามารถแก้ไขภาวะเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การพูดคุยกับบุคคลอื่นๆ การค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม การใช้ประสบการณ์ในอดีต เป็นต้น ส่งผลให้พนักงานมีสุขภาพจิตดี ส่วนในระยะสั้น ถ้าบุคคลเลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์เป็นวิธีการเผชิญภาวะเครียดที่อาจลดความตึงเครียดให้อยู่ในระดับที่อดทนได้ชั่วคราวเท่านั้น ซึ่งถ้าหากว่าใช้วิธีการเผชิญภาวะเครียดวิธีนี้เป็นระยะเวลานานอาจก่อให้เกิดผลร้ายต่อตัวผู้ใช้วิธีการนี้ได้ เพราะการสะสมภาวะความเครียดเป็นเวลานานอาจจะทำให้เกิดอาการผิดปกติทางจิต ได้แก่ การใช้ยาแก้ปวดประสาท ยานอนหลับ แอลกอฮอล์ การฝึกลงวัน การร้องไห้ เป็นต้น

นอกจากนั้นในงานวิจัยของ Lewis and Robinson (1986) ยังพบว่า รูปแบบพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดที่ช่วยให้บุคคลปรับตัวและจิตใจอยู่ในสถานการณ์ได้อย่างไม่เครียดมากนักนั้น (พฤติกรรมเผชิญภาวะเครียดแบบมีประสิทธิภาพ) ส่วนใหญ่เป็นพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขปัญหา ซึ่งได้แก่ การใช้ประสบการณ์ในอดีตพิจารณาหาสาเหตุ การหาข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ปัญหา การพูดคุยปรึกษาในระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นต้น ส่วนพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์นั้นเป็นกลุ่มพฤติกรรมเผชิญภาวะเครียดที่บุคคลไม่สามารถปรับตัวและจิตใจอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ส่งผลให้มีภาวะเครียดในระดับสูง (แบบไม่มีประสิทธิภาพ) ได้แก่ การรับประทานอาหารมากขึ้น การดื่มแอลกอฮอล์ การใช้ยากล่อมประสาท เป็นต้น ทั้งนี้จากผลงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหานั้นพนักงานมักเลือกให้เมื่อต้องประสบกับสถานการณ์ตึงเครียดในองค์การ ได้แก่ การบริหารเวลา การขอคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ หรือแม้แต่การพยายามสร้างอำนาจในการต่อรองกับผู้บริหารให้มากขึ้น (Lakein, 1973; Dunn, 1993; French & Bell, 1990; Shellenbarger, 1992 cited in George & Jones, 1996)

สำหรับการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนนั้นก็เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สามารถร่วมกับตัวแปรอื่นทำนายสุขภาพจิตของพนักงานได้ ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์ทางสถิติโดยวิธีการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนนั้นพบว่า เมื่อนำตัวแปรการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนมาร่วมในสมการทำนายสุขภาพจิตทำให้มีความสามารถอธิบายความแปรปรวนของสุขภาพจิตของพนักงานได้เพิ่มขึ้นอีกเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (1.5%) เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับตัวแปรการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับลดค่าตอบแทนขององค์การ (51.3%) ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวได้สนับสนุนหลักการของทฤษฎีการดำเนินการที่มีความเป็นธรรม (Procedural Justice Theory) ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ แต่จะเน้นกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจที่มีความเป็นธรรมมากกว่า โดยเฉพาะผลงานวิจัยของ Lind and Tyler (1988 cited in Greenberg, 1990) ระบุว่า การรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับที่ได้รับคำชี้แจงหรืออธิบายข้อมูลในการจ่ายค่าตอบแทนจากทางองค์การที่ชัดเจนและมีเหตุผลอย่างเพียงพอสำหรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การด้วย อาทิเช่น ในการศึกษาของ Tyler (1988 cited in Greenberg, 1990) ที่พบว่าพนักงานจะยอมรับในผลลัพธ์ที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารได้ ถ้าหากทางองค์การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงจุดยืนของตนเอง หรือในผลการศึกษาของ Bies (1986 cited in Greenberg, 1990) ที่แนะนำว่าผู้มีอำนาจในการตัดสินใจควรติดต่อสื่อสารกับพนักงานโดยตรงไปตรงมา เช่นเดียวกับในงานวิจัยของ Bies and

Moag (1986 cited in Greenberg, 1990) ที่กล่าวว่าผู้บริหารขององค์การควรชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงานด้วยคำพูดและท่าทางที่สุภาพและอ่อนโยน

ดังนั้น Adam (1965 cited in Brockner & Adsit, 1986) ได้กล่าวว่า ถ้าหากพนักงานได้รับคำตอบแทนที่เป็นธรรมจะมีความรู้สึกพึงพอใจและยอมรับในคำตอบแทน แต่ถ้าหากพนักงานรู้สึกว่าการคำตอบแทนที่ได้รับไม่เป็นธรรมในลักษณะที่น้อยเกินไปอาจทำให้พนักงานรู้สึกโกรธและเคียดแค้นใจเพราะไม่พอใจในคำตอบแทนที่ได้รับและพยายามใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้รับคำตอบแทนที่มีความเป็นธรรมมากขึ้น อาทิ การประท้วง การหยุดงาน การขาดงาน ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ฯลฯ ดังนั้นในการศึกษาของ Hatfield and Sprecher (1984 cited in Brockner & Adsit, 1986) ได้สรุปว่า ถ้าองค์การสามารถพัฒนาระบบการจ่ายคำตอบแทนให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นธรรมจะสนับสนุนให้พนักงานยอมรับระบบการจ่ายคำตอบแทนและยึดถือในระบบคำตอบแทนมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าระบบการจ่ายคำตอบแทนขาดความเป็นธรรมจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของพนักงานเกิดความเครียดในระดับสูง เพราะตามทฤษฎีความเป็นธรรมระบุอย่างชัดเจนว่า ความไม่เป็นธรรมเป็นสถานการณ์ที่คุกคามและรบกวนจิตใจอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดอันตรายต่อร่างกายและจิตใจ

จากผลการวิเคราะห์ในขั้นสุดท้ายพบว่า บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน เป็นตัวแปรสุดท้ายที่มีความสามารถเข้าร่วมกับตัวแปรอื่นในการทำนายระดับสุขภาพจิตของพนักงานได้ ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวได้สอดคล้องกับทฤษฎีบุคลิกภาพความเข้มแข็งอดทนที่ระบุว่าบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนสามารถส่งผลกระทบต่อภาวะความเครียด และสุขภาพจิตของบุคคลใน 2 ด้านคือ ด้านแรกบุคคลที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนสูงจะมีสุขภาพจิตดีและมีภาวะความเครียดน้อย เพราะบุคคลที่มีบุคลิกภาพดังกล่าวมักพยายามเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของตนเองให้มองปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะท้าทาย ด้านที่สองในกรณีที่บุคคลมีบุคลิกภาพความเข้มแข็งอดทนสูงหรือต่ำ หากต้องเผชิญกับสถานการณ์ในชีวิตที่มีความเครียดสูง บุคคลที่มีความเข้มแข็งอดทนสูงจะสามารถใช้วิธีการเผชิญภาวะเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่มีความเข้มแข็งอดทนต่ำและสามารถหาแหล่งสนับสนุนทางสังคมที่เป็นประโยชน์กับตนเองได้ดีกว่าบุคคลที่มีความเข้มแข็งอดทนต่ำด้วย ทำให้สามารถลดภาวะความเครียดและป้องกันอาการเจ็บป่วยทั้งทางกายและจิตใจที่อาจเกิดขึ้นได้ (Kobasa & Puccetti, 1983)

หลังจากได้วิเคราะห์ผลในขั้นสุดท้ายพบว่าพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์นั้นไม่สามารถร่วมกับตัวแปรอื่นๆ ในการทำนายสุขภาพจิตของพนักงานได้ ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดในด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์นั้นมีความสัมพันธ์กับภาวะสุขภาพจิตด้านบวก (Psychological well-being) ในระดับต่ำ นอกจากนั้น

ยังพบว่าพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์มีความสัมพันธ์ทางลบกับ ภาวะสุขภาพจิตด้านบวกด้วย ในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไข อารมณ์ที่เป็นทุกข์มีความสัมพันธ์สูงกับภาวะสุขภาพจิตด้านลบ (Psychological distress) เช่น ใน งานวิจัยของพัชรินทร์ สุตันตปฤดา (2535) พบว่าภาวะเครียดจากการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งเน้นอารมณ์ที่เป็นทุกข์ หรือในงานวิจัยของวรา ลักษณะ ปวนสุรินทร์ (2541) ได้กล่าวสรุปว่า พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไขปัญหามี ความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด แต่สำหรับพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบมุ่งแก้ไข อารมณ์ที่เป็นทุกข์นั้นกลับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียด

ดังนั้นจากผลการวิเคราะห์ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ตามแนวคิดของ Moos (1974 cited in Coelho, Hamburs, & Adams, 1974) ที่ระบุว่า กระบวนการเกิดภาวะ ความเครียดของบุคคลนั้น มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน ส่วนแรก ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ทำให้เกิดความเครียด ได้แก่ ปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ ส่วนที่สอง ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพ ทักษะในการแก้ปัญหา ภูมิภาวะ ประสบการณ์ในการเผชิญกับสภาพของ ปัญหา ฯลฯ โดยทั้ง 2 ส่วนแรกนี้มีความสำคัญมากเมื่อเวลาที่มีเหตุการณ์วิกฤติในชีวิตเกิดขึ้นและ ในส่วนที่สามบุคคลต้องใช้กระบวนการทางความคิดเพื่อประเมินปัญหานั้นๆ ว่ามีลักษณะคุกคาม สูญเสีย หรือทำลายมากน้อยเพียงใด ในส่วนที่สี่เป็นปฏิกิริยาตอบสนองทางความคิดและพฤติกรรม ที่จะใช้เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับภาวะความเครียด ซึ่งทั้ง 4 ส่วนที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นปัจจัยสำคัญที่ ส่งผลกระทบต่อส่วนที่ห้าคือ สุขภาพจิตของบุคคลทั้งใน ด้านลบ (Psychological distress) และ ด้านบวก (Psychological well – being)

โดยสรุปจากทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องและแนวคิดที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น อาทิ ทฤษฎีการ ดำเนินการที่มีความเป็นธรรม ทฤษฎีความเป็นธรรม ทฤษฎีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทน หรือแนวคิด ที่สำคัญของ Bell (1984 อ้างใน รัชดา เขียมยิ่งพานิช, 2531) หรือของ Moos (1974 cited in Coelho, Hamburs, & Adams, 1974) ฯลฯ ได้สนับสนุนผลการวิเคราะห์ว่า การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การ พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหา การ รับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนและบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนมีอิทธิพลร่วมกันในการ ทำนายระดับสุขภาพจิตของพนักงานได้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์

สำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการป้องกันหรือลดความเครียดของพนักงานที่เกิดจากการถูกลดค่าตอบแทน อันเนื่องมาจากสภาพทางการเงินขององค์การขาดเสถียรภาพเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตดี มีความสุขที่จะทำงาน ส่งผลให้องค์การสามารถรักษานักงานที่ทำงานดีให้อยู่กับองค์การได้ต่อไป รวมทั้งมีส่วนช่วยให้องค์การสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. ผลงานวิจัยได้พบว่า การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนและสุขภาพจิตของพนักงาน ดังนั้นหากผู้บริหารตัดสินใจที่จะใช้นโยบายลดค่าตอบแทนกับพนักงานในองค์การหรือนโยบายอื่นๆ อาทิ การปรับโครงสร้างองค์การใหม่ ควรตระหนักถึงสภาพจิตใจของพนักงานซึ่งได้รับผลกระทบมาจากนโยบายด้วย เพราะหากว่าพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนเพียงพอ และผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงานมากขึ้น รวมทั้งพนักงานรับรู้ว่าการลดค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเป็นธรรมจะส่งผลดีต่อสุขภาพจิตของพนักงานและสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ดีโดยมีความปรารถนาจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะร่วมเผชิญกับปัญหารวมทั้งช่วยให้องค์การสามารถแก้ไขวิกฤตการณ์ได้ นอกจากนี้จากผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ตัวแปรการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การมีความสามารถในการทำนายสุขภาพจิตของพนักงานได้ดีที่สุดด้วย ดังนั้น องค์การควรส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงจุดยืนของตนเอง, ผู้บริหารควรติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับประเด็นปัญหา กับพนักงานอย่างตรงไปตรงมาและแสดงคำพูดหรือท่าทางที่สุภาพอ่อนโยน รวมทั้งในการชี้แจงข้อมูลทุกครั้งควรใส่ใจต่อความรู้สึกของพนักงานด้วย

นอกจากนั้นในการศึกษาครั้งนี้ยังพบว่าการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการลดค่าตอบแทนขององค์การมีความแตกต่างกันระหว่างพนักงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีการรับรู้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันด้วย เพราะฉะนั้นจากผลการวิเคราะห์ในครั้งนี้ผู้บริหารน่าจะตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์การ ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) ให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ที่รุนแรงกับองค์การ ความสมานสามัคคีและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก เป็นเครื่องมือช่วยให้ฝ่ายบริหารได้ทราบข่าวสารที่ส่งไปว่าพนักงานมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด และยังเป็นเครื่องมือสำหรับพนักงานในการแสดงความเห็น ความรู้สึกและทัศนคติต่อองค์การด้วย ทั้งนี้วิธีการที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์มากถ้าได้นำไปประยุกต์ใช้ในองค์การ อาทิ วิธีแรก ระบบการให้คำแนะนำ

นำ (Suggestion system) เป็นวิธีการหนึ่งที่ฝ่ายบริหารสามารถทราบความต้องการหรือความคับข้องใจของพนักงาน โดยหาทางจัดปัญหาที่พนักงานเสนอขึ้นมาหรือพยายามหาทางสนองความต้องการ เพื่อลดความกดดันของฝ่ายลูกจ้างให้น้อยลง นอกจากนั้นระบบดังกล่าวอาจเป็นประโยชน์กับองค์การในแง่ที่ว่าข้อเสนอบางอย่างจากพนักงานเป็นสิ่งที่ได้มีเหตุผลแต่บางครั้งผู้บริหารอาจนึกไม่ถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในการเสนอแนะจะทำให้ปัญหาคลี่คลายลงได้ ส่วนวิธีที่สองการสนทนาแบบเผชิญหน้า (Face to face conversations) เป็นการพบปะพูดคุยกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาวิธีการนี้จะช่วยให้พนักงานรู้สึกสบายใจมากขึ้นเมื่อได้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือวิธีที่สามแบบสำรวจข้อมูลและทัศนคติ (Attitude and information surveys) ใช้เพื่อต้องการหยั่งขวัญ ทัศนคติ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อฝ่ายบริหารหรือต่อองค์การในขณะนั้น ทั้งนี้ถ้าหากวิธีการที่ได้เสนอแนะมาข้างต้นไม่ได้ผลเท่าที่ควรก็อาจเป็นเพราะว่าพนักงานห่วงเกรงต่อการให้ข้อมูลที่ถูกต้องโดยเฉพาะข้อมูลในทางลบกับองค์การ องค์การจำเป็นต้องหาวิธีการอื่น อาทิ จัดให้มีกล่องรับฟังความคิดเห็น (Suggestion box) หรือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับฟังคำร้องของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Ombudsman) ขณะเดียวกันผู้บริหารเองควรมหาโอกาสไปเยี่ยมเยียนพนักงาน สังเกตการณ์ รวมทั้งพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในระดับล่างขององค์การเสมอ เพราะว่าการสำรวจข้อมูลบางอย่างอาจไม่ได้ถูกถ่ายทอดมาอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะในเรื่องละเอียดอ่อนที่ไม่สามารถวัดได้ เช่น ความคิดและความรู้สึกของพนักงาน นอกจากจะได้ไปสัมผัสกับบุคคลและเหตุการณ์จริงๆ เท่านั้น

2. ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า บุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนและพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดมีความสัมพันธ์กับสุขภาพจิตของพนักงาน ฉะนั้นองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับลักษณะบุคลิกภาพของพนักงานมากขึ้นโดยนำมาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะใช้ในการสรรหาและตัดสินใจเพื่อจะคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานให้องค์การ รวมทั้งจัดฝึกอบรมอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานมีบุคลิกภาพเข้มแข็งอดทนมากขึ้นและใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้พนักงานสามารถป้องกันภาวะความเครียดที่เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ภายในองค์การได้

สำหรับในส่วนของพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีขึ้นเพื่อที่จะใช้ป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายในองค์การขณะที่กำลังประสบปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจอยู่ได้ใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งช่วยส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานในองค์การมากขึ้นด้วย ได้แก่ ประการแรก ผู้บริหารควรหาวิธีการลดความไม่แน่นอนของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Reduction of uncertainty) เพราะในสถานการณ์นี้อาจจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่แน่ใจในเสถียรภาพของงานหรือองค์

การที่ตนเองทำอยู่ ดังนั้นผู้บริหารควรหาวิธีการที่จะให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหา เพื่อพนักงานจะได้รับทราบข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ส่งผลให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้อย่างดี นอกจากนี้การสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ (การติดต่อสื่อสารที่มีความถูกต้องชัดเจนและรวดเร็วทันกับเหตุการณ์) เป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ผู้บริหารไม่ควรจะมองข้าม เนื่องจากช่วยสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานได้อีกทางหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่ยังต้องประสบกับเหตุการณ์วิกฤติ พนักงานย่อมปรารถนาที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารที่เที่ยงตรงและจับใจ โดยข้อมูลข่าวสารดังกล่าวนี้จะทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ที่ถูกต้องหรือมีความเข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ประการที่สองผู้บริหารควรเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกปลอดภัยในงาน (Job security) เพราะในสถานการณ์ที่ยังต้องประสบกับปัญหาทางการเงิน การเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในเรื่องความมั่นคงในงานที่ทำอยู่เป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงควรประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเสียก่อนว่ามีความรุนแรงในระดับใด หากว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การไม่รุนแรงมาก องค์การยังสามารถดำเนินกิจการได้ เพียงแต่ต้องลดค่าใช้จ่ายในส่วนต่างๆ รวมทั้งผลประโยชน์บางอย่างที่ให้กับพนักงานลง ผู้บริหารต้องอธิบายและชี้แจงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงินของบริษัทอย่างตรงไปตรงมา และด้วยความจริงใจ แต่ถ้าองค์การต้องประสบกับสถานการณ์วิกฤติจนทำให้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงที่จะใช้วิธีการปลดพนักงานออกได้ สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกคือ การให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวก่อน ส่วนในอันดับต่อไปคือการเตรียมความพร้อมทางอาชีพให้กับพนักงานโดยการจัดโปรแกรมให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee assistance programs or EAPs) เช่น สำรวจทางเลือกในการประกอบอาชีพในปัจจุบัน จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาด้านอาชีพแก่พนักงาน จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ และความชำนาญในงานที่ทำอยู่ รวมทั้งจัดสรรค่าตอบแทนหรือสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่พนักงานพึงจะได้รับอย่างเป็นธรรม เพื่อพนักงานที่ถูกปลดออกจากงานจะได้นำไปเป็นทุนในการประกอบอาชีพของตนในอนาคต ตัวอย่างเมื่อเร็วๆ นี้ ทางบริษัทเชลล์ได้ประกาศปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ทุกสาขาทั่วโลก ส่งผลให้อาจจะมีการปลดพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อลดรายจ่าย ซึ่งในการปลดพนักงานครั้งนี้ ทางบริษัทได้ตั้งเงินช่วยเหลือพิเศษให้สูงถึง 24 เดือนของเงินเดือนเดือนสุดท้าย นอกจากนี้ยังให้สิทธิการประกันชีวิตในอัตรา 10 เท่าของเงินเดือนเป็นเวลา 4 ปี และประกันสุขภาพให้อีก 5 ปี รวมทั้งได้เปิดศูนย์ออนไลน์ขึ้นเพื่อเป็นศูนย์กลางให้พนักงานลาออกไปสามารถมาใช้บริการติดตามข้อมูลและแหล่งงานใหม่ได้ตลอดเวลา

นอกจากผู้บริหารจะให้การสนับสนุนพฤติกรรมและการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์

ก็มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าในกลุ่มของพนักงานที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดในด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลงกับด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์สูง และในกลุ่มของพนักงานที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดในด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลงกับด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ต่ำนั้นมีสุขภาพจิตดี แตกต่างจากพนักงานที่อยู่ในกลุ่มพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดในด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลงกับด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์สูงและในกลุ่มของพนักงานที่มีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดในด้านมุ่งแก้ไขปัญหาลงกับด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ต่ำซึ่งมีสุขภาพจิตไม่ดี ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้พนักงานในสองกลุ่มหลังนี้มีสุขภาพจิตไม่ดีนั้นอาจจะเป็นเพราะว่าพนักงานในกลุ่มดังกล่าวนั้นเลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดในด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ในทางลบ เช่น ตีมือสุม่า ใช้ยาเสพติด ฯลฯ มากกว่าในทางบวก (Positive coping) เช่น ออกกำลังกาย การนั่งสมาธิ ฯลฯ เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติการณ์ขององค์การส่งผลให้พนักงานมีระดับความเครียดสูงขึ้น ดังจะเห็นได้จากกรณีเหตุการณ์ประท้วงของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ฟุตแวร์ แอนด์ ออโตพาร์ท จำกัด ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทมักเลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ในทางลบในขณะที่ทำการประท้วงคือพนักงานได้ตีมือสุม่าในปริมาณมากจนขาดสติ และเสี่ยงดังรบกวนประชาชนที่อาศัยอยู่ในบริเวณดังกล่าว นอกจากนั้นยังแสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสม อาทิ พนักงานบางกลุ่มได้ปิดถนนบางนา-ตราดเพื่อตั้งด่านเก็บเงินเรียกเก็บเงินรถบรรทุกที่สัญจรไปมา รวมทั้งยังได้ทำลายทรัพย์สินสมบัติของบริษัทเสียหายเป็นจำนวนมาก ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวของพนักงานในเหตุการณ์นี้เป็นวิธีการเผชิญภาวะเครียดที่ไม่เหมาะสมเท่าใดนัก ดังนั้นจากเหตุการณ์ดังกล่าวน่าจะจะเป็นอุทาหรณ์สำหรับผู้บริหารที่ควรจะตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ในทางบวกด้วยวิธีการฝึกทักษะการเผชิญภาวะเครียดที่เหมาะสม ถึงแม้ผลจากการวิจัยจะพบว่าพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์นั้นมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและไม่มีความสามารถร่วมกับตัวแปรอื่นในการทำนายสุขภาพจิตของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ไม่ควรมองข้ามความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมทักษะของพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ เนื่องจากเป็นวิธีการที่ใช้กระบวนการทางความคิดเพื่อจัดการกับอารมณ์และลดภาวะเครียดที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นในสถานการณ์ที่องค์การต้องประสบกับปัญหาทางการเงินอยู่ในขณะนี้ (ขาดสภาพคล่อง) พนักงานอาจจะเลือกใช้พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดทั้ง 2 ด้านที่มีความเหมาะสมพอๆ กัน และผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดทั้ง 2 ด้าน แต่ควรจะเน้นให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหามากกว่าเนื่องจากเป็นวิธีการที่มุ่งจัดการที่ต้นเหตุของปัญหาโดยตรงและพยายามส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้

ให้ความเครียดของพนักงานลดลงได้ สำหรับโปรแกรมที่น่าสนใจที่ช่วยให้พนักงานมีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ได้เหมาะสมนั้นอาจทำได้หลายวิธี อาทิ จัดฝึกอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจกับธรรมชาติของความเครียดและวิธีการจัดการกับภาวะเครียดที่เหมาะสมด้วยวิธีการผ่อนคลายกล้ามเนื้อ (Relaxation) การทำสมาธิ (Meditation) หรือแม้แต่วิธีการนวดที่ถูกหลักสามารถช่วยลดอาการเครียดได้ ทั้งนี้ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมจัดการกับภาวะเครียดในเวลาเช้าก่อนเริ่มทำงานของแต่ละวันรวมทั้งมีศูนย์ให้คำปรึกษาปัญหาด้านจิตใจแก่พนักงานในองค์กรซึ่งเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่องค์การช่วยให้พนักงานมีพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดที่มีประสิทธิภาพ และสามารถปรับจิตใจให้ยอมรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

1. ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดตามแนวคิดของ Lazarus and Folkman (1984) ที่แบ่งเป็น 2 แบบคือ พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดด้านมุ่งแก้ไขปัญหากับด้านมุ่งแก้ไขอารมณ์ที่เป็นทุกข์ ในการศึกษาครั้งต่อไปน่าจะมีการนำพฤติกรรมการเผชิญภาวะความเครียดในรูปแบบอื่นที่น่าสนใจนำมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่าง ในกรณีนี้ที่ศึกษานโยบายการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร (เพื่อใช้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน) อาจจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดตามทัศนะของผู้บริหาร ซึ่งแบ่งเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบที่องค์กรตั้งใจให้ปฏิบัติ (Organizationally intended coping) เป็นวิธีการเผชิญกับภาวะความเครียดที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้พนักงานของตนปฏิบัติ ได้แก่ การตั้งใจทำงานหนักหรือพยายามเรียนรู้ทักษะใหม่ในงาน การปฏิบัติตามแผนที่วางเอาไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับพฤติกรรมการเผชิญภาวะเครียดแบบที่องค์กรไม่ตั้งใจให้ปฏิบัติ (Organizationally unintended coping) เป็นวิธีการเผชิญกับภาวะความเครียดที่ผู้บริหารไม่มีความปรารถนาให้พนักงานของตนปฏิบัติ ได้แก่ การวิพากวิจารณ์นโยบายขององค์กรและตัดสินใจว่าเป็นการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่มีความเป็นธรรม หรือการแสดงอาการไม่พอใจ โกรธผู้วางนโยบายเนื่องจากไม่เห็นด้วยกับนโยบายค่าตอบแทนขององค์กร

2. เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการวัดภาวะสุขภาพจิตด้านบวก (Psychological well – being) ของพนักงานที่ถูกลดค่าตอบแทนที่ทำงานอยู่ในบริษัทเอกชน ซึ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่ประเทศไทยกำลังประสบกับวิกฤติทางเศรษฐกิจอยู่ทำให้บริษัทเอกชนรวมทั้งรัฐวิสาหกิจหลายแห่งต้องถูกควบกิจการ หรือปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ อาทิ สถาบันทางการเงิน บริษัทน้ำมัน บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ ฯลฯ เหตุการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลให้พนักงานขาดความมั่นใจในการทำงาน เนื่อง

จากเกรงว่าหลังจากที่องค์กรได้ควบกิจการหรือปรับโครงสร้างองค์กรแล้วอาจต้องมีการปลดพนักงานเพื่อเป็นการลดรายจ่ายลง ดังนั้นสถานการณ์เช่นนี้พนักงานอาจจะมีปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบต่อองค์กรได้ เช่น ไม่พึงพอใจในการทำงาน ประสิทธิภาพและปริมาณของผลผลิตตกต่ำ การหยุดงาน การชุมนุมประท้วง การทำลายทรัพย์สินขององค์กร ซึ่งประเด็นปัญหาดังกล่าวน่าสนใจศึกษาเช่นกัน

3. สำหรับในสภาวะการณ์ที่ประเทศไทยกำลังประสบกับปัญหาทางเศรษฐกิจส่งผลให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนประกาศใช้นโยบาย เช่น การควบกิจการ การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ฯลฯ ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรจะศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่น่าสนใจ อาทิ ความมั่นคงในงาน (Job security) ทั้งนี้เพราะในการศึกษาครั้งนี้ มีข้อน่าสังเกตประการหนึ่งคือพนักงานที่ถูกลดค่าตอบแทนส่วนใหญ่มักรู้สึกขาดความมั่นใจในเสถียรภาพขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อเร็วๆ นี้มีบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งประกาศปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ทำให้พนักงานจำนวนมากในองค์กรขาดความมั่นใจในการทำงาน เพราะเกรงว่าหลังจากที่องค์กรปรับโครงสร้างใหม่แล้ว อาจต้องมีการปลดพนักงานออกเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงอาจจะกล่าวได้ว่าความรู้สึกไม่มั่นคงในงานเป็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในภายหลังนอกจากตัวแปรนี้แล้วตัวแปรความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่น่าจะมีการศึกษาวิจัย เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยได้แนวคิดที่ว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นเวลานานน่าจะมีความรู้สึกลึกซึ้งผูกพันกับองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ซึ่งความผูกพันนี้นำไปสู่ความรู้สึกเข้าใจและยอมรับในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ง่ายกว่าพนักงานที่ไม่มีหรือมีความผูกพันกับองค์กรน้อย สุดท้ายตัวแปรการสนับสนุนทางสังคม (Social support) เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญมากเช่นกัน โดยเฉพาะสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดสูง ทำให้พนักงานมีความต้องการแสวงหาความช่วยเหลือจากบุคคลรอบข้าง ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรแยกศึกษาแหล่งการสนับสนุนทางสังคมเป็นกลุ่มๆ ได้แก่ การสนับสนุนจากหน่วยงาน คือ เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และการสนับสนุนจากนอกหน่วยงาน คือ สมาชิกในครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อน เป็นต้น ทั้งนี้เพราะหากนำตัวแปรดังกล่าวมาศึกษาร่วมด้วยจะเป็นประโยชน์กับองค์การทำให้สามารถรักษากำลังคนที่ดีให้อยู่กับองค์กรได้ต่อไป รวมทั้งสามารถนำผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร