

การศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันองค์การของ พนักงานระดับปฏิบัติการในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยอง A Study of the Influences of Organizational Culture towards Employee Engagement for Operational Staff in an Industrial Estate in Rayong Province

มลกฤษ ธมนคง^{1*} พิมป์วิณัฏ วัฒนาทองยศ² อภิญญา อิงอาจ³
Monreutai Tamankong, Pimprawee Wattanathongyot, Apinya Ingard

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อการตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งจังหวัดระยอง 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันองค์การตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งจังหวัดระยอง 3) เพื่อศึกษาความเหมือนและความแตกต่างของอิทธิพลปัจจัยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันองค์การตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผู้บริหารต่างกัน 4) สัมภาษณ์ ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งจังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยอง จำนวน 400 คน ที่มีผู้บริหารต่างกัน 4 สัมภาษณ์ เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบโควต้า ใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับเป็นเครื่องมือการวิจัย และมีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.83-0.96 สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยองมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อการอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 2) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อการของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยอง และ 3) โมเดลอิทธิพลการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อการของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยองที่มีผู้บริหารต่างสัมภาษณ์กันมีความแตกต่างกัน เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ประกอบการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ โดยการบูรณาการด้านวัฒนธรรมและการสร้างความผูกพันต่อการของพนักงาน

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อการ พนักงานระดับปฏิบัติการ สัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การ

¹หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

²คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

³คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร

*Corresponding Author e-mail: bmonreutai@gmail.com

ABSTRACT

This research aimed to determine 1) The level of perception for organizational culture and employee engagement of operational staff in an industrial estate in Rayong 2) The influences of organizational culture towards employee engagement perceived by operational staff in an industrial estate in Rayong and 3) To study the invariance of the influences of organizational culture towards employee engagement perceived by operational staff working for management with four different nationalities in an industrial estate in Rayong. Sampling is a group of operational staff who worked in an industrial estate in Rayong amounting 400 people who worked for management with four different nationalities. Quota Sampling was applied, together with application of research tool by questionnaire rating scale based on the four-level Likert with the level of confidence in between 0.83-0.96. The applied statistics Frequency, Percentage, Mean, Standard deviation, Pearson's Correlation and Structural Equation Modeling testing.

The research results showed that: 1) Operational staff who worked in an industrial estate in Rayong perceived organizational culture and employee engagement at a rather much level 2) The level of perceived organizational culture had positive influences towards employee engagement for operational staff in an industrial estate in Rayong. 3) Hypothesis testing found that the model of influences for perceived organizational culture towards employee engagement for operational staffs in an industrial estate were different as per nationalities of management. The results of this study were to facilitate strategic human resources management by integrating organizational culture and employee engagement cultivation.

Keywords: Organizational Culture, Employee Engagement, Operational Staff, Nationality of Management

บทนำ

ข้อตกลงการเปิดการค้าเสรีในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community- AEC) ประกอบกับนโยบายการส่งเสริมการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment : FDI) ที่ คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment : BOI) ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลากว่า 50 ปีแล้ว (Industrial Estate Authority of Thailand, 2015, "Core Business," p.1) อีกทั้งการก่อตั้งหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ชื่อ "การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย" (กนอ) (Industrial Estate Authority of Thailand : IEAT) ส่งผลให้มีองค์การต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก เป็นเหตุให้เกิดความท้าทาย

สองประการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ปัญหาความหลากหลายทางวัฒนธรรม และเกิดภาวะการณั้
แก่งแย่งบุคลากรท้องถิ่นที่มีความสามารถสูง องค์การจึงเผชิญกับความท้าทายในการรักษาบุคลากร
ที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์การ หรือมิฉะนั้นจะต้องเผชิญกับความท้าทายในการสรรหาบุคลากรทดแทน
มีการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความคิด
ที่จะอยู่หรือเกิดความตั้งใจที่จะลาออก (Weekly Manager, 2011 ; Bjerke, 2013 ; Chamberlain, 2012)

เครื่องมือหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในเชิงของการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การได้คือ การที่พนักงาน
รู้สึกผูกพันต่อองค์การ ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ จะแสดงพฤติกรรม
รู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงาน โดยไม่มีความกระตือรือร้น และลาออกจากองค์การในที่สุด แต่ถ้าหากพนักงาน
ไม่มีความผูกพันต่อองค์การแต่ไม่ลาออกผลเสียที่เกิดขึ้นกับองค์การจะมีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Onkam
& Rahothon, 2009) ดังนั้น จึงเสมือนเป็นหน้าที่ ขององค์การที่จะบริหารองค์การที่เอื้อประโยชน์ในการ
รักษาบุคลากรที่พึงประสงค์ซึ่งถือเป็นลูกค่าชั้นดีภายในองค์การ ให้คงอยู่กับองค์การต่อไปให้นานที่สุด
นั่นก็คือการสร้าง ความผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรนั่นเอง

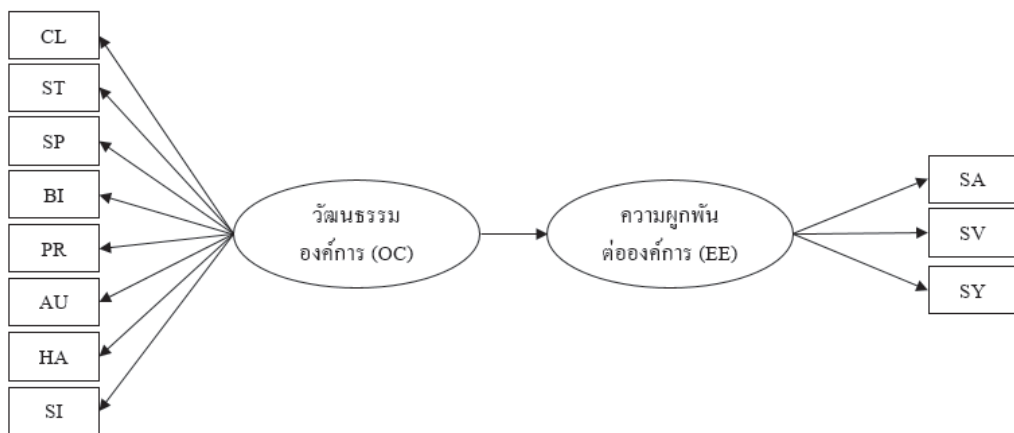
นโยบายการกระจายการพัฒนาอุตสาหกรรมไปยังภูมิภาค ทำให้มีการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมขึ้น
ในภาคตะวันออก นิคมอุตสาหกรรมที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาเป็นนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง
มีความสำคัญคือเป็นนิคมอุตสาหกรรมที่มีจำนวนบริษัทจดทะเบียนอยู่มากเป็นอันดับ 3 ของประเทศ มีบริษัท
ข้ามชาติมาลงทุนทั้งสิ้นกว่า 688 บริษัท รวมมูลค่าการลงทุนทั้งสิ้นกว่า 2,600 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา
(WHA Industrial Development, 2016) หากพิจารณาจากข้อมูลการสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการของชมรม
นักจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Pariyanon, 2016) จะพบว่า มีอัตราการจ้างพนักงานประจำทั้งสิ้น
47,593 คน เมื่อพิจารณาจากสถิติการจ้างงานตามสัญญาของผู้บริหารพบว่าบริษัทที่มีการจ้างงานสูงสุด
4 อันดับแรกได้แก่ สัญชาติญี่ปุ่นมีการจ้างงานในอัตราสูงสุด (ร้อยละ 46.7) ตามมาด้วย สัญชาติอเมริกัน
(ร้อยละ 21) สัญชาติไต้หวัน (ร้อยละ 6.3) และ สัญชาติไทย (ร้อยละ 6)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นประโยชน์และมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ
ในลักษณะที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการสร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์การของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการ และเนื่องจากผู้วิจัยเลือกศึกษาในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยอง ซึ่งมีองค์การ
ที่มีผู้บริหารชาวต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาเฉพาะองค์การที่มีผู้บริหารชาวต่างชาติ
และสัญชาติที่มีอัตราการจ้างงานสูงสุด 4 อันดับแรก ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยอง
ได้แก่ ญี่ปุ่น อเมริกัน ไต้หวัน และไทย นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะองค์การที่มีสัญชาติของผู้บริหาร
เพียงสัญชาติเดียว โดยไม่นับรวมองค์การที่มีการร่วมทุนระหว่างผู้บริหารต่างสัญชาติ เพื่อให้ผลการศึกษา
สะท้อนภาพวัฒนธรรมองค์การที่แท้จริงตามสัญชาติของผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การ และความผูกพัน
ต่อองค์การตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งจังหวัดระยอง 2) เพื่อ
ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันขององค์การตามการรับรู้ของพนักงานระดับ
ปฏิบัติการ ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งจังหวัดระยอง 3) เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของอิทธิพลปัจจัย
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันขององค์การตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผู้บริหาร
ต่างกัน 4 สัญชาติ ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งจังหวัดระยอง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ จากการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ ในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยจึงได้เสนอกรอบแนวคิดการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อความผูกพันต่อองค์การดังภาพที่ 1

จากกรอบแนวคิดนี้ วัฒนธรรมองค์การตามคุณลักษณะ 8 ประการตามทฤษฎีของ Peters & Waterman (1982) ได้ทำการศึกษาวิจัยบริษัทดีเด่นซึ่งเป็นบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการอย่างสูงข้ามทศวรรษซึ่งใช้เวลาประมาณ 2 ปี เพื่อตอบคำถามที่ว่าองค์การควรมีโครงสร้างอย่างไรจึงจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาประเด็นสำคัญคือ ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์การ จนสรุปออกมาเป็นคุณลักษณะร่วมหรือหลักการพื้นฐานสำคัญ 8 ประการที่ให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์การ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ 2) ใกล้ชิดกับลูกค้า 3) มีความเป็นอิสระในการทำงานและรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) ปฏิบัติต่อกันอย่างให้เกียรติ 5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด และ มีความเชื่อมั่นในค่านิยมร่วม 6) ทำแต่สิ่งที่มีความเชี่ยวชาญ 7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา บุคลากรมีจำนวนจำกัด 8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน ในส่วนของความผูกพันต่อองค์การนั้น ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาตามตัวแปรของบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ Aon Hewitt (2015) รวมทั้งสิ้นจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านการแสดงออกด้วยวาจา (Say) 2) ด้านการคงอยู่กับองค์การ (Stay) 3) ด้านพฤติกรรมการทำงาน (Strive) มาเป็นตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดหลักในการวิจัยสรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผู้บริหารชาวต่างชาติต่างกัน 4 สัญชาติ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยอง

ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้ 1) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยอง มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การ 2) อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันองค์การตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยอง มีความไม่แปรเปลี่ยนตามสัญชาติของผู้บริหารองค์การ

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสัญชาติไทยที่ปฏิบัติงานกับบริษัทข้ามชาติ ในองค์การที่มีสัญชาติของผู้บริหารต่างกัน 4 สัญชาติ ญี่ปุ่น อเมริกัน ไต้หวัน และ ไทย ซึ่งมีทั้งสิ้น จำนวน 10,048 คน แบ่งเป็นพนักงานสัญชาติไทยที่ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น จำนวน 1,225 คน พนักงานสัญชาติไทยที่ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาชาวอเมริกัน จำนวน 1,867 คน พนักงานสัญชาติไทยที่ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาสัญชาติไต้หวันจำนวน 4,323 คน และพนักงานสัญชาติไทยที่ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาสัญชาติไทยจำนวน 2,633 คน (ข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม 2559)

ในการวิจัยครั้งนี้ มีหลักในการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนในการวิจัยโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ดังนี้ ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยในการวิจัยครั้งนี้เลือกสุ่มตัวอย่างจากองค์กรที่มีผู้บริหารสัญชาติเดียว โดยไม่นับรวมองค์การที่มีการร่วมทุนระหว่างผู้บริหารหลายสัญชาติ ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการกำหนดจำนวนตัวอย่างตามเกณฑ์พื้นฐาน (Rule of Thumb) (Hair, et al., 2010, p. 167) ที่ได้แนะนำไว้ว่าในการวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีอัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรไม่น้อยกว่า 10 : 1 และต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่คือไม่ต่ำกว่า 100 หน่วย จึงได้เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) จากบริษัทที่มีสัญชาติญี่ปุ่น อเมริกัน ไต้หวัน และ ไทย สัญชาติละ 100 คน รวมจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน ขั้นที่ 3 ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบง่าย (Simple Sampling) ตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละสัญชาติบริษัท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ ลักษณะงาน และ อายุงาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ซึ่งทุกข้อคำถามมีค่าดัชนีไม่น้อยกว่าเกณฑ์ IOC > 0.50 (Ritcharun, 2004, p. 423) จึงนำมาทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีเกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.70 ขึ้นไป (Cronbach, 1990) ซึ่งแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านวัฒนธรรมองค์การเท่ากับ 0.93 และด้านความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ 0.86 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นแบบสอบถามที่มีคุณภาพยอมรับได้

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพิจารณาลักษณะของตัวแปรได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) วิเคราะห์หาค่าสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา และ 3) วิเคราะห์สมการความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อวัดความเหมือนหรือความแตกต่างของโมเดลการวัดอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในองค์การที่มีสัณฐานของผู้บริหารต่างกันโดยมีค่าดัชนีที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p\text{-value of } \chi^2 \text{ test} > 0.05$) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: $GFI \geq 0.90$) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: $AGFI \geq 0.90$) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: $CFI \geq 0.90$) ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: $Standardized RMR < 0.05$) ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Squared Error Approximation: $RMSEA \geq 0.08$)

ผลการวิจัย

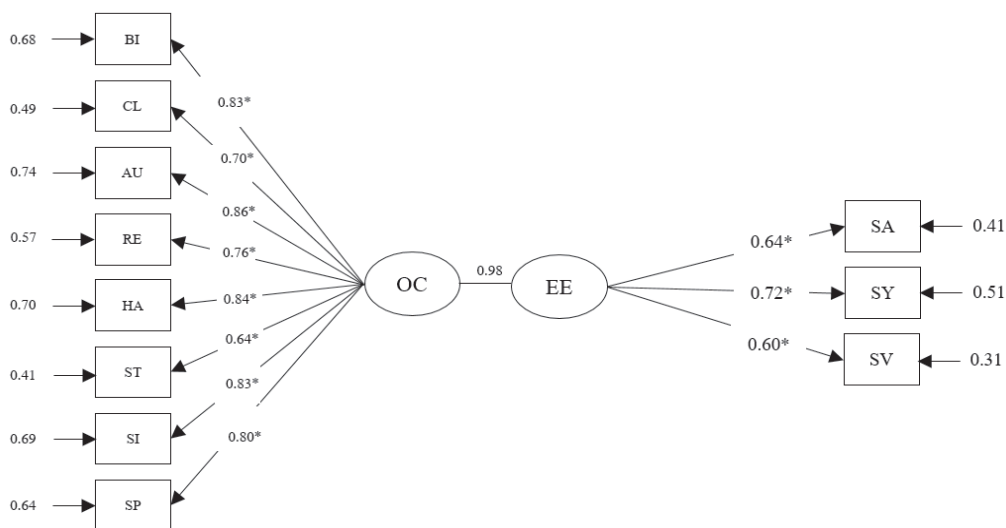
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวม พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยองมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 2.82$, $SD = 0.53$) แสดงว่าตัวแปรทั้ง 8 ตัวที่ศึกษาสามารถใช้อธิบายการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานได้จริง หากพิจารณารายด้าน พบว่า มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับค่อนข้างมากทั้ง 8 ด้าน โดยเรียงลำดับการรับรู้จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านใกล้ชิดกับลูกค้า (CL) ($\bar{X} = 3.01$, $SD = 0.62$) ด้านทำแต่สิ่งที่มีความเชี่ยวชาญ (ST) ($\bar{X} = 2.93$, $SD = 0.62$) ด้านเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (SP) ($\bar{X} = 2.90$, $SD = 0.68$) ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติ (BI) ($\bar{X} = 2.82$, $SD = 0.65$) ด้านปฏิบัติต่อกันอย่างให้เกียรติ (RE) ($\bar{X} = 2.79$, $SD = 0.64$) ด้านมีความเป็นอิสระในการทำงานและรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (AU) ($\bar{X} = 2.78$, $SD = 0.66$) ด้านสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและมีความเชื่อมั่นในค่านิยมร่วม (HA) ($\bar{X} = 2.76$, $SD = 0.66$) ด้านรูปแบบเรียบง่าย บุคลากรมีจำนวนจำกัด (SI) ($\bar{X} = 2.74$, $SD = 0.63$)

ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์การโดยรวมอยู่ในระดับ ค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.05$, $SD = 0.43$) แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัวที่ศึกษาสามารถใช้อธิบายความผูกพันองค์การของพนักงานได้จริง หากพิจารณาตัวแปรที่สังเกตได้รายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ 1. ความผูกพันองค์การด้านการแสดงออกด้วยวาจา (SA) ($\bar{X} = 3.35$, $SD = 0.54$) และแสดงความคิดเห็นต่อตัวแปรที่สังเกตได้ในระดับค่อนข้างมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากระดับมากไปน้อย ได้แก่ ด้านพฤติกรรมการทำงาน (SV) ($\bar{X} = 3.18$, $SD = 0.45$) และสุดท้ายคือด้านการคงอยู่กับองค์กร (SY) ($\bar{X} = 2.76$, $SD = 0.55$)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ข้ามกลุ่มระหว่างกลุ่มตัวแปรด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ (OC) และกลุ่มตัวแปรด้านความผูกพันองค์การ (EE) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ข้ามกลุ่มระหว่างมีค่าอยู่ระหว่าง 0.31-0.57 ซึ่งสัมพันธ์กันทางบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) แสดงว่าตัวแปร

ทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ข้ามกลุ่มกันในเชิงบวกหมายความว่า ยิ่งพนักงานมีเกณฑ์การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในระดับสูง ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการก็จะสูงตามไปด้วย

ผลการวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ตามสมมุติฐานที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปรากฏดังภาพที่ 2 และ ตารางที่ 1



$$\chi^2 = 38.87, df = 27, p = 0.65, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, CFI = 0.99, RMSEA = 0.033$$

* $p < 0.05$

ภาพที่ 2 โมเดลอิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร (OC) ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร (EE) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ตัวแปรที่ศึกษา	น้ำหนัก			
	องค์ประกอบ (β)	t-test	SE	R ²
การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร (OE)	0.78	18.15	0.58	0.62
ความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์กร (EE)	0.65	11.98	0.85	0.41
วัฒนธรรมองค์กร (OE) → ความผูกพันองค์กร (EE)	0.98*	13.33*	0.05	0.96

* $p < 0.05$

ผลการวิเคราะห์ตามภาพที่ 2 และ ตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์สถิติค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 38.87 โดยมีค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.65 ที่องศาแห่งความเป็นอิสระ (df) 27 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.98 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.033 แสดงว่าโมเดลการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยอง สอดคล้องกับสมมติฐาน หมายความว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความผูกพันองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.98 ($\beta = 0.98$) หมายความว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสามารถใช้อธิบายความผูกพันองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ร้อยละ 0.98 ทั้งนี้จากผลการวิเคราะห์ยังบ่งชี้ให้เห็นอีกว่า โดยรวมแล้วการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นอิสระในการทำงานและรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (AU) ได้ส่งผลต่อความผูกพันองค์การในด้านการคงอยู่กับองค์กร (SY) สูงสุด

ในส่วนของการทดสอบความแตกต่างของโมเดลอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันองค์การ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดระยองนั้น จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความเหมือนหรือความแตกต่าง (Invariance Test) โดยพิจารณาจำแนกตามสัญชาติของผู้บริหารองค์การ ได้แก่ สัญชาติไทย ไต้หวัน ญี่ปุ่น และ อเมริกา ซึ่งเป็นการทดสอบว่าโครงสร้างเหมือนหรือแตกต่างกัน (Model From Invariance) ทดสอบโครงสร้างของพารามิเตอร์ในรูปแบบ (Model Parameters Invariance) เพื่อยืนยันเสถียรภาพของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของการบริหารงานของผู้บริหารที่มีสัญชาติต่างกัน 4 สัญชาติ ผลการทดสอบความแตกต่างของโมเดล ปรากฏว่า ผลการทดสอบสมมติฐานขั้นที่ 1 หรือ H_{form} ทดสอบความแตกต่างของรูปแบบ โดยไม่มีการกำหนดค่าพารามิเตอร์ในโมเดลระหว่างสัญชาติของผู้บริหารองค์การที่ต่างกัน พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ซึ่งให้ความหมายว่า โมเดลอิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผู้บริหารต่างสัญชาติกันมีความแตกต่างกัน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันองค์การในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดระยองเมื่อจำแนกกลุ่มตามสัญชาติของผู้บริหารองค์การ

สมมติฐาน	χ^2	df	χ^2/df	p	CFI	TLI	RMSEA	RMR
H_{form}	142.651	79	1.806	.000	.978	.939	.045	.026
$H_{path \& factorloading}$	241.939	106	2.282	.000	.953	.903	.057	.050

$$\Delta\chi^2_{H_{form} - H_{path\&factorloading}} = 99.288^*, \Delta df. = 27; p < 0.05$$

*ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ดังนั้นเพื่ออธิบายถึงอิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผู้บริหารองค์การต่างสัญชาติกัน ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามสัญชาติของผู้บริหาร ปรากฏผลว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกประเภทขององค์การที่มีผู้บริหารสัญชาติต่างกัน 4 สัญชาติ ทั้งนี้องค์การที่มีผู้บริหารสัญชาติญี่ปุ่นได้รับอิทธิพลสูงสุด ($\beta = 0.85$) รองลงมา คือ สัญชาติอเมริกัน ($\beta = 0.82$) สัญชาติไทย ($\beta = 0.74$) และ สัญชาติไต้หวัน ($\beta = 0.73$) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงลำดับค่าน้ำหนักขององค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามสัญชาติผู้บริหาร

ตัวแปรที่ศึกษา	ไต้หวัน	ญี่ปุ่น	อเมริกัน	ไทย
	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ				
การมุ่งเน้นการปฏิบัติ	6	5	5	4
ความใกล้ชิดกับลูกค้า	7	6	8	8
ความเป็นอิสระในการทำงานและรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ	3	4	1	2
การปฏิบัติต่อกันอย่างให้เกียรติ	5	2	6	6
การสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและมีความเชื่อมั่นในค่านิยมร่วม	3	1	4	1
รูปแบบเรียบง่าย บุคลากรมีจำนวนจำกัด	-	8	7	7
การทำแต่สิ่งที่มีประโยชน์	2	3	3	3
ความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน	1	7	2	5
ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ				
การแสดงออกด้วยวาจา	1	3	2	2
พฤติกรรมการทำงาน	3	1	1	1
การคงอยู่กับองค์กร	2	2	2	3

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การที่มีผู้บริหารสัญชาติไต้หวัน มีองค์ประกอบที่ชี้วัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงจำนวน 7 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ไม่สามารถใช้อธิบายการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานที่มีผู้บริหารสัญชาติไต้หวันได้ คือ ด้านรูปแบบเรียบง่ายธรรมดา บุคลากรมีจำนวนจำกัด ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าไม่สามารถใช้อธิบายลักษณะวัฒนธรรมขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และในส่วนของอิทธิพลที่ส่งผลไปยังความผูกพันต่อองค์การของทั้ง 7 องค์ประกอบ พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านการแสดงออกด้วยวาจาสูงสุด

ในส่วนขององค์การที่มีผู้บริหารสัญชาติญี่ปุ่น ปรากฏว่าพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดระยองที่มีผู้บริหารสัญชาติญี่ปุ่นมีองค์ประกอบที่ใช้อธิบายการรับรู้วัฒนธรรมองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้ง 8 องค์ประกอบ และในส่วนของอิทธิพลที่ส่งผลไปยังความผูกพันต่อองค์การของทั้ง 8 องค์ประกอบ พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดและมีความเชื่อมั่นในค่านิยมร่วม เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านพฤติกรรมการทำงานสูงสุด

ในส่วนขององค์การที่มีผู้บริหารสัญชาติอเมริกัน ปรากฏว่าพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดระยองที่มีผู้บริหารสัญชาติอเมริกันมีองค์ประกอบที่ใช้อธิบายการรับรู้วัฒนธรรมองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้ง 8 องค์ประกอบ และในส่วนของอิทธิพลที่ส่งผลไปยังความผูกพันต่อองค์การ พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นอิสระในการทำงานและรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านพฤติกรรมการทำงานสูงสุด

สุดท้ายคือองค์การที่มีผู้บริหารสัญชาติไทย ที่ปรากฏว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดระยองที่มีผู้บริหารสัญชาติไทยมีองค์ประกอบที่ใช้อธิบายการรับรู้วัฒนธรรมองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้ง 8 องค์ประกอบ และความใกล้ชิดกับลูกค้า ตามลำดับ และในส่วนของอิทธิพลที่ส่งผลไปยังความผูกพันต่อองค์การ พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดและมีความเชื่อมั่นในค่านิยมร่วม เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านพฤติกรรมการทำงานสูงสุด เช่นเดียวกับพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การที่มีผู้บริหารสัญชาติญี่ปุ่น

การศึกษาหรือการวัดอิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การตามการรับรู้ของพนักงานที่ปฏิบัติงานกับผู้บริหารต่างสัญชาติกันมีความแตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมุติฐานการวิจัยได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่		ผลการทดสอบ สมมติฐาน
1	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยองมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การในเชิงบวก	ยอมรับ
2	อิทธิพลการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันองค์การตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยอง มีความไม่แปรเปลี่ยนตามสัญชาติของผู้บริหารองค์การ	ไม่ยอมรับ

สรุปและอภิปรายผล

1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยองมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การในเชิงบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับที่ Steers & Porter (1983, p. 333) กล่าวว่าปัจจัยอันเกิดจากวัฒนธรรมองค์การและการอยู่ร่วมกับองค์การเป็นระยะเวลาหนึ่งล้วนแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากความรู้สึกในทางบวกดังที่ได้กล่าวมาจะช่วยหล่อหลอมให้บุคคลในองค์การมีความภาคภูมิใจ มีความฮึกเหิม กล้าคิดกล้าทำ รัก และ เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง กลุ่ม และองค์การ อันเป็นคุณลักษณะของความผูกพันต่อองค์การ (Chucharoenphat, 2012) หมายความว่า พนักงานที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ และหากพนักงานมีเกณฑ์การรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับสูง ก็จะมี ความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงเช่นกัน ในทางกลับกันหากพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับน้อย ความผูกพันต่อองค์การก็จะลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน

2. อิทธิพลการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันองค์การตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดระยอง ในองค์การที่มีสัญชาติผู้บริหารต่างกัน มีความต่างกันตามสัญชาติของผู้บริหารองค์การ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าโมเดลที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้สามารถใช้อธิบายอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานที่ปฏิบัติงานกับผู้บริหารสัญชาติญี่ปุ่น สัญชาติอเมริกัน และสัญชาติไทย แต่ไม่อาจใช้โมเดลนี้อธิบายอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานที่ปฏิบัติงานกับผู้บริหารสัญชาติได้หัวนได้ นั่นเป็นเพราะความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมตามสัญชาติของผู้บริหาร และ พนักงาน ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ (Tesluk et al., 2002, p. 445) และการที่องค์การมีผู้บริหารเป็นชาวต่างประเทศอาจก่อให้เกิดความแตกต่างและความหลากหลายในด้านต่าง ๆ อาทิ เชื้อชาติ ศาสนา

ภาษา ความเชื่อ ค่านิยม จารีต ประเพณี บรรทัดฐาน ปรัชญาการจัดการ และแนวทางการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน เป็นต้น (Noonil, 2015, p. 178)

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1 ในภาพรวมแล้วองค์กรที่มีผู้บริหารชาวต่างชาติควรให้ความสำคัญ ส่งเสริม และสื่อสารให้พนักงานรับรู้ว่ามีมาตรฐานของสินค้าหรือบริการที่ส่งมอบแก่ลูกค้า มีความสำคัญจัดเป็นหนึ่งในเป้าหมายหลักขององค์กร และออกแบบกระบวนการสื่อสารกับพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างเป็นทางการ เพื่อให้แน่ใจว่าเกิดการรับรู้ในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.2 องค์กรที่มีผู้บริหารสัญชาติไต้หวันและดำเนินธุรกิจการผลิตอยู่ในประเทศไทย ควรขับเคลื่อนการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยการออกนโยบายการบริหารงาน มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจอย่างชัดเจน และปล่อยให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้นโยบายดังกล่าว

1.3 องค์กรที่มีผู้บริหารสัญชาติญี่ปุ่น และ ผู้บริหารสัญชาติไทย ควรให้ความสำคัญกับการสร้าง รักษา และพัฒนา 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการผ่านการที่ผู้บริหารเดินตรวจงานประจำวันด้วยตนเอง โดยไม่พึ่งพาการรายงานผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานเพียงช่องทางเดียว 2) ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อปลูกฝังค่านิยมร่วมขององค์กรเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และ 3) องค์กรควรกำหนดให้ ผู้บริหารทุกระดับ มีหน้าที่ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมขององค์กร

1.4 องค์กรที่มีผู้บริหารสัญชาติอเมริกันควรให้ความสำคัญโดยการสร้าง รักษา และพัฒนา ได้แก่ 1) การกำหนดขอบเขตงานของบุคลากรตามความชำนาญส่วนบุคคลให้ชัดเจน 2) วางโครงสร้างให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตที่กำหนด ทั้งนี้รวมถึงการมอบอำนาจการตัดสินใจอย่างเหมาะสมตามประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล และ 3) จัดให้มีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งยกย่องชื่นชม และ ให้รางวัลบุคคลผู้เป็นเจ้าของผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นจนเป็นที่ยอมรับ

2. สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

2.1 ควรศึกษาเพิ่มเติมกับพนักงานระดับอื่นในองค์กร

2.2 ควรมีการศึกษาในลักษณะเดียวกันกับผู้บริหารสัญชาติอื่นเพื่อตรวจสอบความเหมือนหรือความแตกต่างของโมเดลเพิ่มเติมว่ามีความสอดคล้อง หรือความแตกต่างอย่างไร

2.3 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำ สมรรถนะองค์กร แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ฯลฯ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างได้ และเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มพนักงาน โดยใช้องค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องมือ ท้ายที่สุดแล้วก็เพื่อให้องค์กรสามารถใช้บุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

เอกสารอ้างอิง

- Aon Hewitt. (2001). **Employee Engagement Model**. Retrieved April 19, 2015 from/http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/aon-hewitt-model-of-employee-engagement.jsp
- Bjerke J. (2013). **Global Talent Shortage, Retention Top List of HR Challenges in 2013**. Retrieved March 8, 2014, from/http://www.recruiter.com/i/global-talent-shortage-retention-top-list-of-hr-challenges-in-2013/
- Chamberlain L. (2012). **Lack of Skilled Candidates is Biggest Recruitment Challenge, Say Employers**. Retrieved on 8 March 2013, from http://www.personneltoday.com/articles/21/03/2012/58424/lack-of-skilled-candidates-is-biggest-recruitment-challenge-say.htm
- Chucharoenphat, N. (2012). **Organizational Culture Affecting Employee's Work Performance of Siam Commercial Bank in Nakornsawan**. Master of Business Administration, Faculty of Business Administration Management, Rajamangala University of Technology. Retrieved May 8, 2016, from/http://www.repository.rmutt.ac.th/bitstream/handle/123456789/2168/Binder1.pdf?sequence=1 (In Thai)
- Cronbach, L. J. (1990). **Essentials of Psychological Testing**. 5th ed. New York : Harper Collins.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**. Upper Saddle River, N.J. : Pearson.
- Industrial Estate Authority of Thailand. (2015). **Core Business of Industrial Estate Authority of Thailand**. Retrieved on April 18, 2015, from/http://www.ieat.go.th/about/core-businesses. (In Thai)
- Noonil, S. (2015). Cross Cultural Management for ASEAN Economic Community. **Dusit Thani College Journal**, 9(2), 176-190 (In Thai)
- Onkam P. and Rahothon, R. (2009). **Organizational Commitment and its Outcomes : A Case Study of Food Processing Plant Employees in Lop Buri Province**. Master of Science, Sripahum University. (In Thai)
- Pariyanon, A. (2016). **The Salary Survey Report by Eastern Seaboard Industrial Relations (ESIR) Monthly Meeting in May 2016**. (unpublished manuscript). (In Thai)
- Peters, T. J., & Watermann, R. H. (1982). **In Search of Excellence: Lessons from American's Best Run Companies**. New York: Harper & Row.
- Ritcharun, P. (2004). **Research Methodology for Social Science**. 2nd ed. Bangkok : House of Media. (In Thai)

- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1983). **Motivation and Work Behaviour**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Tesluk , Paul et al. (2002). **Integrating the Linkages Between Organizational Culture and Individual Outcomes at Work: Psychological Management of Individual Performance**. New York: Wiley.
- Weekly Manager. (2011). **Human Resources Preparation, Organizational Preparation, Count Down to Deal with AEC**. Retrieved May 1, 2016, from/http://www.manager.co.th/mgrweekly/viewnews.aspx?NewsID=9540000120703 (In Thai)
- WHA Industrial Development. (2016). **Current Customers**. Retrieved April 19, 2016, from/http://www.hemaraj.com/page/industrial_current_customers.asp (in Thai)