

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การ  
กรณีศึกษาสำนักงานทรัพยากรน้ำ

Perceptions of Organizational Justice and Counterproductive WorkBehaviors : A  
Case Study of the Water Resources Office

ศิริพร สุขเกษม Siriporn Sukkasem<sup>1</sup>  
วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์ Wisanupong Potipiroon<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของพนักงานประเภทต่าง ๆ รวมถึงคนที่เป็นดาวเด่นในองค์การและคนที่ไม่ใช่ดาวเด่นในองค์การ และ 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานสำนักงานทรัพยากรน้ำ จำนวน 193 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มาตรฐาน 4 ระดับ 5 ระดับ และ 7 ระดับ สถิติที่ใช้ คือ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแจกแจงแบบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า พนักงานสำนักงานทรัพยากรน้ำมีการรับรู้ความยุติธรรมในระดับปานกลาง โดยพนักงานสำนักงานทรัพยากรน้ำในกลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามพนักงานที่เป็นดาวเด่นในองค์การมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมากกว่าคนอื่น ๆ ส่วนการวิเคราะห์อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมที่ส่งผลเสียต่อพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การ พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลต่อพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคลและหัวหน้างาน ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารส่งผลต่อพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**คำสำคัญ:** การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ, พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การ, ดาวเด่นในองค์การ

**Abstract**

The objectives of this research are: 1) to compare the levels of perceived justice among employees in different positions and between talented employees and non-talents and 2) to analyze the influence of justice perceptions on employees' counterproductive work behavior (CWB). The data were selected through a stratified random sampling method, resulting in the final sample of 193 employees from the Water Resources Regional Office. The research instrument used to collect the data was a 3 to 7-point

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

E-mail : ao.siriporn94@gmail.com

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ที่ปรึกษา ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

rating scale questionnaire. The data was analyzed using Mean ( $\bar{X}$ ), Standard Deviation (S.D.), t-test and one way ANOVA analysis of variance, and multiple regression analysis.

The result shows that the employees had a medium level of perceived organizational justice whereas employees in different positions did not differ significantly in their justice perceptions. However, as expected, talented employees were found to have higher levels of perceived justice than the non-talents. According to the multiple regression analyses, the results also showed that perceptions of interpersonal justice were related to CWB targeted at the supervisor and other Individuals. Also, perceptions of informational justice were related to CWB targeted at the supervisor.

**Keywords:** Perception of Organizational Justice, Counterproductive Work Behavior, talented employees

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในปัจจุบันส่งผลให้ระบบราชการต้องมีการปรับปรุงระบบการบริหารราชการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อให้การบริหารราชการที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดี ประชาชนจะได้รับประโยชน์ในฐานะผู้รับบริการ นอกจากการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว มาปรับเปลี่ยนประสิทธิภาพในการทำงาน แล้วนั้น องค์กรต้องหาวิธีการในการรักษาคนดี คนเก่ง ให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนานที่สุดทั้งนี้บุคลากรยังต้องมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพด้วย จากผลการวิจัยพบว่า กลไกหนึ่งที่สำคัญที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร คือ การรับรู้ความยุติธรรม

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของพนักงานประเภทต่าง ๆ คนที่เป็นดาวเด่นในองค์กร และคนที่ไม่ใช่ดาวเด่นในองค์กร
2. เพื่อวิเคราะห์หืออิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กร

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานให้กับผู้บริหารในสำนักงานทรัพยากรน้ำและบุคคลทั่วไปที่สนใจ ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและใช้ประโยชน์ในด้านนโยบาย การกำหนดกลยุทธ์ ปรับปรุงโครงสร้างในการจ่ายค่าตอบแทน กระบวนการในการจ่ายค่าตอบแทน สร้าง

สัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อก่อให้เกิดความยุติธรรมในองค์การให้มากขึ้น และลด พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การ

## ทบทวนวรรณกรรม

### 1. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

**การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (Perceptions of Organizational Justice)** หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าตน ได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรมจากองค์การ รวมถึงการรับรู้ถึงกฎ ระเบียบ บรรทัด ฐานทางสังคมที่ควบคุมการจัดสรรผลตอบแทน กระบวนการกำหนดผลตอบแทนและการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม (Colquitt et al., 2001) โดย แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

**มิติที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Perceptions of Distributive Justice)** หมายถึง เป็นความยุติธรรมด้านผลตอบแทนที่มีการกระจายอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

**มิติที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Perceptions of Procedural Justice)** หมายถึง ความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นความยุติธรรมด้านกระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการ กำหนดค่าตอบแทน

**มิติที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Perceptions of Informational Justice)** หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อผู้บังคับบัญชา ว่าเป็นผู้ที่มีความชัดเจน โปร่งใส และมีข้อมูล เพียงพอที่จะสามารถอธิบายการตัดสินใจในงานของผู้บังคับบัญชาได้อย่างยุติธรรม

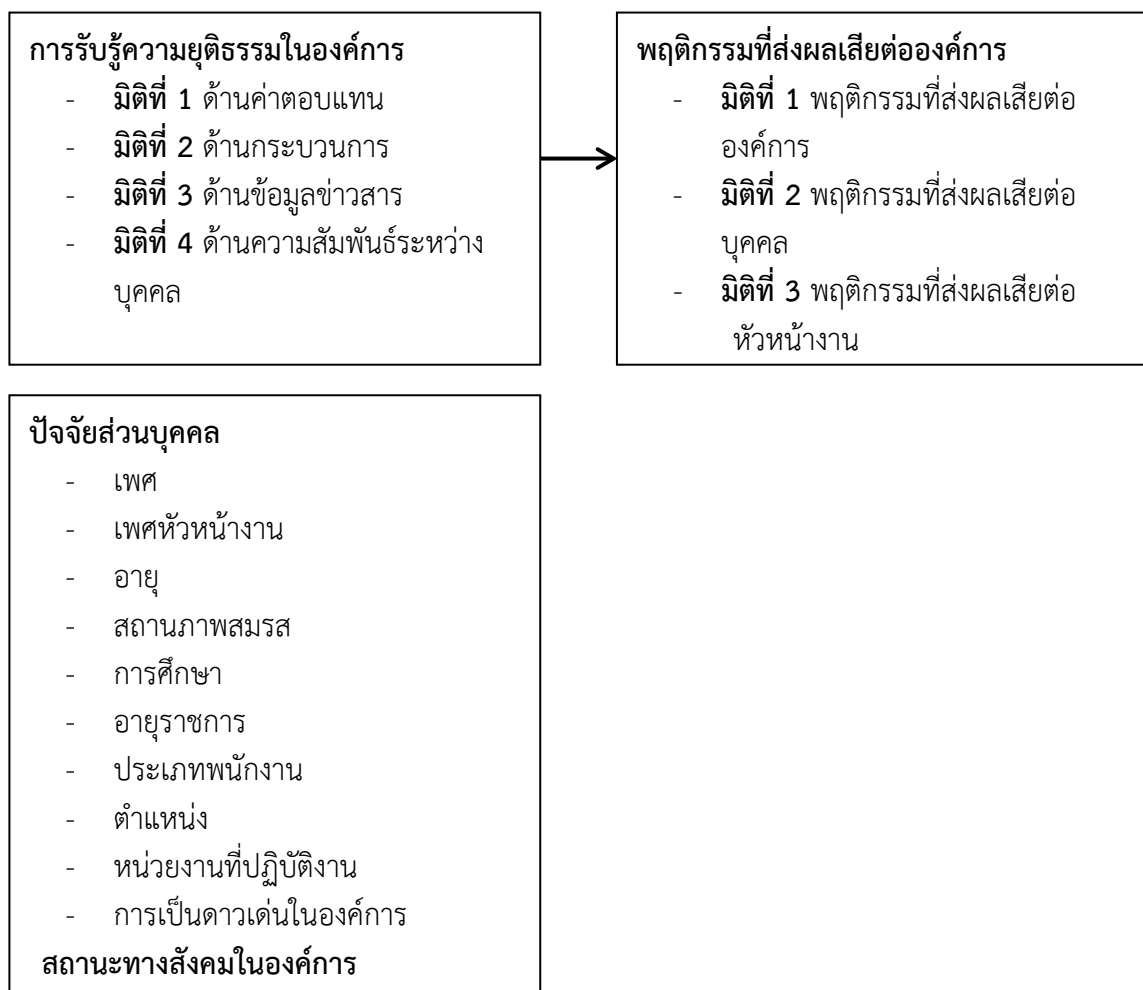
**มิติที่ 4 การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Perceptions of Interpersonal Justice)** หมายถึง เป็นการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากร และปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเป็นมิตร ยอมรับ และให้เกียรติและเห็นคุณค่าของบุคลากร

**2. พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การ (Counterproductive Work Behavior)** หมายถึง พฤติกรรมใด ๆ ที่พนักงานตั้งใจกระทำให้องค์การ หัวหน้างาน และสมาชิกในองค์การเกิดความเสียหาย เช่น การมาทำงานสาย การกลับก่อนเวลาเลิกงาน การแกล้งทำงานผิดพลาดการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การลักขโมย การทำลายทรัพย์สิน การไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างาน และการแสดงพฤติกรรม ก้าวร้าวทางกายและวาจา เป็นต้น Robinson และ Bennett (2000) โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 มิติ คือ

**มิติที่ 1 พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การ (Counterproductive Work Behavior Toward the Organizational)** ได้แก่ การมาทำงานสาย การขาดงานโดยไม่มีเหตุผล การทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การแกล้งทำงานผิดพลาด การนำทรัพย์สินองค์การไปใช้ส่วนตัว เป็นต้น

**มิติที่ 2 พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคล (Counterproductive Work Behavior Toward the Individuals)** ได้แก่ การแสดงพฤติกรรมหยาบคายต่อเพื่อนร่วมงาน การนินทาเพื่อนร่วมงาน การ โต้เถียงรุนแรงกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

**มิติที่ 3 พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อหัวหน้างาน (Counterproductive Work Behavior Toward the Supervisor)** ได้แก่ การนินทาหัวหน้างานให้เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลภายนอกฟัง การจงใจไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างาน การแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวต่อหัวหน้างาน เป็นต้น



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 1,6-10 จำนวน 835 คน โดยแบ่งออกเป็นสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 1 จำนวน 213 คน สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 6 จำนวน 125 คน สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 7 จำนวน 149 คน สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 8 จำนวน 156 คน สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 9 จำนวน 100 คน และสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 10 จำนวน 92 คน

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่าง เพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยสูตรของทาโร ยามาเนะ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .05) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ เท่ากับ 193 ตัวอย่าง

วิธีการสุ่มตัวอย่างมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้น (Stratified random sampling) จากการกำหนดสัดส่วน โดยพนักงานสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 1, 6 - 10 จากนั้นผู้วิจัยทำการแบ่งสัดส่วนของแต่ละภาค และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในแต่ละภาค

## 2. เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง “การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักงานทรัพยากรน้ำ” เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามแบบปลายปิด (Close Questionnaire) ดังนี้

- **แบบสอบถามส่วนที่ 1** ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามโดยการนำแบบวัดของ Colquitt et al. (2001) โดยนำแบบวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ทดลองใช้ในกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่ฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .942 แสดงว่าเครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นระดับดีมาก

- **แบบสอบถามส่วนที่ 2** ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามโดยการนำแบบวัดของ Robinson และ Bennett (2000) โดยนำแบบวัดพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กรมาทดลองใช้ในกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่ฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .939 แสดงว่าเครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นระดับดีมาก

แบบสอบถามวัดสถานะทางสังคมในองค์กร ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามโดยการนำแบบวัดของ Djurdjevic, E., Stoverink, A. C., Klotz, A. C., Koopman, J., da Motta Veiga, S. P., Yam, K. C., & Chiang, J.T.J. (2017) โดยนำแบบวัดสถานะทางสังคมในองค์กร มาทดลองใช้ในกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่ฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .953 แสดงว่าเครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นระดับดีมาก

- **แบบสอบถามส่วนที่ 3** เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพสมรส การศึกษาสูงสุด อาชีพราชการ ประเภทพนักงาน ตำแหน่ง หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน และการเป็นดาวเด่นในองค์กร

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้

1) สถิติที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับพนักงานประเภทต่าง ๆ คนที่เป็นดาวเด่นในองค์กร และคนที่ไม่ใช่ดาวเด่นในองค์กร คือ การแจกแจงแบบที่ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

2) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยทำการทดสอบตัวแปรคู่พร้อมกับตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร สำหรับแต่ละตัวแปรตาม ทั้งหมด 3 โมเดลการทดสอบ

## สรุปผลการวิจัย

### ตารางที่ 1

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร จำแนกตามตัวแปรประเภทพนักงาน (n=193)

ตัวแปร	อำนาจการ		วิชาการ		ทั่วไป		F-test	ระดับ ความคิดเห็น
	(n=9)		(n=81)		(n=103)			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
ด้านค่าตอบแทน	3.70	.58	3.28	.98	3.31	1.08	F=.72	ปานกลาง
ด้านกระบวนการ	3.55	.73	2.70	1.18	2.85	1.13	F=2.37	ปานกลาง
ด้านข้อมูลข่าวสาร	3.53	.98	2.97	.95	2.84	1.09	F=1.94	ปานกลาง
ด้านความสัมพันธ์	3.36	.99	3.41	.74	3.23	.82	F=1.28	ปานกลาง
ระหว่างบุคคล								
การรับรู้ความยุติธรรม ในองค์กร	3.54	.71	3.09	.79	3.06	.87	F=1.39	ปานกลาง

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร จำแนกตามประเภทพนักงานและการเป็นดาวเด่นในองค์กร

1) ประเภทพนักงานที่ต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) พนักงานที่เป็นดาวเด่นในองค์กร จะมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมากกว่าพนักงานที่ไม่ใช่ดาวเด่นในองค์กร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านค่าตอบแทน ในมิติที่ 1 ด้านกระบวนการ มิติที่ 2 และด้านข้อมูลข่าวสาร มิติที่ 3 ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พนักงานที่เป็นดาวเด่นในองค์กร จะมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในมิติที่ 4 มากกว่าพนักงานที่ไม่ใช่ดาวเด่นในองค์กร โดยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กร จำแนกตามประเภทพนักงานและการเป็นดาวเด่นในองค์กร

1) ประเภทพนักงานที่ต่างกันมีพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กรและพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

2) การเป็นดาวเด่นในองค์กรพบว่า มีพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.01 ตัวแปรพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อหัวหน้างานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 2

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การ จำแนกตามตัวแปรประเภทพนักงาน (n=193)

ตัวแปร	อำนาจการ		วิชาการ		ทั่วไป		F-test	ระดับ ความคิดเห็น
	(n=9)		(n=81)		(n=103)			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อ องค์การ	0.41	.37	0.80	.58	0.92	.64	F=3.26*	ต่ำ
พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคล	0.15	.28	0.60	.61	0.69	.70	F=3.06*	ต่ำ
พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อ หัวหน้างาน	0.17	.19	0.49	.52	0.57	.59	F=2.43	ต่ำ

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การ จำแนกตามตัวแปรประเภทการเป็นดาวเด่นในองค์การ (n=193)

ตัวแปร	ดาวเด่น		ไม่ใช่ ดาวเด่น		t-test	ระดับ ความคิดเห็น
	(n=64)		(n=129)			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การ	0.76	.57	0.89	.63	t=-1.31	ต่ำ
พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคล	0.41	.52	0.74	.69	t=-3.70**	ต่ำ
พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อหัวหน้างาน	0.39	.48	0.58	.57	t=-2.32*	ต่ำ

ผลการวิเคราะห์หัตถิพลการรับรู้ความยุติธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การ ดังนี้

1) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคล (CWB-I) การรับรู้ความยุติธรรมด้านค่าตอบแทน ด้านกระบวนการ และด้านข้อมูลข่าวสารไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคล ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคล ( $B = -.230; p < .05$ ) ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนในการความยุติธรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคล (CWB-I) ได้เท่ากับ  $R^2 = 0.135$  คิดเป็นร้อยละ 13.5

2) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อหัวหน้างาน (CWB-S) การรับรู้ความยุติธรรม ด้านค่าตอบแทน ด้านกระบวนการ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อหัวหน้างาน ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อหัวหน้างาน ( $B = -.222; p < .05; B = -.199; p < .05$ ) ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนในการรับรู้ความยุติธรรมที่ส่งผลเสียต่อหัวหน้างาน (CWB-S) ได้เท่ากับ  $R^2 = 0.112$  คิดเป็นร้อยละ 11.2

ตารางที่ 5

วิเคราะห์อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมที่ส่งผลเสียต่อพฤติกรรมองค์กร

	Model 1 (CWB-O)			Model 2 (CWB-I)			Model 3 (CWB-S)		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>beta</i>
<b>ปัจจัยส่วนบุคคล</b>									
อายุ (ปี)	.008	.496	.129	-.003	.009	-.038	.000	.008	.007
อายุงาน (ปี)	-.081	.080	-.136	.093	.081	.146	.015	.069	.028
เพศ	-.053	.104	-.043	-.019	.105	-.015	-.103	.090	-.093
การศึกษา	.068	.081	.072	-.029	.082	-.028	.061	.070	.072
การเป็นดาวเด่นในองค์กร	.148	.111	.113	.199	.113	.142	.133	.097	.113
สถานะทางสังคมในองค์กร	.023	.052	.041	.012	.052	.020	.018	.045	.035
<b>ตัวแปรอิสระ</b>									
การรับรู้ความยุติธรรม									
ด้านค่าตอบแทน	-.048	.061	-.080	.025	.062	.038	-.024	.053	-.043
การรับรู้ความยุติธรรม									
ด้านกระบวนการ	.108	.062	.202	-.098	.063	-.171	.099	.054	.204
การรับรู้ความยุติธรรม									
ด้านข้อมูลข่าวสาร	-.108	.066	-.184	.082	.068	.130	-.118*	0.58	-.222*
การรับรู้ความยุติธรรมด้าน									
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	-.025	.078	-.032	-.189*	.080	-.230*	-.138*	.068	-.199*
<i>F</i> Test			.923			2.82**			2.28*
<i>R</i> <sup>2</sup>			.049			.135			.112
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>			-.004			.087			.063

**อภิปรายผล**

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร จำแนกตามตัวแปรประเภทพนักงาน พบว่า ตัวแปรประเภทพนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของ Potipiroon และ Rubin (2018) พบว่า ความยุติธรรมในองค์กรด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งผลมากต่อข้าราชการที่มีสถานภาพสูง (ข้าราชการกลุ่มสายวิชาการ แห่งที่ 2) ทั้งนี้ เวลาที่องค์กรหรือหัวหน้างานไม่ยุติธรรมกับข้าราชการกลุ่มนี้ จะรู้สึกถึงความยุติธรรมมากกว่าข้าราชการแห่งที่ 1

ผลที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ ถึงแม้ว่าพนักงานแต่ละประเภทจะรับรู้ถึงความยุติธรรมไม่แตกต่างกันแต่ผลการศึกษาพบว่าการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมแตกต่างกันโดยพนักงานประเภทอำนาจการจะแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กรและพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคลน้อยกว่า



พนักงานประเภทวิชาการและประเภททั่วไป ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า พนักงานประเภทอำนวยการ ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เงินเดือนมากขึ้น อาจแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กร และต่อเพื่อนร่วมงานน้อยลง เพราะเกรงว่าจะมีผลกระทบกับตำแหน่ง หน้าที่การงานของตัวเอง เช่นเดียวกับคนที่เป็นดาวเด่นในองค์กรจะมีพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่ไม่ใช่ดาวเด่นในองค์กร อาจเป็นไปได้เช่นเดียวกันว่าต้องการรักษาภาพลักษณ์ของตัวเอง ไม่ให้กระทบกับหน้าที่การงาน หรืออีกประการหนึ่งคือ มองว่าตัวเองเป็นคนมีศักยภาพสูง มีสถานะเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานให้ความสำคัญ จึงแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กรน้อยลง

จากการศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กร พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคล และพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อหัวหน้ากล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคลและต่อหัวหน้างานก็จะน้อยลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Colquitt (2013) ก็พบว่า การปฏิบัติจากหัวหน้างานสำคัญมาก เพราะผู้มาเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้กับลูกน้อง มีปฏิสัมพันธ์กันตลอดเวลา ผู้มาเป็นทรัพยากรและมีอำนาจในมือ หากหัวหน้างานปฏิบัติกับลูกน้องเป็นอย่างดี ลูกน้องก็อยากตอบแทนหัวหน้า โดยจะลดพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อหัวหน้างานและบุคคลอื่นน้อยลง ในทางตรงข้ามหากหัวหน้าปฏิบัติกับลูกน้องด้วยความหยาบคาย ลูกน้องก็จะมีพฤติกรรมที่ส่งผลเสียขององค์กร เช่น อยากเอาคืน อยากแก้แค้น ก้าวร้าวกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เช่นเดียวกับ Potipiroon และ Rubin (2018) พบว่า ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดี โดยส่งผลมากกว่าความยุติธรรมด้านอื่นๆ

### ข้อเสนอแนะ

1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์กรต้องมุ่งพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำ การปฏิบัติกับลูกน้องด้วยความเป็นมิตร ยอมรับ และให้เกียรติ เห็นคุณค่าของลูกน้อง การอธิบายให้ข้อมูลต่างๆ ต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และมีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถอธิบายการตัดสินใจในงานลูกน้องได้อย่างยุติธรรม โดยเฉพาะในช่วง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ

2) ด้านข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารองค์กรควรให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานในการทำงานมีการอธิบายถึงเหตุผลในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อพนักงานรับรู้ว่าการให้ค่าสำคัญและเห็นคุณค่าในตัวเขา

3) จากผลการวิจัยพบว่า คนที่ไม่ใช่ดาวเด่นในองค์กรมีพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กรมากกว่าคนที่เป็นดาวเด่นในองค์กร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มนี้ และมุ่งเน้นการลดพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กร โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น มีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามผลงาน เลื่อนตำแหน่ง มีการยกย่องให้รางวัล เป็นต้น

4) ผู้บริหารจัดทำโครงการพัฒนาบุคลิกภาพ กิจกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมและพัฒนาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ เรียนรู้หลักการควบคุมตนเอง การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและแสดง

ให้เห็นถึงข้อเสียของการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม สามารถทำควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยน กระบวนการและแนวทางในการสร้างระดับการรับรู้ความยุติธรรมองค์การให้มากยิ่งขึ้นได้

### เอกสารอ้างอิง

- กรมทรัพยากรน้ำ. (มป.ป.) ข้อมูลสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 1-10 ค้นจาก [http: www.dwr.go.th](http://www.dwr.go.th)  
กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมทรัพยากรน้ำ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551. (2551). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 125 ตอนที่ 63 ก. 19.
- วันดี โอมาก. (2559). *เมื่อองค์การไม่ยุติธรรมกับฉัน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม  
ในองค์การและพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน  
อำเภอยะลา จังหวัดยะลา*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,  
สงขลา.
- Bennett, R. J. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349-360.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology, 86*(3), 386.
- Colquitt J.A., Conlon Donald C.E., Wesson Michael W.J.,Porter Christopher O.L.H.,& Ng,K.yee. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Year of Organization Justice Research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199.
- Djurdjevic, E., Stoverink, A. C., Klotz, A. C., Koopman, J., da Motta Veiga, S. P., Yam, K. C., & Chiang, J. T. J. (2017). Workplace status: The development and validation of a scale. *Journal of Applied Psychology, 102*(7), 1124.
- Potipiroon, W., & Rubin, E. V. (2018). Who is most influenced by justice perceptions? Assessing the role of occupational status. *Review of Public Personnel Administration, 38*(3), 271-302.