

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร, คุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร, คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
3. เพื่อสร้างสมการทำนายความผูกพันต่อองค์กรจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 383 คน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานและได้รับแบบสอบถามที่มีคำตอบครบถ้วนสมบูรณ์คืนจำนวนทั้งสิ้น 291 ชุด คิดเป็นร้อยละ 75.97 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทำการวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อศึกษาข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา รวมทั้งการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และสร้างสมการทำนายความผูกพันต่อองค์กร โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยปรากฏดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานหญิง จำนวน 184 คน (ร้อยละ 63.23) มีอายุระหว่าง 26- 30 ปี จำนวน 67 คน (ร้อยละ 23.02) มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 214 คน (ร้อยละ 73.54) มีอายุงานในธนาคารน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 105 คน (ร้อยละ 36.08) และ

มีระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ 1-5 หรือเทียบเท่า จำนวน 212 คน (ร้อยละ 72.85) โดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 52.58 และเป็นพนักงานสังกัด สาขา 138 คน คิดเป็นร้อยละ 47.42 โดยการศึกษาในครั้งนี้พบว่า มีกลุ่มตัวอย่างวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอกอยู่เพียง 1 ราย จึงไม่นำมาคำนวณหาค่าสถิติ

จากการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง (แบ่งเป็น 3 ด้านคือ ด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง, ด้านกระบวนการในการ กำหนดผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและ ลูกน้องอยู่ในระดับสูง) การรับรู้ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง (แบ่งเป็น 8 ด้านคือ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง, ด้านสภาพการทำงานที่ ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอยู่ในระดับปานกลาง, ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง, ด้านโอกาสในการก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง, ด้านสังคมสัมพันธ์อยู่ใน ระดับสูง, ด้านลักษณะการบริหารงานอยู่ในระดับสูง, ด้านภาวะอิสระจากงานอยู่ในระดับสูง และ ด้านความภูมิใจในองค์การอยู่ในระดับสูง) และพบว่าความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง (แบ่งเป็น 3 ด้านคือ ด้านจิตใจอยู่ในระดับสูง, ด้านการคงอยู่กับองค์การอยู่ใน ระดับปานกลาง และด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับปานกลาง) และสามารถสรุปผลการทดสอบ สมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตารางที่ 5.1

ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ	ยอมรับสมมติฐาน การวิจัยที่ 1 ($r = .489, p < .01$)
สมมติฐานย่อยที่ 1.1	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ	ยอมรับสมมติฐาน การวิจัยที่ 1.1 ($r = .620, p < .01$)

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)
ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานย่อยที่ 1.2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1.2 ($r = .439, p < .01$)
สมมติฐานย่อยที่ 1.3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1.3 ($r = .285, p < .01$)
สมมติฐานที่ 2 คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ($r = .679, p < .01$)
สมมติฐานย่อยที่ 2.1 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2.1 ($r = .600, p < .01$)
สมมติฐานย่อยที่ 2.2 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2.2 ($r = .503, p < .01$)
สมมติฐานย่อยที่ 2.3 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2.3 ($r = .592, p < .01$)
สมมติฐานย่อยที่ 2.4 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านโอกาสในการก้าวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2.3 ($r = .627, p < .01$)
สมมติฐานย่อยที่ 2.5 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านสังคมสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2.5 ($r = .218, p < .01$)

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)
ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานย่อยที่ 2.6	คุณภาพชีวิตการทำงานด้านลักษณะการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2.6 ($r = .352, p < .01$)
สมมติฐานย่อยที่ 2.7	คุณภาพชีวิตการทำงานด้านภาวะอิสระจากงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2.7 ($r = .571, p < .01$)
สมมติฐานย่อยที่ 2.8	คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2.8 ($r = .583, p < .01$)
สมมติฐานที่ 3	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ($r = .841, p < .01$)
สมมติฐานย่อยที่ 3.1	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3.1 ($r = .867, p < .01$)
สมมติฐานย่อยที่ 3.2	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3.2 ($r = .616, p < .01$)
สมมติฐานย่อยที่ 3.3	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านสังคมสัมพันธ์	ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3.3 ($r = .508, p < .01$)

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)
ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 4 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรอย่างน้อย 1 ด้านและ คุณภาพชีวิตการทำงานอย่างน้อย 1 ด้าน สามารถเป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้	ยอมรับสมมติฐาน การวิจัยที่ 4 ปัจจัยด้านการรับรู้ความ ยุติธรรมในองค์กร 2 ด้าน และปัจจัยด้านคุณภาพ ชีวิตการทำงาน 5 ด้าน ร่วม กันทำนายความผูกพันต่อ องค์กรได้ร้อยละ 58

จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอนเพื่อหาสมการทำนายความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร 2 ด้าน (ด้านผลตอบแทนและด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง) และปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน 5 ด้าน (ด้านโอกาสในการก้าวหน้า, ด้านความภูมิใจในองค์กร, ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม, ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน, ด้านภาวะอิสระจากงาน) ร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้ร้อยละ 58 โดยสามารถเขียนสมการทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความผูกพันต่อองค์กร} = & 1.038 + 0.163(\text{คุณภาพชีวิตการทำงานด้านโอกาสในการก้าวหน้า}) + \\
 & 0.207(\text{คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กร}) + 0.096 \\
 & (\text{คุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม}) - \\
 & 0.276(\text{การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน}) \\
 & \text{ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง}) + 0.252(\text{คุณภาพชีวิตการทำงานด้าน}) \\
 & \text{การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน}) + 0.155(\text{การรับรู้ความ}) \\
 & \text{ยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทน}) + 0.095(\text{คุณภาพชีวิตการ}) \\
 & \text{ทำงานด้านภาวะอิสระจากงาน})
 \end{aligned}$$

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและแต่ละด้าน พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.610 และจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านผลตอบแทน พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.480 แต่ถ้าพิจารณาตามลักษณะส่วนบุคคลแล้วพบว่าพนักงานที่มีอายุ ระหว่าง 21-25 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.221 (อยู่ในระดับปานกลาง) และพบว่าพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 3.846 (อยู่ในระดับสูง) พนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนน้อยที่สุดก็เพราะส่วนใหญ่เป็นผู้ที่จบการศึกษาใหม่ มีอายุงานน้อยจึงมีความกระตือรือร้นและพยายามแสดงความสามารถของตนออกมาให้มากที่สุดเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง จึงอาจจะมีความรู้สึกว่าตนเองทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับองค์กรอย่างเต็มที่แต่ค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่อยู่ในธนาคารมานานแล้วจะน้อยกว่า สำหรับพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนมากที่สุดนั้นก็เพราะว่าพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเก่าแก่ที่อยู่กับธนาคารมานาน ซึ่งพนักงานเหล่านี้มีอายุการทำงานนานเงินเดือนที่ได้รับก็สูงมากตามประสบการณ์การทำงานไปด้วย ประกอบกับได้เห็นการขึ้นเงินเดือนประจำปีมาโดยตลอดจึงรู้สึกคุ้นเคยและยอมรับได้กับค่าตอบแทนที่ได้รับ

2. ด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.549 แต่ถ้าพิจารณาตามลักษณะส่วนบุคคลแล้วพบว่า พนักงานที่มีอายุงานในธนาคารระหว่าง 6-10 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.352 (อยู่ในระดับปานกลาง) และพบว่าพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.800 (อยู่ในระดับสูง) พนักงานที่มีอายุงานในธนาคารระหว่าง 6-10 ปี มีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนน้อยที่สุดคงเป็นเพราะพนักงานเริ่มมีอายุงานในธนาคารมากขึ้น เริ่มรู้สึกถึงความผูกพัน และต้องการมีส่วนร่วมในนโยบายต่าง ๆ แต่ด้วยตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการยังไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายมากนัก และประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงศรีอยุธยาแต่เดิมนั้น พนักงานปฏิบัติการมักจะ

ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงโดยไม่ได้แย้งจึงทำให้พนักงานกลุ่มนี้มีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนน้อย ส่วนพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโสมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนสูงที่สุดอาจเป็นเพราะว่าพนักงานกลุ่มนี้เป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายต่าง ๆ รวมถึงกำหนดนโยบายและเกณฑ์ในการประเมินผลด้วย ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้จะได้รับทราบกระบวนการและมีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนมาตั้งแต่ต้น จึงทำให้มีการรับรู้ความยุติธรรมในด้านนี้สูง

3. ด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.757 แต่ถ้าพิจารณาตามลักษณะส่วนบุคคลแล้วพบว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 41-45 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.615 (อยู่ในระดับปานกลาง) และพบว่าพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโสมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.985 (อยู่ในระดับสูง) พนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโสมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องสูงที่สุดอาจจะเป็นเพราะผู้จัดการฝ่ายคือผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดในฝ่ายงาน ส่วนมากผู้จัดการฝ่ายจะควบคุมดูแลฝ่ายงานด้วยตนเอง พนักงานกลุ่มนี้จะได้รับรู้ข้อมูล นโยบายต่าง ๆ ขององค์การก่อนผู้อื่นเพื่อนำนโยบายนั้นมาปฏิบัติต่อลูกน้องในความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานกลุ่มนี้มองว่าตนเองได้รับข้อมูลขององค์การอย่างถูกต้อง ครบถ้วนตามความเป็นจริง และผู้จัดการฝ่ายทราบดีว่านโยบายนั้นต้องนำมาปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมไม่เลือกปฏิบัติจึงทำให้มีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านนี้สูง แต่สำหรับพนักงานที่มีอายุระหว่าง 41-45 ปี ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ 1-5 จำนวน 23 ราย) นั้นอาจจะไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารในบางเรื่องจากผู้บริหารระดับสูงโดยตรง บางครั้งผู้บริหารระดับสูงจะมอบหมายนโยบายให้ผู้บริหารรองลงมาเป็นผู้ถ่ายทอด ซึ่งผู้บริหารระดับรองลงมาอาจจะให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือไม่สามารให้คำตอบที่ชัดเจนได้หากเกิดข้อสงสัย พนักงานระดับปฏิบัติการเลยคิดว่าตนเองได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน ถูกต้อง ยิ่งหากได้พูดคุยกับเพื่อนพนักงานต่างส่วนงานแล้วได้รับทราบข้อมูลที่หัวหน้างานของตนเองไม่เคยบอกมาก่อนก็ยิ่งทำให้เกิดข้อสงสัยและคิดว่าตนเองไม่ได้รับข้อมูลเท่าเทียมกับผู้อื่น หรือบางครั้งด้วยภาระงานอันมากมายของหัวหน้างานก็อาจจะทำให้ไม่มีเวลามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานมากนักทำให้เกิดความรู้สึกว่าหัวหน้าไม่ค่อยได้พูดคุยสื่อสารกับลูกน้องอย่างที่ควรจะเป็น ซึ่งวิเคราะห์ได้จากแบบสอบถามที่ว่า "หัวหน้าของฉันสามารถอธิบายถึงกระบวนการประเมินผลงาน หรือการให้ผลตอบแทนได้อย่างสมเหตุสมผล" มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.630 (อยู่ในระดับปานกลาง) นั้นอาจจะ

เป็นเพราะว่าหลังจากที่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีแล้วหัวหน้างานไม่ได้เรียกพนักงานมาคุยถึงผลประเมินอย่างจริงจังหรือเรียกพนักงานมาพูดคุยแต่ก็ไม่ได้เปิดโอกาสให้ซักถามหรือตอบข้อสงสัยที่พนักงานมีได้อย่างชัดเจน หรืออาจจะเป็นไปได้ว่าระบบการประเมินผลโดยการตั้งค่า KPI (Key Performance Indicator) นั้นยังไม่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมพอที่จะเห็นความแตกต่างระหว่างผู้ทำงานได้สำเร็จหรือล้มเหลวจึงทำให้ไม่สามารถชี้แจงหรือตอบข้อสงสัยได้ชัดเจนมากพอ จึงทำให้มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องน้อยที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงาน

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมและแต่ละด้าน พบว่าการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.692 และจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับคุณภาพชีวิตด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.259 แต่ถ้าพิจารณาตามลักษณะส่วนบุคคลแล้วพบว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 2.795 (อยู่ในระดับปานกลาง) และพบว่าพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโสมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.760 (อยู่ในระดับสูง) พนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี มีการรับรู้ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทน คือ พนักงานกลุ่มนี้เป็นผู้ที่จบการศึกษาใหม่ อายุงานยังน้อย มีความกระตือรือร้นสูง และทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับธนาคารมาก แต่เมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนทุ่มเทกับสิ่งที่ได้รับยังมีความรู้สึกที่ไม่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงาน และความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ประกอบกับค่าครองชีพในยุคปัจจุบันนั้นสูงขึ้นมาก ทำให้พนักงานที่เริ่มทำงานและมีเงินเดือนน้อยมองว่าค่าตอบแทนที่ได้รับยังไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ส่วนพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโสมีการรับรู้ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมสูงที่สุดก็เพราะตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมีเงินเดือนที่ค่อนข้างสูงซึ่งนับว่าเพียงพอต่อการดำรงชีวิตขั้นพื้นฐานอย่างแน่นอน แต่ถึงจะได้รับเงินเดือนสูงก็ต้องแลกกับความทุ่มเทในการทำงานและความรับผิดชอบที่สูงตามไปด้วย ซึ่งก็ถือว่ายุติธรรมแล้ว นอกจากนี้แล้วพนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี อาจจะรู้สึกว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถสูงได้รับการศึกษาดีจากมหาวิทยาลัยชื่อดังต่าง ๆ ดังนั้นแม้จะไม่มีประสบการณ์ แต่ก็ควรได้รับเงินเดือนสูง หรืออาจจะเปรียบเทียบเงินเดือนของตนเองกับเงินเดือนของธนาคารอื่น ๆ หรือธุรกิจอื่นด้วยก็อาจจะทำให้รู้สึกว่าตนเองได้รับเงินเดือน

น้อยกว่า ในขณะที่พนักงานระดับตำแหน่งสูง ๆ ก็จะมีเงินเดือนค่อนข้างสูงอยู่แล้ว ยิ่งเป็นพนักงานที่มีอายุงานนาน ๆ ก็จะได้เห็นพัฒนาการเงินเดือนของตนเองที่เพิ่มขึ้นทุกปีและอาจจะประกอบกับมีความเข้าใจในระดับเงินเดือนของธุรกิจธนาคารจึงพึงพอใจในสิ่งที่ตนเองได้รับอยู่แล้ว และสำหรับพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์มาจากธนาคารอื่นมักจะเป็นผู้ที่มีเงินเดือนอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากธนาคารต้องจ่ายเงินเดือนมาเป็นสิ่งล่อใจในการเชิญคนกลุ่มนี้มาร่วมงานด้วยเพื่อประโยชน์ในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นพนักงานกลุ่มนี้จึงมีความพึงพอใจในเงินเดือนที่ตนเองได้รับ

2. ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับคุณภาพชีวิตด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.599 แต่ถ้าพิจารณาตามลักษณะส่วนบุคคลแล้วพบว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.354 (อยู่ในระดับปานกลาง) และพบว่าพนักงานที่มีอายุงานในธนาคารระหว่าง 6-10 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.803 (อยู่ในระดับสูง) พนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี เป็นพนักงานเข้าใหม่อาจจะยังไม่มั่นใจในความปลอดภัยบางอย่างที่ทางธนาคารจัดให้ เช่น ความปลอดภัยของที่จอดรถ น้ำดื่ม การระบายอากาศ อุณหภูมิ แต่สำหรับพนักงานที่มีอายุงานในธนาคารระหว่าง 6-10 ปีนั้นเป็นพนักงานที่ทำงานในธนาคารมาระยะหนึ่งเริ่มมีความมั่นใจและเคยชินกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อีกทั้งยังเป็นวัยหนุ่มสาวที่อาจจะยังไม่มีปัญหาเรื่องสุขภาพจึงมีความมั่นใจในความปลอดภัยของสภาพการทำงานสูง นอกจากนี้แล้วลักษณะงานของธนาคารส่วนใหญ่จะเป็นงานเอกสารและการพูดคุยติดต่อกับลูกค้าซึ่งไม่มีความเสี่ยงในเรื่องการใช้เครื่องจักรเหมือนกับธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตต่าง ๆ พนักงานส่วนใหญ่จึงมีความรู้สึกเฉย ๆ กับเรื่องความปลอดภัยและการเป็นอันตรายต่อสุขภาพ แต่สำหรับประเด็นของความไม่มั่นใจในความปลอดภัยของพนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปีนั้นประเด็นหนึ่งอาจจะมาจากในปัจจุบันนี้ธนาคารมีที่จอดรถไม่เพียงพอสำหรับพนักงานจึงไม่อนุญาตให้พนักงานใหม่ นำรถเข้ามาจอดในที่จอดรถของอาคาร พนักงานใหม่ต้องนำรถไปจอดในที่จอดรถของเอกชน ซึ่งเป็นสถานที่ที่ค่อนข้างมืดและเปลี่ยว และมีสุนัขที่ค่อนข้างดุอยู่หลายตัว จึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่ค่อยปลอดภัย และเคยมีกรณีที่พนักงานโดนสุนัขกัดด้วยจึงทำให้พนักงานหลายคนเกิดความรู้สึกกลัว สำหรับเรื่องนี้ธนาคารได้แก้ปัญหาโดยการจัดพนักงานรักษาความปลอดภัยคอยดูแลและเดินไปส่งพนักงานจนถึงรถยนต์ของตนเอง

3. ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับคุณภาพชีวิตด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.743 แต่ถ้าพิจารณาตามลักษณะส่วนบุคคลแล้วพบว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

คือ 3.561 (อยู่ในระดับปานกลาง) และพบว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-50 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 3.905 (อยู่ในระดับสูง) พนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี รับรู้ด้านการพัฒนาศักยภาพน้อยที่สุดก็เพราะพนักงานกลุ่มนี้เป็นผู้ที่จบการศึกษาใหม่ยังมีไฟแรง ต้องการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ แต่เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานก็ยังเป็นพนักงานปฏิบัติการซึ่งยังต้องทำงานตามคำสั่งของหัวหน้า ทำงานไปตามระบบเดิม ๆ ที่มีอยู่และงานในความรับผิดชอบก็อาจจะยังไม่ท้าทาย และไม่ซับซ้อนมากนักหรือไม่เป็นไปตามความคาดหวัง จึงทำให้รู้สึกว่าตนเองไม่ได้พัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ ส่วนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-50 ปี มีการรับรู้ถึงการพัฒนาศักยภาพสูงที่สุดก็เพราะพนักงานในวัยนี้ส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง-ระดับสูง ซึ่งงานในความรับผิดชอบมีความท้าทาย สลับซับซ้อน ต้องใช้ทักษะที่หลากหลายทั้งการบริหารงานและบริหารคน อีกทั้งตำแหน่งที่รับผิดชอบก็เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อธนาคารจึงทำให้พนักงานกลุ่มนี้รู้สึกว่าตนเองได้พัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่แล้ว นอกจากนี้แล้วพนักงานที่อยู่มานานก็จะได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ มากกว่าพนักงานที่เพิ่งเข้าใหม่ จึงอาจจะทำให้พนักงานเหล่านั้นรู้สึกว่าตนเองได้รับความรู้จากการอบรมและนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการได้พัฒนาศักยภาพอีกทางหนึ่ง นอกจากการส่งเสริมประสบการณ์การทำงาน

4. ด้านโอกาสในการก้าวหน้า พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับคุณภาพชีวิตด้านโอกาสในการก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.624 แต่ถ้าพิจารณาตามลักษณะส่วนบุคคลแล้วพบว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.436 (อยู่ในระดับปานกลาง) และพบว่าพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโสมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.840 (อยู่ในระดับสูง) พนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี มีการรับรู้ด้านโอกาสในการก้าวหน้าน้อยที่สุดเพราะพนักงานกลุ่มนี้ยังมีประสบการณ์การทำงานน้อย อาจจะยังไม่มั่นใจต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานและรายได้ ประกอบกับยังรู้สึกว่าตนเองไม่ได้พัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ หัวหน้างานอาจจะยังไม่เห็นความสามารถของตนจึงยังไม่มั่นใจว่าจะได้รับโอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือไม่ ส่วนพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโสมีการรับรู้ด้านโอกาสในการก้าวหน้ามากที่สุดเพราะตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและมีพนักงานจำนวนน้อยที่จะได้รับตำแหน่งนี้ ดังนั้นพนักงานกลุ่มนี้จึงมองว่าตนเองมีโอกาสนในการก้าวหน้ามากที่สุดแล้ว

5. ด้านสังคมสัมพันธ์ พบว่าทั้งในภาพรวมและลักษณะส่วนบุคคลย่อยทั้งหมดกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับคุณภาพชีวิตด้านสังคมสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.034 โดยพนักงานที่มีอายุงานในธนาคารระหว่าง 15-20 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.890 (แต่ก็อยู่ในระดับสูง) และพนักงานที่มีอายุงานในธนาคารน้อยกว่า 3 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดที่ 4.112 (อยู่ในระดับสูง)

พนักงานที่มีอายุงานในธนาคารระหว่าง 15-20 ปี มีการรับรู้ด้านสังคมสัมพันธ์น้อยที่สุดอาจจะ เป็นเพราะพนักงานกลุ่มนี้อยู่ในธนาคารมานาน รู้จักคนเป็นจำนวนมากและได้เห็นนิสัยใจคอกัน มานานพอสมควรที่จะรู้ว่าใครเป็นอย่างไร อาจจะมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก หรือได้พบเห็น บรรยากาศที่ตึงเครียดไม่เป็นมิตรต่อกัน ไม่ให้ความร่วมมือกันในการทำงาน แต่สำหรับพนักงานที่มีอายุงานในธนาคารน้อยกว่า 3 ปี มีการรับรู้ด้านสังคมสัมพันธ์มากที่สุดก็เพราะพนักงานที่เข้า ทำงานใหม่จะมีพี่เลี้ยงคอยดูแลอย่างใกล้ชิด มีรุ่นพี่สอนงาน ให้คำปรึกษาทุกเรื่องรวมถึงมี กิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพทั้งในและนอกเวลางาน เช่น การพาไปรับประทานอาหาร กลางวันด้วยกัน การเล่นกีฬา การท่องเที่ยว ฯลฯ ทำให้พนักงานกลุ่มนี้รับรู้ได้ถึงความเป็นมิตร มีความอบอุ่น เอื้ออาทรต่อกัน อีกทั้งพนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ยังไม่ได้อยู่ในตำแหน่งสูง การปฏิบัติงาน และประสานงานกับผู้อื่นจึงเป็นเพียงภายในฝ่ายงานตนเองอาจจะยังไม่มีโอกาสได้พบเห็น ความขัดแย้ง หรือความไม่ร่วมมือระหว่างฝ่ายงานที่อาจจะอยู่มามาก

6. ด้านลักษณะการบริหารงาน พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับ คุณภาพชีวิตด้านลักษณะการบริหารงานอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.738 แต่ถ้าพิจารณาตาม ลักษณะส่วนบุคคลแล้วพบว่า พนักงานที่มีอายุงานในธนาคารระหว่าง 6-10 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.576 (อยู่ในระดับปานกลาง) และพบว่าพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่าย อาวุโสมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 4.080 (อยู่ในระดับสูง) พนักงานที่มีอายุงานในธนาคารระหว่าง 6-10 ปี มีการรับรู้ด้านลักษณะการบริหารงานน้อยที่สุดอาจจะ เป็นเพราะพนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ยังเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการอาจจะไม่ได้เสนอข้อคิดเห็นอะไรมากนัก และไม่มีส่วนร่วมในการ พิจารณานโยบายต่าง ๆ หรือพนักงานกลุ่มนี้ไม่ได้รับข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วนจึงอาจไม่ ทราบเหตุผลในการตัดสินใจของหัวหน้างาน จึงทำให้รู้สึกถึงความไม่เสมอภาคและยุติธรรม ประกอบกับการสื่อสารในองค์การเป็นลักษณะลำดับชั้น จึงอาจเป็นไปได้ที่พนักงานระดับปฏิบัติการ จะไม่ได้รับการสื่อสารข้อมูลขององค์การ หรือข้อมูลจากระดับบริหารอาจขาดหายไป ไม่ ครบถ้วนจึงทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับปฏิบัติการรับรู้คุณภาพชีวิตด้าน ลักษณะการบริหารงานน้อยที่สุด ส่วนพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโสมี การรับรู้ด้านลักษณะการบริหารงานสูงที่สุดเนื่องจากด้วยอำนาจหน้าที่แล้วผู้จัดการฝ่ายคือผู้ที่มี ตำแหน่งสูงที่สุดในฝ่ายงาน เป็นผู้รับนโยบายขององค์การมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ส่วนมาก ผู้จัดการฝ่ายจะควบคุมดูแล บริหารงานและกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของฝ่ายงานด้วยตนเองโดยให้ สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ และผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้ที่รับนโยบายต่าง ๆ จากผู้บริหาร องค์การโดยตรงจึงทำให้พนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโสรับรู้ข้อมูล นโยบายต่าง ๆ ค่อนข้างครบถ้วนจึงทำให้รับรู้คุณภาพชีวิตด้านลักษณะการบริหารงานสูงที่สุด

7. ด้านภาวะอิสระจากงาน พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับคุณภาพชีวิตด้านภาวะอิสระจากงานอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.675 แต่ถ้าพิจารณาตามลักษณะส่วนบุคคลแล้วพบว่าพนักงานที่มีอายุงานในธนาคารระหว่าง 3-5 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.515 (อยู่ในระดับปานกลาง) และพบว่าพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.872 (อยู่ในระดับสูง) พนักงานที่มีอายุงานในธนาคารระหว่าง 3-5 ปี รู้สึกว่ามีภาวะอิสระจากงานน้อยที่สุดก็เพราะเข้ามาอยู่ในธนาคารได้ไม่นานนักจึงต้องทุ่มเทในการทำงานอย่างมากเพื่อพิสูจน์ความสามารถจนอาจจะทำให้ต้องอยู่ทำงานจนดึกหรือต้องทำงานในวันหยุดจนมีเวลาพักผ่อนน้อยเกินไป แต่สำหรับพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ภาวะอิสระจากงานมากที่สุดก็เพราะเป็นพนักงานที่เข้าใกล้วัยเกษียณอายุ หรือมีระดับตำแหน่งที่พึงพอใจแล้วไม่ได้ต้องการจะเติบโตในหน้าที่การงานอีกมากนัก จึงไม่ได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างมากเหมือนวัยหนุ่มสาว หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานสูงสามารถที่จะบริหารเวลาในการทำงานได้เป็นอย่างดีสามารถจัดสรรเวลาได้ว่าเวลาใดควรทำงานและเวลาใดควรพักผ่อน

8. ด้านความภูมิใจในองค์กร พบว่าทั้งในภาพรวมและลักษณะส่วนบุคคลย่อยทั้งหมดกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับคุณภาพชีวิตด้านความภูมิใจในองค์กรอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.828 โดยพนักงานที่มีวุฒิมหาวิทยาลัยระดับปริญญาโทมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.720 (อยู่ในระดับสูง) และพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดที่ 4.058 (อยู่ในระดับสูง) พนักงานที่มีวุฒิมหาวิทยาลัยระดับปริญญาโทมีความภูมิใจในองค์กรน้อยที่สุดอาจจะเป็นเพราะพนักงานกลุ่มนี้เป็นคนรุ่นใหม่ไม่ใช่คนที่ทำงานกับธนาคารมานานเหมือนกับพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ซึ่งมีความภูมิใจในองค์กรสูงที่สุด พนักงานที่มีวุฒิมหาวิทยาลัยระดับปริญญาโทอาจจะมองว่าตนเองมีโอกาสในการเลือกงานและการได้เข้าทำงานในธนาคารชั้นนำอันดับต้น ๆ ของประเทศไทย หรือองค์กรต่างชาติอาจจะน่าภูมิใจ และดูโก้หรูมากกว่า ส่วนพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความภูมิใจในองค์กรมากที่สุดเพราะพนักงานกลุ่มนี้เป็นพนักงานเก่าแก่ที่อยู่กับธนาคารมานาน พนักงานกลุ่มนี้อาจจะไม่ต้องเปรียบเทียบธนาคารกรุงศรีอยุธยา กับธนาคารอื่น ๆ แต่พวกเขา รู้สึกรักและผูกพันกับธนาคารนี้มานานจนเกิดเป็นความภาคภูมิใจ

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กร

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและแต่ละด้านพบว่าความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.536 และจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านจิตใจ พบว่าทั้งในภาพรวมและลักษณะส่วนบุคคลย่อยทั้งหมดกลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.840 โดยพนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.739 (อยู่ในระดับสูง) และพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.187 (อยู่ในระดับสูง) พนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี มีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจน้อยที่สุดเพราะพนักงานกลุ่มนี้เป็นพนักงานเข้าใหม่ มีอายุงานน้อย อาจจะยังไม่มั่นใจว่าลักษณะงานที่ทำอยู่ดีพอสำหรับตัวเองจริงหรือไม่ จะเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์การหรือไม่ และยังไม่รู้สึกว่าตนเองเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับธนาคารหากมีโอกาสที่ดีกว่าพนักงานกลุ่มนี้ก็พร้อมจะออกไปเรียนรู้ หาประสบการณ์ใหม่ ๆ แต่สำหรับพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจมากที่สุดก็เพราะพนักงานกลุ่มนี้อยู่กับธนาคารมานานเหมือนธนาคารเป็นบ้านหลังที่สอง พนักงานกลุ่มนี้จะรู้สึกว่าธนาคารให้อะไรกับพวกเขามากกว่าค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินหรือผลประโยชน์ ซึ่งสิ่งที่พวกเขาได้รับมันมีค่าทางใจมากกว่า และส่วนใหญ่พวกเขาคิดว่าจะอยู่ทำงานที่ธนาคารจนเกษียณ และรู้สึกสุขใจที่ได้ทำงานกับธนาคาร

2. ด้านการคงอยู่กับองค์การ พบว่าทั้งในภาพรวมและลักษณะส่วนบุคคลย่อยทั้งหมดกลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.125 โดยพนักงานที่มีระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 2.657 (อยู่ในระดับปานกลาง) และพนักงานที่มีอายุงานในธนาคาร 20 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.421 (อยู่ในระดับปานกลาง) พนักงานที่มีระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโสมีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การน้อยที่สุดเนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ได้รับค่าตอบแทนสูงจึงมีความพร้อมทางด้านการเงิน หากตัดสินใจลาออกก็จะได้เงินก้อนโตไม่ต้องรอนทางการเงิน และหากไปทำงานที่อื่นก็สามารถต่อรองเรื่องค่าตอบแทนกับที่ทำงานใหม่ได้เพราะมีตำแหน่งเดิมเป็นสิ่งที่รับประกันความสามารถ พนักงานกลุ่มนี้จึงมีความผูกพันที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ น้อย แต่สำหรับพนักงานที่มีอายุงานในธนาคาร 20 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การสูงที่สุดอาจจะเป็นเพราะพนักงานกลุ่มนี้ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูง ค่าตอบแทนจึงไม่สูงมากนัก ประกอบกับกำลังสร้างฐานะ สร้างครอบครัว จึงมีภาระที่ต้องรับผิดชอบสูงหากลาออกและต้องเสียผลประโยชน์บางอย่างไปจึงเกิดความเสียดาย เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ

3. ด้านบรรทัดฐาน พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.644 แต่ถ้าพิจารณาตามลักษณะส่วนบุคคลแล้วพบว่าพนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.477 (อยู่ในระดับปานกลาง) และพบว่าพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.875 (อยู่ในระดับสูง) พนักงานที่มีอายุ

21 –25 ปี มีความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานน้อยที่สุดเพราะพนักงานกลุ่มนี้เข้ามาทำงานได้ไม่นาน พวกเขายังไม่รู้สึกว่ธนาคารให้อะไรพวกเขามากจนเป็นบุญคุณที่ทำให้พวกเขาต้องอยู่ทำงานที่ธนาคารตลอดไป และในปัจจุบันการเปลี่ยนงานเป็นเรื่องปกติที่ใคร ๆ ก็ทำกันหากมีโอกาส ดังนั้นความจงรักภักดีต่อองค์การใดองค์การหนึ่งอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญสำหรับคนรุ่นใหม่ แต่สำหรับพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานมากที่สุด อาจจะสืบเนื่องมาจากคนกลุ่มนี้มีความผูกพันด้านจิตใจต่อธนาคาร มีความรักธนาคารจึงมองว่าความจงรักภักดีเป็นสิ่งสำคัญ และมีความคิดว่าต้องทดแทนบุญคุณที่ธนาคารมีให้ เช่น ในอดีตธนาคารอาจจะเคยให้ทุนเรียนหนังสือ เคยกู้เงินสวัสดิการซื้อบ้านซึ่งเสียดอกเบี้ยถูกมาก เคยเจ็บป่วยแล้วธนาคารออกเงินค่ารักษาพยาบาลเกินสิทธิ์ให้

4. ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความผูกพันต่อองค์การพบว่า

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ($r = 0.489, p < 0.01$) โดยมีรายละเอียดตามสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ($r = 0.620, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.1 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของดุจดวงใจ พุทธสุวรรณ (2546) และเปรมจิตร์ คล้ายเพชร (2548) ที่พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้เพราะหากพนักงานเปรียบเทียบสิ่งที่ตนเองได้ทุ่มเทให้กับองค์การกับสิ่งที่ได้รับจากองค์การแล้วรู้สึกพึงพอใจก็ย่อมจะมองว่าองค์การนั้นมีความยุติธรรม เมื่อมองว่าองค์การมีความยุติธรรมแล้วก็จะก่อให้เกิดความรัก ความพึงพอใจ และเกิดความผูกพันขึ้นมา ดังที่ไมเคิล คิมเมล (Michal Kimmel, 1997, pp.15-17) ได้กล่าวไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในสภาพการจ้างของตนเอง และสอดคล้องกับบริคเนอร์ และคนอื่น ๆ (Brockner and Others, 1992, pp.241-261 อ้างถึงใน ภคินี ดอกไม้งาม, 2546, น.67) ซึ่งศึกษาพบว่า การได้รับความเป็น

ธรรมจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ หากผู้ทำงานมีความรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมจะเป็นแรงผลักดันให้เขาลาออกจากองค์การในที่สุด และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อคำถามที่ว่า “ผลตอบแทนที่ฉันได้รับทำให้ฉันรู้สึกพึงพอใจที่จะอยู่กับธนาคารต่อไป” มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด ($r = 0.644, p < 0.01$) ซึ่งทำให้เห็นว่าการที่พนักงานรับรู้ว่าการทุ่มเททำงานทั้งแรงกายแรงใจ แล้วได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมและสมเหตุสมผล และมีความพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับทำให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์การและต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ($r = 0.439, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.2 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของดุจดวงใจ พุทธสุวรรณ (2546) และ เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร (2548) ที่พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้เพราะหากพนักงานเห็นว่ากระบวนการที่นำมาใช้ตัดสินใจว่าพนักงานคนใดควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใดนั้น มีความเที่ยงธรรม โปร่งใส มีเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน พนักงานได้รับรู้นโยบายและได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดผลตอบแทน กระบวนการกำหนดผลตอบแทนนั้นก็ย่อมจะเป็นที่ยอมรับว่ามีความยุติธรรมและย่อมจะก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อองค์การ เหมือนกับแนวคิดของเลเวนทัล (Leventhal, 1976; 1980) ที่กล่าวถึงการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการที่ใช้ตัดสินใจการจ่ายรางวัลให้กับพนักงาน ซึ่งมองว่าหากกระบวนการจ่ายรางวัลใช้หลักการความคงเส้นคงวา, การกำจัดอคติ, ความเที่ยงธรรม, จริยธรรม ก็จะทำให้ชี้เฉพาะเจาะจงได้ถูกต้องว่าพนักงานคนใดที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด และพนักงานจะยอมรับผลตอบแทนที่ไม่เท่ากันถ้าองค์การได้แสดงให้เห็นว่า กระบวนการที่องค์การใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับผลตอบแทนมีความยุติธรรม (Greenberg, 1990 ; Schaubroeck, May and Brown, 1994) และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อคำถามที่ว่า “ฉันมั่นใจผลการตัดสินใจขององค์การในด้านการกำหนดผลตอบแทนว่ามาจากกระบวนการพิจารณาที่โปร่งใส” มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด ($r = 0.470, p < 0.01$) ซึ่งทำให้เห็นว่าการที่พนักงานรับรู้ว่าการพิจารณาเพื่อกำหนดผลตอบแทนมีความเที่ยงธรรม โปร่งใส และมีเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานก็ทำให้พนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมในการกำหนดผลตอบแทนและส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในที่สุด

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ($r = 0.285, p <$

0.01) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.3 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเปรมจิตร คล้ายเพชร (2548) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่าง หัวหน้าและลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้ เพราะหากลูกน้องรู้สึกกว่าตนเองได้รับข้อมูลข่าวสารขององค์การอย่างถูกต้อง เท่าเทียมกับพนักงานรายอื่น ๆ ได้รับความจริงใจจากหัวหน้า ไม่มีการเลือกปฏิบัติ มีการให้เกียรติ สุภาพ ก็ย่อมจะทำให้พนักงานเห็นว่าตนเองได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ยุติธรรม ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในที่สุด ตามคำอธิบายของไมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen, 1997) ซึ่งอธิบายไว้ว่า มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990) คือ การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม (McFarlin & Sweeny, 1992) การทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสามารถและมีคุณค่าในตัวเอง (Mathieu & Zajac, 1990; Steers, 1977) และความหลากหลายของลักษณะงานและประสบการณ์การทำงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อคำถาม “ฉันมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน” มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด ($r = 0.263, p < 0.01$) ซึ่งทำให้เห็นว่าการที่พนักงานกับหัวหน้างานให้ความเป็นกันเอง ไม่แบ่งชนชั้น มีความรู้สึกที่ดีต่อกันนั้นก็ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การได้เช่นเดียวกัน แม้ว่าจะมีค่าความสัมพันธ์ไม่สูงมากนักก็ตาม

จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การพบว่า

สมมติฐานที่ 2 คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ($r = 0.679, p < 0.01$) โดยมีรายละเอียดตามสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ($r = 0.600, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.1 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มณีรัตน์ ไพรรุ่งเรือง (2541), ภัทรา แสงอรุณ (2543) และอมรรัตน์ อ่อนนุช (2546) ที่พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้ เพราะหากพนักงานได้รับค่าตอบแทนที่รู้สึกว่าเป็นเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและ มีความเหมาะสม เป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่นๆ ด้วย ย่อมเกิดความรู้สึกพึงพอใจ ตามคำอธิบายใน Maslow's hierarchy of needs ในขั้น Safety needs ซึ่งกล่าวไว้ว่าคนต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน (Maslow, 1943) และจากคำอธิบายเรื่อง Hygiene Factors ของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1959)

ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยด้านรายได้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งหากพนักงานได้รับรายได้ไม่เหมาะสมหรือไม่เพียงพอก็จะเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ และส่งผลให้ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่ำไปด้วย และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อคำถาม “ในภาพรวมฉันพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ” มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ($r = 0.557, p < 0.01$) ซึ่งทำให้เห็นว่ากรณีที่พนักงานพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับเพราะค่าตอบแทนนั้นสามารถตอบสนองของความจำเป็นในการดำรงชีวิตได้จึงเกิดความภาคภูมิใจที่สามารถเลี้ยงดูตนเองได้ก็ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.503, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.2 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภัทรา แสงอรุณ (2543) และอมรรัตน์ อ่อนนุช (2546) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้เพราะ การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ ไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และช่วยให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบายนั้น ย่อมจะทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจ ซึ่งอธิบายได้จากความต้องการในขั้น Safety needs ของ Maslow's hierarchy of needs ซึ่งกล่าวไว้ว่าคนต้องการความปลอดภัยในชีวิตและในสถานที่ทำงาน (Maslow, 1943) และจากคำอธิบายเรื่อง Hygiene Factors ของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1959) ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งหากสภาพของการทำงานไม่ปลอดภัยหรือมีความเสี่ยงก็จะเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ และส่งผลให้ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่ำได้เช่นกัน และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อคำถาม “ธนาคารให้ความสำคัญในเรื่องการปรับปรุงสภาพการทำงาน สวัสดิการ เพื่อให้พนักงานได้รับความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานมากขึ้น” มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ($r = 0.507, p < 0.01$) ทำให้เห็นว่ากรณีที่พนักงานเห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพ อนามัย รวมถึงให้ความใส่ใจในการจัดหาเครื่องมือเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกสบายในการทำงานให้แก่พนักงานนั้นเป็นความจริงใจในการที่จะดูแลให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ไม่เกิดความขัดสนในปัจจัยพื้นฐานด้านความปลอดภัยจึงส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.592, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึง

สนับสนุนสมมติฐานที่ 2.3 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภัทรา แสงอรุณ (2543) และ อมรรัตน์ อ่อนนุช (2546) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของนภาพิณ โหมาศวิน (2532) ที่ศึกษาพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพประกอบไปด้วยงานที่ทำหาย งานที่มีโอกาสก้าวหน้า งานที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่ได้ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้เพราะการที่พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำ ได้ทำงานที่มีความท้าทายต้องใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย และเป็นงานที่ได้รับความยอมรับว่ามีความสำคัญ ย่อมทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่าคุณภาพในการพัฒนาซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจและเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นตามคำอธิบายของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1959) ในเรื่อง Motivator Factors ซึ่งกล่าวไว้ว่า ความท้าทายในงาน การได้รับการยอมรับ การมีโอกาสด้านการพัฒนาคุณภาพของตนเอง เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจที่เพิ่มมากขึ้น และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อความ "งานที่ทำอยู่มีความท้าทาย น่าสนใจ" มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ($r = 0.496, p < 0.01$) ซึ่งทำให้เห็นว่าการที่พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีความท้าทายต้องใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะหลาย ๆ รูปแบบในการทำงาน และงานที่น่าสนใจไม่น่าเบื่อซ้ำซากจำเจนั้นเป็นการเปิดโอกาสให้เขาได้พัฒนาคุณภาพของตนเอง ทำให้รู้สึกว่าได้พัฒนาอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้เกิดความพึงพอใจและเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเพราะอยากจะทำหน้าที่ท้าทายเหล่านั้นให้สำเร็จ

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านโอกาสในการก้าวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.627, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.4 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มณีรัตน์ ไพรรุ่งเรือง (2541), ภัทรา แสงอรุณ (2543) และอมรรัตน์ อ่อนนุช (2546) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานด้านโอกาสในการก้าวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของกรกฎ พลพานิช (2540) ที่ศึกษาพบว่าผู้ที่มีความเห็นว่าตนเองมีโอกาสน่าสนใจในหน่วยงานอยู่ในระดับสูง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีความเห็นว่าตนเองมีโอกาสน่าสนใจในหน่วยงานในระดับต่ำ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้เพราะหากพนักงานรับรู้ว่าคุณภาพโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่นคงนั้น ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจ มีความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเองและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อความ

“ฉันรู้สึกว่าการทำงานที่ธนาคารกรุงศรีฯ มีความมั่นคงดีอยู่แล้ว” มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ($r = 0.590 < 0.01$) ทำให้เห็นว่าการทำงานที่พนักงานรู้สึกว่าจะมีความมั่นคงในอาชีพการงาน ไม่น่าจะถูกถอดถอนออกจากตำแหน่งได้ง่าย ๆ จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นใจ ไม่มีภาวะเสี่ยงของการถูกปลดออกจากงานทำให้พนักงานรู้สึกดีและเกิดความผูกพันที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป พนักงานส่วนใหญ่อาจจะคิดว่าการทำงานที่มั่นคงทำอยู่ก็ดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องหางานใหม่ให้เกิดภาวะเสี่ยงเพราะไม่ทราบว่าองค์กรที่เราจะไปทำงานด้วยแห่งใหม่จะมีนโยบายอย่างไรในการบริหารทรัพยากรบุคคล หากมีนโยบายลดคนก็จะทำให้เกิดภาวะเสี่ยงจนเกินไป ในขณะที่ธนาคารยังไม่มียุทธศาสตร์เหล่านี้ ดังนั้นการทำงานอยู่ที่ธนาคารต่อไปก็นับว่าเป็นทางเลือกที่ดี

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านสังคมสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.218, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.5 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภัทธา แสงอรุณ (2543) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2545) และ อมรรัตน์ อ่อนนุช (2546) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานด้านสังคมสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้เพราะการทำงานที่พนักงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น ที่ทำงานมีบรรยากาศของความ เป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ย่อมก่อให้เกิดความสุข มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันให้ความร่วมมือกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของฟูกามิ และลาร์สัน (Fukami and Larson, 1981 อ้างถึงใน ภคินี ดอกไม้งาม, 2546, น.66) ที่ศึกษาพบว่า การที่พนักงานขนส่งมีความรู้สึกที่ดีและเข้ากับผู้ร่วมงานได้และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชามีส่วนทำให้เขาเกิดความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของกรกฎ พลพานิช (2540) ที่ศึกษาพบว่าลักษณะงานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อคำถาม “งานของฉันเปิดโอกาสให้ได้สร้างความสัมพันธ์คุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน” มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ($r = 0.206, p < 0.01$) ทำให้เห็นว่าการทำงานที่มีโอกาสทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้มีปฏิสัมพันธ์พูดคุย ก็จะทำให้รู้สึกถึงความใกล้ชิด ไว้วางใจกัน มีความเป็นเพื่อนคอยช่วยเหลือกันและอาจมีความสัมพันธ์ต่อกันนอกเหนือเวลางาน เช่น ไปเที่ยวด้วยกัน เล่นกีฬาด้วยกัน สิ่งเหล่านี้ก็จะทำให้พนักงานมีความสุข และเกิดความผูกพันอยากทำงานที่องค์กรเพราะในองค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ดี พนักงานมีความเป็นเพื่อน มีความรักให้แกกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.6 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านลักษณะการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.352, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.6 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภัทรา แสงอรุณ (2543) และอมรรัตน์ อ่อนนุช (2546) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานด้านลักษณะการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้เพราะการบริหารงานโดยผู้บริหารที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่า การที่หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน และการที่หัวหน้าปฏิบัติตัวต่อพนักงานอย่างดี ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าน่าจะเป็นรูปแบบของการบริหารงานที่พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของบิชอปและสกอตต์ (Bishop and Scott, 1997) ที่พบว่าลักษณะการบริหารงานมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อความถาม “การบริหารงานในหน่วยงานของฉันมีรูปแบบที่น่าพึงพอใจ” มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ($r = 0.468, p < 0.01$) ทำให้เห็นว่าหากพนักงานพึงพอใจในรูปแบบการบริหารงานที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานแล้วก็จะยอมก่อให้เกิดความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กรได้

สมมติฐานย่อยที่ 2.7 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านภาวะอิสระจากงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.571, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.7 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มณีรัตน์ ไพรรุ่งเรือง (2541) และอมรรัตน์ อ่อนนุช (2546) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานด้านภาวะอิสระจากงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้เพราะหากพนักงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ย่อมก่อให้เกิดความสุข ความพึงพอใจ และส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด สภาพของการทำงานหรือการทำงานล่วงเวลาเกินเหตุผลเป็นปัญหาอย่างยิ่งที่บั่นทอนชั่วโมงของการพักผ่อนให้ต้องอยู่ในภาวะตึงเครียด (ธงชัย สันติวงษ์, 2546 น.504) พนักงานพักผ่อนไม่เพียงพอ ไม่มีเวลาส่วนตัวทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในชีวิตลดน้อยลง ความต้องการของพนักงานไม่ได้รับการตอบสนอง จึงทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลงได้ (อมรรัตน์ อ่อนนุช, 2546 น.89) และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อความถาม “ฉันพอใจต่อปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย” มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ($r = 0.461, p < 0.01$) จะเห็นได้ว่ากรณีที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานในปริมาณที่เพียงพอไม่มากเกินไปทำให้พนักงานมีเวลาเหลือที่จะ

พักผ่อนและมีเวลาส่วนตัว ไม่ถูกภาระหน้าที่การงานเบียดบังเวลาส่วนตัวมากเกินไปจึงทำให้
พึงพอใจในวิถีชีวิตที่เป็นอยู่ก็ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้

สมมติฐานย่อยที่ 2.8 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.583, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.8 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภัทรา แสงอรุณ (2543) และอมรรัตน์ อ่อนนุช (2546) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของบุษยาณี จันทร์เจริญสุข (2538) ที่พบว่าความมีชื่อเสียงขององค์กรและการมีทัศนคติที่ดีต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้เพราะหากพนักงานได้รับรู้ว่าองค์กรทำประโยชน์ให้กับสังคมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม พนักงานก็จะรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และการได้เป็นสมาชิกขององค์กรย่อมเป็นสิ่งที่ดี บุคคลรอบข้างให้การยอมรับ จนเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง ส่งผลให้มีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อคำถาม “ฉันภูมิใจที่ได้ทำงานในธนาคารกรุงศรีฯ” มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ($r = 0.615, p < 0.01$) ทำให้เห็นว่าการรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กรทำให้พนักงานรู้สึกดีและภูมิใจที่ได้ทำงานในธนาคารและส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร สิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจในธนาคารนั้นอาจเป็นเพราะธนาคารมักจะจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคมเป็นระยะ ๆ เช่น การมอบทุนการศึกษาให้กับเด็กนักเรียน การส่งเสริมนักกีฬาฟุตซอล และนักเทนนิสระดับประเทศ การจัดทัศนศึกษาให้กับบุตรของพนักงานในช่วงปิดเทอม การรับบริจาคของเพื่อนำไปมอบให้กับโรงเรียนในถิ่นทุรกันดารหรือสถานสงเคราะห์ต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นการส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ถึงคุณประโยชน์ที่ธนาคารทำให้กับสังคม จึงก่อให้เกิดความภูมิใจในองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรพบว่า

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ($r = 0.841, p < 0.01$) โดยมีรายละเอียดตามสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 3.1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ($r = 0.867, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3.1 ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้เพราะหากพนักงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนเองได้ทุ่มเทให้กับองค์กรกับสิ่งที่ได้รับจากองค์กรแล้วรู้สึกพึงพอใจก็ย่อมจะมองว่าองค์กรนั้นมีความยุติธรรม รวมไปถึงเมื่อพนักงานรู้สึก

ว่าค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและ มีความเหมาะสม เป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่น ๆ ด้วย ย่อมเกิดความรู้สึกพึงพอใจ รับรู้ได้ถึงความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทนและคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทน ที่เพียงพอและยุติธรรม และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อคำถาม “ฉันได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ” มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทนมากที่สุด ($r = 0.856, p < 0.01$) ทำให้เห็นว่าเมื่อพนักงานรู้สึกว่าผลตอบแทนที่ตนเองได้รับนั้นมีความเหมาะสม คุ่มค่ากับภาระงานที่รับผิดชอบ การทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลถึงการรับรู้คุณภาพชีวิตว่าตนเองนั้น ได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมแล้วด้วยเช่นกัน

สมมติฐานย่อยที่ 3.2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการในการ กำหนดผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ($r = 0.616, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3.2 ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้เพราะหากพนักงานเห็นว่ากระบวนการที่นำมาใช้ตัดสินใจว่าพนักงานคนใดควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใดนั้น มีความยุติธรรมแล้ว และพนักงานก็รู้สึกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป มีความเหมาะสมและเป็นธรรมแล้วเมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่น พนักงานย่อมยอมรับได้ในค่าตอบแทนที่ตนเองได้รับ และรับรู้ได้ถึงความยุติธรรมในองค์การด้านการกำหนดผลตอบแทนและคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อคำถาม “ฉันคิดว่าผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่ากับความอดทน” มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนมากที่สุด ($r = 0.658, p < 0.01$) ทำให้เห็นว่ากรณีที่พนักงานรับรู้ว่าตนเองได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับความพยายามในการทำงานนั้น ย่อมมีผลต่อเนื่องมาจากการรับรู้ความยุติธรรมในด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน เพราะหากกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนมีความเที่ยงธรรม โปร่งใส สามารถชี้ชัดได้ว่าพนักงานรายใดควรได้ผลตอบแทนเท่าไร ก็จะทำให้พนักงานแต่ละคนได้รับผลตอบแทนตามที่ตนเองควรจะได้รับ

สมมติฐานย่อยที่ 3.3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านสังคมสัมพันธ์ ($r = 0.508, p < 0.01$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3.3 ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้เพราะหากลูกน้องรู้สึกว่าตนเองได้รับข้อมูลข่าวสารขององค์การอย่างถูกต้อง เท่าเทียมกับพนักงานรายอื่น ๆ ไม่มีการเลือกปฏิบัติ ก็ย่อมจะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความ

ยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรมนั้นย่อมส่งผลให้พนักงานแต่ละคนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นที่ทำงานมีบรรยากาศเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ก็จะทำให้พนักงานรับรู้ได้ถึงคุณภาพชีวิตการทำงานด้านสังคมสัมพันธ์ และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าข้อคำถาม “หน่วยงานของฉันมีบรรยากาศที่เป็นกันเอง” มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมากที่สุด ($r = 0.443, p < 0.01$) ทำให้เห็นว่าการที่พนักงานในหน่วยงานมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นก่อให้เกิดความสนิทสนมคุ้นเคย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่กัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่นและมีความเป็นกันเองนั้น ก็ย่อมจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเสมอภาค ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เหมือนกับผู้อื่นจึงรับรู้ได้ถึงการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การอย่างน้อย 1 ด้าน และคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างน้อย 1 ด้านสามารถเป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์การได้

จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอนสำหรับทำนายความผูกพันต่อองค์การโดยใช้ปัจจัยด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นตัวทำนาย พบว่ามีปัจจัยด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ 2 ด้าน และปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน 5 ด้าน ที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย .582 ($p < .001$) หรือร้อยละ 58 โดยปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์การได้คือ คุณภาพชีวิตการทำงานด้านโอกาสในการก้าวหน้า, คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความภูมิใจในองค์การ, คุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม, การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง, คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน, การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทน, คุณภาพชีวิตการทำงานด้านภาวะอิสระจากงานตามลำดับ ดังนั้นผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 โดยสามารถเขียนสมการทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์การ = $1.038 + 0.163(\text{คุณภาพชีวิตการทำงานด้านโอกาสในการก้าวหน้า}) + 0.207(\text{คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความภูมิใจในองค์การ}) + 0.096(\text{คุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม}) - 0.276(\text{การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง}) + 0.252(\text{คุณภาพชีวิตการทำงานด้าน$

การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน) + 0.155(การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทน) + 0.095(คุณภาพชีวิตการทำงานด้านภาวะอิสระจากงาน)

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานรู้สึกว่าคุณภาพในการก้าวหน้า ได้พัฒนาศักยภาพ รับรู้ว่าคุณภาพมีความยุติธรรมในการจ่ายผลตอบแทนและผลตอบแทนที่ได้รับมีความเพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมถึงการได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมจากหัวหน้างาน ทั้งการได้รับข่าวสารและการเคารพในสิทธิ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และมีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอ ปริมาณงานไม่มากจนเบียดบังเวลาส่วนตัวจนเกินไป รวมถึงมีความรู้สึกภาคภูมิใจในธนาคารจะสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ถึงร้อยละ 58

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1.1 จากผลการวิจัย พบว่าในภาพรวมขององค์การโดยส่วนใหญ่การรับรู้ปัจจัยด้านต่าง ๆ จะอยู่ในระดับสูง ยกเว้นการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทนและด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน และการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นเพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวสูงขึ้น ธนาคารจึงควรศึกษาข้อมูลโครงสร้างค่าตอบแทนในธุรกิจธนาคารเพื่อเปรียบเทียบว่าโครงสร้างค่าตอบแทนของธนาคารนั้นอยู่ในตำแหน่งใดของตลาดหากพบว่าต่ำกว่าตลาดก็ควรมีการปรับให้สามารถแข่งขันกับธนาคารอื่น ๆ ได้ หากพบว่าโครงสร้างค่าตอบแทนของธนาคารนั้นเทียบเท่ากับธนาคารอื่น ๆ แล้ว ก็ควรจะมีการชี้แจงข้อมูลให้พนักงานได้รับทราบเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง เพราะหากพนักงานไม่ได้รับทราบข้อมูลก็อาจจะคิดเอาเองว่าค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่น้อยเกินไปและไม่ยุติธรรม

1.2 นอกจากเรื่องค่าตอบแทนแล้วธนาคารควรส่งเสริมปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้พนักงานผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้นด้วย เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพโดยการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และได้ใช้ทักษะที่เพิ่มขึ้น หรือในด้านของโอกาสในการก้าวหน้าควรมีการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้อย่างชัดเจนให้พนักงานได้เห็นว่าเป็นเส้นทางความก้าวหน้าของตัวนั้นเป็นอย่างไร แต่แต่ละขั้นตอนใช้เวลาเท่าใด และหากต้องการจะ

เลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายอาชีพ พวกเขาต้องผ่านการอบรมหลักสูตรอะไร หรือต้องทำอะไร
อย่างไร จึงจะมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ธนาคาร เพื่อจะได้นำผลที่ได้มาสร้างกลยุทธ์ในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร คุณภาพชีวิต
และความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ

2.3 ควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยสัดส่วนที่เหมาะสม เช่น พนักงานระดับ
ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย-ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ควรเก็บข้อมูลมากกว่านี้เพื่อความน่าเชื่อถือของขนาด
กลุ่มตัวอย่าง

2.4 ผู้วิจัยควรเผื่อเวลาในการเก็บข้อมูลให้มากกว่าเดิม เพื่อจะได้รับข้อมูลกลับได้
ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

2.5 ควรมีการโทรศัพท์ทวงถามแบบสอบถามกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อความ
ครบถ้วนของแบบสอบถาม