

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความกดดันทางจริยธรรม ความเชื่อทางศีลธรรมและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ต่างชาติแห่งหนึ่ง” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ความกดดันทางจริยธรรม ความเชื่อศีลธรรมเชิงสากล ความเชื่อศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ต่างชาติแห่งหนึ่ง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 276 คน และใช้เครื่องมือในการศึกษา คือ แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาและปรับปรุงเพิ่มเติมข้อคำถาม รวมทั้งขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ศาสตราจารย์ ดร.ศิริเรื่อน แก้วกั้งวาล และศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ศิริพานิช โดยข้อคำถามประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ความกดดันทางจริยธรรม ความเชื่อศีลธรรมเชิงสากล ความเชื่อศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์ และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเมื่อนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์และประมวลผลแล้วปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26–35 ปี และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และเมื่อนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบสมมติฐานตามที่กำหนดไว้ ทั้ง 4 ข้อ ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1	การรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร	ยอมรับ
2	ความเชื่อทางศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์และเชิงสากลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร	ยอมรับ

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)
สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
3	การรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับความเชื่อทางศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์และเชิงสากล	ยอมรับ
4	มีตัวแปรอย่างน้อย 1 ตัว ที่ประกอบด้วย การรับรู้ความกดดันทางจริยธรรม ความเชื่อทางศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์และเชิงสากล ที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การ	ยอมรับ

อภิปรายผลการศึกษา

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลการศึกษิตตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ จากผลการทดสอบพบว่า การรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ อีกทั้งยังพบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำที่สุด ที่เป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจากการแข่งขันที่สูงของธุรกิจการให้บริการทางการเงินในปัจจุบัน ส่งผลให้ธนาคารหลายๆ แห่งพยายามสร้างกลยุทธ์รูปแบบการบริการใหม่ๆ ให้เข้าถึงความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ตัดสินใจเลือกใช้บริการของธนาคารมากที่สุด จากเป้าหมายดังกล่าว ธนาคารจึงกำหนดให้พนักงานในธนาคารต้องทำงานหนักและพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ จนทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ เกิดความรู้สึกการถูกเอารัดเอาเปรียบจากหน่วยงานของตน ซึ่งสอดคล้องกับคำถามที่กล่าวว่า “ฉันรู้สึกผิดหากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกไปขัดต่อความถูกต้องทางจริยธรรม” ($\bar{X} = 4.27$) จากกลุ่มตัวอย่าง 123 คน คิดเป็นร้อยละ 44.6 สิ่งเหล่านี้จึงส่งผลให้พนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การน้อยลง สอดคล้องกับการศึกษาของ โบว์ซอฟกี และคณะ (Brozovsky and others, 2002, p. 12) ที่กล่าวว่า ผู้ตรวจสอบบัญชี ที่ได้รับแรงกดดันจากการทำงานมากๆ จะมีผลทำให้การตัดสินใจแสดงพฤติกรรมและความผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มลดลง และผลการวิจัยนี้มีความใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ ณัฐวรรณ เทพพิทักษ์ (2544) ที่กล่าวว่า ถ้าพนักงานมีระดับการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมสูง จะมีพฤติกรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับสูงและมีความเครียดในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง อีกทั้งยังพบว่าระดับการให้

เหตุผลเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

สมมติฐานที่ 2 ความเชื่อทางศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์และเชิงสากลมีความสัมพันธ์กับผูกพันต่อองค์กร จากการทดสอบจากกลุ่มตัวอย่างในด้านความเชื่อศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์ ($\bar{X} = 3.83$) และความเชื่อศีลธรรมเชิงสากล ($\bar{X} = 4.37$) มีความสัมพันธ์กับผูกพันต่อองค์กรนั้น พบว่า จากข้อคำถามที่กล่าวว่า “ฉันยินดีที่จะทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ” จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 ($\bar{X} = 3.92$) จะเห็นได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีความเชื่อทางศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า (Peterson, 2003, p. 563) และสามารถปรับพฤติกรรมในการทำงานของตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตามพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกนั้น จะเกิดจากความเชื่อตามปรัชญาทางสังคม ซึ่งจะเห็นได้จากการทำงานในองค์กรนั้น พนักงานระดับปฏิบัติการมีความรู้สึกถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ความไว้วางใจที่ได้รับจากองค์กร โดยนักทฤษฎีองค์กรหลายท่านกล่าวว่า ความรู้สึกที่ว่าตนได้รับการยอมรับจากองค์กรหรือหน่วยงานหรือมีความรู้สึกที่ว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรมากเท่าไร ยิ่งทำให้เขามีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น เนื่องจาก เขาเห็นว่าองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของเขาที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ (Self-Esteem) (ธีระ วีวรรณสาธิต, 2532, น. 29-33) นอกจากนี้การประเมินความเชื่อและสิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการได้เรียนรู้ และสิ่งที่จะได้รับจากการแสดงพฤติกรรมนั้น (ชัยพร วิชชาวุธ, ธีระพร อุวรรณโณ และ พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, 2531, น. 11) ถ้าความเชื่อทางศีลธรรมเรื่องใดที่ปฏิบัติแล้วเกิดรูปธรรมที่ชัดเจนและมีประโยชน์ บุคคลก็จะใช้ความเชื่อเป็นพื้นฐานในการแสดงพฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ นีล และนอร์ทคราฟท์ (Neal and Northcraft, 1991, p. 290) ร่วมกันอธิบายว่าเป็นความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดขึ้นเพราะความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเท เพื่อผลประโยชน์ต่อองค์กร และความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

สำหรับความเชื่อทางศีลธรรมเชิงสากลกับความผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริมาลย์ ศรีใส (2541, น. 12) ที่กล่าวว่า ศีลธรรมเป็นข้อกำหนดมาตรฐานควบคุมความประพฤติ ซึ่งสังคมเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ดีงามและมีไว้เพื่อให้คนยึดถือปฏิบัติแยกแยะความถูกต้อง นำไปสู่การประพฤติและปฏิบัติต่อไป ดังนั้น พนักงานจึงเข้าใจถึงความกดดันที่เกิดขึ้นจากการทำงานและใช้ความรู้ความสามารถของตนมาใช้ในการแก้ปัญหาที่พบ (Herzberg and others, 1957, p. 273) ส่วนเรื่องราวที่ได้หรือค่าตอบแทน จึงเป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการต่างๆ ของพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น ประกอบกับ กลุ่ม

ตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงานที่มีอายุในช่วง 26–35 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.15 ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานและวุฒิภาวะในระดับหนึ่ง รวมถึงได้รับการหล่อหลอมทางสังคมภายในองค์การ (Organizational Social) มาเป็นระยะเวลาช่วงหนึ่งแล้ว จึงทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีแนวโน้มที่จะมีความคิดและทัศนคติไปในแนวทางเดียวกับกลุ่มคนส่วนใหญ่ขององค์การ (สุนทรีย์ โคมิน และสนิท สมัครการ, 2522, น. 35) นั่นคือถ้ากลุ่มที่พนักงานระดับปฏิบัติการเป็นสมาชิกอยู่ด้วยความผูกพันต่อองค์การ พนักงานระดับปฏิบัติการ ก็จะได้รับถ่ายทอดความคิดและทัศนคติจากกลุ่ม ให้มีความรู้สึกเช่นเดียวกับกลุ่ม

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับความเชื่อทางศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์และเชิงสากล จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับความเชื่อทางศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์และเชิงสากล ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า พนักงานที่รับรู้ความกดดันทางจริยธรรมและมีความเชื่อทางศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเลือกปฏิบัติก็สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ (Forsyth, 1980, pp. 178–184) เพราะพนักงานระดับปฏิบัติการอาจคาดหวังในเรื่องโอกาสก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการทำงาน อันเกิดจากปัจจัยลักษณะงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน หรือการได้รับโอกาสก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในงาน (ธีระ วีรธรรมสาธิต, 2532, น. 29–33) รวมถึงเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ที่มีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรม เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นพื้นฐานในการแสดงพฤติกรรมของคนในองค์การ โดยเฉพาะกับพนักงานใหม่ที่จะรวบรวมสิ่งที่ได้เรียนรู้ นอกเหนือจากกฎเกณฑ์ขององค์การที่ต้องปฏิบัติ มาเป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่อส่วนบุคคล ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ทำให้พฤติกรรมเชิงจริยธรรม เป็นสิ่งที่เสมือนเกิดขึ้นเอง เมื่อพนักงานระดับปฏิบัติการต้องพบกับสถานการณ์ที่ต้องเลือกปฏิบัติ (Fritz and others, 1999, pp. 290–291) ดังนั้น เมื่อพนักงานระดับปฏิบัติการต้องพบกับความกดดันทางจริยธรรม ก็สามารถปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ ณ.เวลานั้นๆ ได้ จึงทำให้สามารถทำงานกับองค์กรของตนได้ต่อไป

ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีความเชื่อทางศีลธรรมเชิงสากล ถึงแม้ต้องรับรู้ความกดดันที่ได้รับจากการทำงาน ก็ยังคงแสดงพฤติกรรมที่มีแบบแผนชัดเจน ซึ่งนักจิตวิทยาเห็นว่าการรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมของพนักงานแต่ละคนอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อทางศีลธรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับค่านิยมขององค์การ และการปฏิบัติตัวภายในองค์การ (Cullen and others, 2003, p.127) นั่นคือ เมื่อพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นว่าการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว เป็นสิ่งที่ผิด โอกาสที่จะแสดงพฤติกรรมก็จะมีน้อย หรือไม่แสดงพฤติกรรมนั้นเลย ซึ่งสอดคล้องกับ ข้อคำถาม ในแบบสอบถามเรื่องความเชื่อศีลธรรมเชิงสากลที่กล่าวว่า “ไม่ควรแสดงพฤติกรรมที่

ทำให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องเดือดร้อน ($\bar{X} = 4.37$)” ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 160 คน หรือร้อยละ 58.0 เห็นด้วยกับข้อความนี้ และหากพนักงานในกลุ่มนี้ต้องพบกับสถานการณ์ที่กีดกันในการทำงานอยู่เสมอ ก็อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยลง และมีพฤติกรรมการทำงานที่ถดถอยและทำให้อัตราการลาออกจากงานสูงขึ้น (Sims and Kroeck, 1994, p. 939) ในที่สุด

สมมติฐานที่ 4 มีตัวแปรอย่างน้อย 1 ตัว ที่ประกอบด้วย การรับรู้ความกดดันทางจริยธรรม ความเชื่อทางศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์และเชิงสากล ที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ต่างชาติแห่งนี้ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ยรวมของตัวแปร (Peterson, 2003, p. 563) จะเห็นได้ว่ากลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มนี้มีระดับความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาต่อว่ามีตัวแปรใดบ้างที่เป็นองค์ประกอบในการสามารถอธิบายถึงความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย การรับรู้ความกดดันทางจริยธรรม และความเชื่อศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์ ซึ่งจากผลการทดสอบสามารถแสดงสมการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ต่างชาติแห่งนี้ได้ดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{ความผูกพันต่อองค์กร} &= 56.212 - 0.255 && (\text{การรับรู้ความกดดันทางจริยธรรม}) \\ &+ 0.248 && (\text{ความเชื่อศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์}) \end{aligned}$$

จากสมการนี้สามารถทำนายแนวโน้มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ว่าจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เช่น หากพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารแห่งนี้มีการรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย และความเชื่อศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์ลดลง 1 หน่วย พนักงานระดับปฏิบัติการ จะมีความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ $56.212 - 0.255 (+1) + 0.248 (-1) = 56.205$ หน่วย ซึ่งสมการทำนายความผูกพันต่อองค์กรนี้ เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารองค์กรในการศึกษาปรับปรุงและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีทัศนคติที่สอดคล้องกับลักษณะการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะพนักงานระดับปฏิบัติการจะเป็นพนักงานกลุ่มแรก ที่ทำหน้าที่ต่างๆ ให้กับองค์กร ดังนั้นถ้าพนักงานระดับปฏิบัติการต้องพบกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับปัญหาที่พบได้ ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการให้ลดลง หรืออาจถึงขั้นลาออกจากรางาน อันจะนำมาซึ่งความเสียหายทางธุรกิจได้

เช่น ต้องเสียเวลาและงบประมาณในการรับสมัครพนักงานใหม่ ต้องหยุดให้บริการในกรณีที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการลาออกมากๆ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า การรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ความเชื่อทางศีลธรรมมีความสัมพันธ์กับผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับความเชื่อทางศีลธรรม ขณะที่ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ คือ การรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมและความเชื่อศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา จึงนำไปใช้พัฒนาองค์กรและให้พนักงานระดับปฏิบัติการตระหนักถึงความสำคัญของการรับรู้ความกดดันทางจริยธรรม ความเชื่อทางศีลธรรม และความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. เนื่องจากการรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สามารถอธิบายผลได้ 2 แนวทาง คือ

1.1 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการไม่ได้เกิดขึ้น แต่เป็นการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมองสิ่งที่พบเป็นเรื่องปกติที่ต้องแก้ไขในการทำงาน ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการไม่รู้สึกรำคาญ ประกอบพนักงานปฏิบัติการสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานได้ ขณะเดียวกันก็มีกฎระเบียบขององค์กร (Code of Conduct) ที่ช่วยเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา พนักงานระดับปฏิบัติการจึงพร้อมทำงานต่อไป

1.2 พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานกับองค์กรและเกิดความผูกพันต่อองค์กร เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เช่น ค่าตอบแทนที่สูง โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันจากองค์กร เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงควรส่งเสริมให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความรู้ และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงอบรมทักษะอื่นๆ ที่นอกเหนือจากทักษะเรื่องการทำงาน ที่สามารถช่วยให้พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานและแก้ปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ องค์กรต้องทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการมั่นใจว่า ความตั้งใจและความทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กรมิได้สูญเปล่าและองค์กรพร้อมตอบแทนความดีของพนักงานเสมอ เช่น การมอบบัตรกำนัลพิเศษให้พนักงานระดับปฏิบัติการและครอบครัวได้พักผ่อนร่วมกัน เป็นต้น เพื่อรักษาและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงนำข้อมูลที่ได้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรในหลายๆ ด้านเช่น ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้ผลตอบแทน และตัวเสริมแรงอย่างจริงจัง เพื่อจูงใจให้พนักงานเห็นคุณค่าของการทุ่มเทการทำงาน สร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ขณะเดียวกันจะต้องพัฒนาระบบการประเมินผลงาน

ให้มีความเที่ยงตรงเหมาะสมกับลักษณะงาน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การเสมอ รวมถึงต้องนำผลที่ได้รับไป เป็นเกณฑ์ในการกำหนดผลตอบแทนและความก้าวหน้าของพนักงาน ระดับปฏิบัติการอย่างจริงจัง และเพิ่มระบบจูงใจพนักงานในด้านอื่นๆ ซึ่งปัจจุบันยังไม่มี เช่น การพิจารณาออบรางวัลให้พนักงานที่มีความขยันและตั้งใจทำงาน ไม่เคยมาทำงานสายหรือลางาน ด้วยการให้เบี่ยขยันเป็นรางวัลตอบแทน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนือง นอกเหนือจากรางวัลในรูปตัวเงินหรือของมีค่าแล้ว องค์การอาจกำหนดรางวัลให้อยู่ในรูปของตัว เสริมแรงทางสังคม เช่น การประกาศเกียรติคุณเป็นพนักงานดีเด่นขององค์การบนบอร์ด ประชาสัมพันธ์หรือประกาศในวารสารของบริษัท เพราะสิ่งเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดการยอมรับและความภาคภูมิใจได้เช่นกัน

2. เนื่องจากตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ คือการรับรู้ความกดดันทางจริยธรรมและความเชื่อศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์ ดังนั้นในระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จึง อาจเพิ่มเครื่องมือในการคัดเลือกพนักงานใหม่ ซึ่งอาจเป็นแบบทดสอบหรือแบบสอบถามที่วัดถึง ความเชื่อทางศีลธรรมของผู้สมัครงานว่า เหมาะสมกับลักษณะการทำงานขององค์การหรือไม่ แม้ว่า สมการจะทำนายค่าความผูกพันต่อองค์การได้ไม่มาก แต่ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะช่วยพิจารณา เลือกรพนักงานใหม่ที่มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมทางจริยธรรมขององค์การ เพื่อสร้างให้เกิด ความผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริง นอกเหนือจากการสื่อสารเรื่องความเชื่อทางศีลธรรม ที่องค์การ ต้องการให้ผู้สมัครงานทราบว่า องค์การมีความคิดความเชื่ออย่างไรต่อพนักงานใหม่และคาดหวัง อะไรจากตัวพนักงาน ในการมีส่วนร่วมผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งเรื่องความเชื่อ ทางศีลธรรมไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับองค์การ แต่เป็นสิ่งที่มักถูกมองข้ามและไม่ให้ความสำคัญเมื่อ เทียบกับผลประโยชน์ที่องค์การต้องการ โดยเฉพาะหลังวิกฤตเศรษฐกิจ หลายองค์การมีการ เปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน เพื่อความอยู่รอดและการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้พนักงานระดับ ปฏิบัติการพบกับความกดดันที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ของ พนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การอย่างมาก การนำความเชื่อทางศีลธรรมที่ได้จากการศึกษามา ใช้อย่างจริงจัง จึงเป็นการเริ่มต้นที่สำคัญในการพัฒนาและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ทำงาน กับองค์การ ด้วยความเต็มใจและสำนึกในหน้าที่อย่างแท้จริง ไม่ใช่ทำเพียงเพื่อหวังผลกำไรหรือ ผลตอบแทนที่สูง ที่ได้รับจากองค์การ จนมองข้ามความถูกต้องไป เพราะถึงแม้การนำความเชื่อ ทางศีลธรรมมาใช้กับองค์การ อาจจะไม่เห็นผลที่เกิดขึ้นทันที แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์การ ให้เกิดการพัฒนากับพนักงานและองค์การในระยะยาวอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความกดดันทางจริยธรรม ความเชื่อศีลธรรมเชิงสากล ความเชื่อศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์ และความผูกพันต่อองค์กร กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในธนาคารพาณิชย์ไทย หรือธนาคารพาณิชย์ต่างชาติอื่นๆ ในประเทศไทย

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความกดดันทางจริยธรรม ความเชื่อศีลธรรมเชิงสากล ความเชื่อศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์ และความผูกพันต่อองค์กร ในกลุ่มอาชีพอื่นๆ

3. ควรมีการศึกษาว่าการรับรู้ความกดดันทางจริยธรรม ความเชื่อศีลธรรมเชิงสากล ความเชื่อศีลธรรมเชิงสัมพัทธ์ และความผูกพันต่อองค์กร มีความแตกต่างกันหรือไม่ตามลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้

4. การศึกษาคั้งต่อไป หากมีการจัดสถานการณ์จำลองและเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามนั้น ควรกระทำโดยบุคคลภายนอกองค์กร น่าจะทำให้ได้คำตอบที่มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เพราะการจัดสถานการณ์จำลองโดยอาศัยความร่วมมือกับหัวหน้างานแต่ละฝ่าย อาจทำให้พนักงานที่ตอบแบบสอบถามเกิดความลังเลไม่แน่ใจ และไม่กล้าตอบคำถามตามความเป็นจริง ซึ่งจะส่งผลให้ผลการศึกษาที่ได้คลาดเคลื่อนไปด้วย