



บทที่ 4

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ กับตามที่เป็นจริง และความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างนี้ (ช่องว่าง) กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำมาอภิปรายตามลำดับดังนี้

1. อภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ กับตามที่เป็นจริงแตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบมัชฌิมเลขคณิตของคะแนนการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ กับตามที่เป็นจริงของพนักงาน ในวัฒนธรรมองค์การทั้ง 6 มิติ ทำให้ไม่สามารถสรุปได้ว่าพนักงานมีช่องว่างในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในทุกมิติ เพราะผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าพนักงานรัฐวิสาหกิจ ไม่มีช่องว่างในวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พนักงานบริษัท ไม่มีช่องว่าง ในวัฒนธรรมปัจเจกนิยม และพนักงานธนาคาร ไม่ช่องว่างในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นชาย ซึ่งเป็นผลการวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย แต่ในกรณีอื่นๆ ยังคงสอดคล้องกับผลการวิจัย นั่นคือพนักงานทั้งสามองค์การ มีช่องว่างในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ กลุ่มนิยม และความเป็นหญิง ดังนั้น ในภาพรวมพนักงานมีช่องว่างในวัฒนธรรมองค์การ (ตารางที่ 11 และตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล)

ตารางที่ 11 ช่องว่างวัฒนธรรมองค์การในแต่ละมิติ และรวม 6 มิติของพนักงาน 3 องค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	องค์การ		
	รัฐวิสาหกิจ	บริษัทตัวแทนจำหน่าย อุปกรณ์ไฟฟ้า	ธนาคาร
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	★	★	★
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	—	★	—
ปัจเจกนิยม	★	—	★
กลุ่มนิยม	★	★	★
ความเป็นชาย	★	★	—
ความเป็นหญิง	★	★	★
รวม 6 มิติ	★	★	★

หมายเหตุ สัญลักษณ์ — หมายถึง ไม่มีช่องว่าง

★ หมายถึง มีช่องว่าง

การที่พนักงานรัฐวิสาหกิจ กับพนักงานธนาคาร ไม่มีช่องว่างในวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน สาเหตุหนึ่ง คือลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่เกิดความผิดพลาดง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าเขาต้องรับผิดชอบต่อความผิดพลาด หรือความไม่แน่นอนที่เกิดจากผู้อื่น เขาจึงหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้เขาปลอดภัย และสบายใจ ด้วยการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างรอบครอบ ระมัดระวัง และด้วยเหตุนี้เองที่ทำให้เขาสามารถรับกฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ ได้มากกว่าผู้อื่น เช่นเดียวกับในงานวิจัยนี้ ที่มีพนักงานรัฐวิสาหกิจ 54.5 เปอร์เซ็นต์ และพนักงานธนาคาร 65 เปอร์เซ็นต์ ที่เป็นพนักงานแผนกหรือฝ่ายบัญชี ตรวจสอบ การเงิน สินเชื่อ พนักงานที่ทำงานในแผนก หรือในฝ่ายดังกล่าวจะต้องปฏิบัติงานตักกฎระเบียบ ด้วยความรอบครอบ ระมัดระวัง อย่างเข้มงวด จะป้องกันความผิดพลาด หรือความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เช่น พนักงานฝ่ายสินเชื่อ ก่อนจะอนุมัติสินเชื่อให้แก่ลูกค้า พนักงานจะต้องตรวจสอบประวัติผู้มาใช้บริการ หรือลูกค้าผู้นั้นอย่างรอบครอบตามขั้นตอนที่องค์การกำหนด เพื่อป้องกันในกรณีที่ผู้กู้ไม่สามารถจ่ายเงินคืนได้ เป็นต้น

สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานรัฐวิสาหกิจ ไม่มีช่องว่างในวัฒนธรรมองค์การมิตินี้คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจ เป็นผู้ที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่แล้วจึงเลือกเข้าทำงานในองค์การรัฐวิสาหกิจ เพราะเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปอยู่แล้วว่า

รัฐวิสาหกิจ เป็นองค์กรที่มีทั้งความมั่นคงในการดำเนินงาน และความมั่นคงในการว่าจ้างพนักงาน พนักงานสามารถทำงานในองค์กรได้นานเท่าที่ต้องการ หรือถึงกำหนดเกษียณอายุ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกไล่ออก เว้นกรณีทำผิดร้ายแรง เช่น ทุจริต การให้สวัสดิการในด้านค่ารักษาพยาบาลทั้งสำหรับตัวพนักงาน และครอบครัวได้ พนักงานรัฐวิสาหกิจจึงไม่รู้สึกว่ามีช่องว่างในวัฒนธรรมมีตินี้

จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้พนักงานรัฐวิสาหกิจ กับพนักงานธนาคาร ไม่มีช่องว่างในวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ตามที่พบในผลการวิจัย

ในกรณีที่พนักงานบริษัท ไม่มีช่องว่างในมิติปัจเจกนิยม และพนักงานธนาคาร ไม่มีช่องว่างในมิติความเป็นชาย ก็เพราะลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ในกรณีของบริษัท พนักงานบริษัทผู้ตอบแบบสำรวจ 70 เปอร์เซ็นต์ ที่เป็นพนักงานในฝ่ายขาย ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่ทำให้องค์กรคงอยู่ได้ องค์กรจึงต้องมีกลยุทธ์ที่จะกระตุ้นให้พนักงานขายสินค้าได้มากที่สุด วิธีการหนึ่งคือ มุ่งเน้นที่ผลงานของแต่ละคน เช่น ให้รางวัลพิเศษ หรือมีการเลื่อนขั้นให้พนักงานที่ทำยอดขายได้มาก เพราะในการขายสินค้าแต่ละครั้ง ผู้ขายต้องใช้เวลา ทักษะ ความสามารถเฉพาะตัวค่อนข้างมาก โดยเฉพาะถ้าต้องแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่นๆ ดังนั้น หากองค์กรพิจารณาผลงานของหน่วยงานในภาพรวมเพียงอย่างเดียว อาจมีพนักงานบางคน ใ้ความพยายามในการทำงานไม่มาก บางคนสร้างผลงานได้มาก แต่ทุกคนได้รับรางวัลเท่ากัน จะทำให้พนักงานผู้ที่สร้างผลงานมากหมดกำลังใจ และส่งเสริมให้คนเอาเปรียบผู้อื่น อาจเกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงานได้ การมุ่งเน้นพิจารณาให้รางวัลพนักงานแต่ละคน จากผลการปฏิบัติงานของเขา ซึ่งเป็นลักษณะประการหนึ่งของวัฒนธรรมปัจเจกนิยม จึงเป็นกลยุทธ์วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ ดังนั้น เมื่อบริษัท มีวัฒนธรรมปัจเจกนิยมในระดับปานกลาง และพนักงานก็ได้รางวัลในการทำงานตามความสามารถของพนักงาน จึงไม่มีเกิดช่องว่างในวัฒนธรรมปัจเจกนิยม

กรณีธนาคาร มัชฌิมเลขคณิตของคะแนนการรับรู้ความเป็นชาย ตามที่ต้องการ และตามที่เป็นจริงของพนักงานธนาคาร อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง หมายถึง ธนาคารเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นชายค่อนข้างสูง คือการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับข้อมูล

มากกว่าการตัดสินใจตามความรู้สึก ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานสะดวก และมั่นใจมากขึ้น และหากมีความผิดพลาดที่อาจเกิดจากบุคคลอื่น ทั้งโดยเจตนา หรือไม่เจตนา หรือเกิดจากตนเอง ทั้ง ๆ ที่ได้ปฏิบัติทุกอย่างตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง รอบครอบ และรัดกุมแล้ว ผู้ปฏิบัติงาน ก็สามารถชี้แจง และนำข้อมูลที่มีอยู่มาช่วยในการแก้ไข และอธิบาย หรือบอกหัวหน้า เพื่อนร่วมงานได้ เพราะหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ตัดสินใจจากข้อมูล ตามหลักการนั่นเอง

สมมติฐานที่ 2 ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ กับตามที่เป็นจริง มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า ช่องว่างขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ นั่นคือ ระดับช่องว่างที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์การลดลง ในทางกลับกัน พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การน้อย จะมีช่องว่างมาก

2. ข้อค้นพบเพิ่มเติมที่ได้จากผลการวิจัย

นอกจากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานแล้ว ในการวิจัยนี้ยังมีผลการวิจัยเพิ่มเติมดังนี้

2.1 ลักษณะภูมิหลังของพนักงานผู้ตอบแบบสำรวจ จากตารางที่ 1 ที่แสดงถึงความถี่ข้อมูลทั่วไปที่เป็นภูมิหลังของพนักงานแต่ละองค์การ ปรากฏว่า

อายุของผู้ตอบ ผู้ตอบที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ เป็นกลุ่มผู้ตอบที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปมากที่สุด ส่วนผู้ตอบที่เป็นพนักงานบริษัท และพนักงานธนาคาร จะเป็นกลุ่มผู้ตอบที่อยู่ในช่วงอายุ 25 - 30 ปีมากที่สุด

แผนก หรือ ฝ่ายที่พนักงานทำงานอยู่ ผู้ตอบที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานธนาคาร จะปฏิบัติงานอยู่ในแผนกบัญชี ตรวจสอบ มากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกอื่นๆ ส่วนพนักงานบริษัท เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกขายมากที่สุด

ระยะเวลาในการทำงาน ผู้ตอบที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ เป็นกลุ่มผู้ตอบที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์การตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด ส่วนผู้ตอบที่เป็นพนักงานบริษัท และพนักงานธนาคาร จะเป็นกลุ่มผู้ตอบที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์การอยู่ในช่วง 1 - 3 ปีมากที่สุด

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การในแต่ละมิติ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ตารางที่ 5) วัฒนธรรมกลุ่มนิยมมีความสัมพันธ์ทางบวก กับวัฒนธรรมความเป็นหญิง สูงกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การในมิติอื่น ๆ เพราะหลักสำคัญ ที่แสดงถึงลักษณะ ความเป็นหญิง คือ การตัดสินใจจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน มากกว่าจะปฏิบัติตาม หลักการอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ ข้อคำถามอื่นๆ ที่ถามเพื่อวัดระดับวัฒนธรรมความเป็นหญิง ในงานวิจัยนี้ ได้แก่ พนักงานมีการทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจกัน เปิดเผย และจริงใจต่อกัน มีความร่วมมือ และประสานงานกันเป็นอย่างดี และเมื่อเกิดมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้น คู่กรณีมักแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม

ส่วนองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม เป็นองค์การที่พนักงานทำงานร่วมกันอย่างอบอุ่น มีการพึ่งพากัน ร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกัน จะไม่ตัดสินใจด้วยตนเองตามลำพัง แต่จะคำนึงถึง เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุม

จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมความเป็นหญิง มีลักษณะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมกลุ่มนิยม เพราะเมื่อพนักงานแต่ละคน มีการทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจกัน เปิดเผยและจริงใจต่อกัน ก็จะทำให้ทุกคนรู้สึกอบอุ่นใจ รู้สึกว่าทุกคนเป็นเพื่อน เป็นที่ น้อยเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน จึงพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ประสานงานกันในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าพนักงานใหม่ เข้ามา ได้รับการต้อนรับที่จริงใจ และอบอุ่น เขาก็จะรู้สึกประทับใจ เต็มใจทำงานอย่างเต็มที่ และ ด้วยเหตุผลเหล่านี้ เมื่อมีปัญหาที่ต้องตัดสินใจ พนักงานจึงไม่กล้าตัดสินใจลำพัง เกรงจะมีผลกระทบ ต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานอื่น ต้องมีการประชุมเพื่อหามติของที่ประชุม โดยเฉพาะถ้าในการประชุม ทุกครั้ง ผู้ร่วมประชุมยอมรับฟังมติของเสียงส่วนใหญ่เสมอ ก็จะสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงาน รวมทั้งทำให้พนักงานภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยินดีปฏิบัติตามมติเหล่านั้น ด้วยเหตุผล ดังกล่าวนี้เอง จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การ 2 มิตินี้ มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังปรากฏว่า วัฒนธรรมความเป็นชาย มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ ความเป็นหญิง ซึ่งเป็นผลการวิจัยที่ตรงกันข้ามกับผลการศึกษาของฮอฟสตีด เพราะเขาเสนอ ไว้ว่า ความเป็นชาย กับความเป็นหญิง ในวัฒนธรรมมิติความเป็นชายนั้น เป็นขั้วตรงข้ามกัน นั่นคือ องค์การที่มีวัฒนธรรมความเป็นชายสูง จะมีวัฒนธรรมความเป็นหญิงต่ำ ในทางกลับกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมความเป็นหญิงสูง จะมีความเป็นชายต่ำ แสดงว่า ทั้งสองลักษณะนี้จะต้อง

มีความสัมพันธ์กันในทิศทางลบ แต่ในผลการวิจัยนี้ ปรากฏว่า ความเป็นชาย กับความเป็นหญิง มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก คณะกรรมการรับรู้ความเป็นชาย และความเป็นหญิงของพนักงาน ทุกองค์การ มีระดับอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูง แสดงว่าตามการรับรู้ของพนักงาน องค์การ มีวัฒนธรรมทั้งสองในระดับค่อนข้างสูง ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับที่เบมและคณะ ได้ศึกษาเรื่อง เกี่ยวกับบทบาททางเพศในปี.ศ.1974 (อ้างอิงใน Kilmartin, 1994) และได้เสนอผลการวิจัยที่ สนับสนุนแนวคิดที่ว่า บุคคลจะมีบุคลิกภาพ 2 ลักษณะ คือมีความเป็นชาย และความเป็นหญิง ร่วมกันได้ ซึ่งจะเรียกผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบความเป็นชาย และความเป็นหญิงสูงทั้งคู่ว่า บุคลิกภาพแบบแอนโดรจีนัส (Androgynous) และผู้ที่มีบุคลิกภาพความเป็นชาย และความเป็น หญิงต่ำทั้งคู่ เรียกว่า บุคลิกภาพที่ไม่มีความแตกต่าง (Undifferentiated) ไม่ใช่ต้องมีบุคลิกภาพ แบบความเป็นชาย (Traditionally Masculine) หรือความเป็นหญิง (Traditionally Feminine) ลักษณะใดลักษณะหนึ่งเท่านั้น

ซึ่งเบมและคณะได้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบแอนโดรจีนัส จะเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง และความอ่อนโยนในตัวเอง มีการใช้เหตุผลในการทำงาน มีการแสดงออกทางอารมณ์ที่เหมาะสม รู้จักผ่อนปรน หรือประนีประนอมได้ค่อนข้างดี

ผู้วิจัยเห็นว่าการที่บุคคลทั้งชาย หญิงต้องทำงานร่วมกันในสังคม ต้องพบกับบุคคลอื่น ๆ มากขึ้น จึงทำให้แต่ละคนต้องมีการปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพและการแสดงออก เพื่อให้สามารถ สมาคมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม เช่น บุคคลผู้ที่เป็นหัวหน้า เมื่อต้องมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน จะต้องพิจารณาจากข้อมูล และหลักการ ซึ่งเป็นลักษณะการตัดสินใจตามแบบ ความเป็นชาย แต่เมื่อลูกน้องหรือผู้ร่วมงานมีปัญหา ผิดหวัง ขาดกำลังใจ หัวหน้าจะปลอบโยน เพื่อให้ต่อสู้ เพื่อชัยชนะในวันข้างหน้า ตามลักษณะความเป็นหญิง จากการวิจัยแสดงว่า พนักงานในแต่ละองค์การ มีบุคลิกภาพแอนโดรจีนัส จึงมีมีขมิ้มเลขคณิตของคณะกรรมการรับรู้ ความเป็นชาย กับความเป็นหญิงสูง และทั้งคู่มีสหสัมพันธ์กันในทางบวก

อย่างไรก็ตาม การศึกษาของเบมนั้น เป็นการศึกษาบุคลิกของบุคคล แต่งานวิจัยนี้เป็น การศึกษาบุคลิกขององค์การ แต่ผู้วิจัยเห็นว่า บุคลิกขององค์การส่วนหนึ่งสะท้อนถึงบุคลิกภาพ ของพนักงานในองค์การ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของเบมมาอภิปรายผลการวิจัยนี้ด้วย

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ ตามที่เป็นจริง และช่องว่างของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละมิติ กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

วัฒนธรรมความเป็นหญิง และวัฒนธรรมกลุ่มนิยม มีสหสัมพันธ์ในทิศทางบวก กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่า วัฒนธรรมองค์การในมิติอื่นๆ (ตารางที่ 8) เพราะองค์การที่มีความเป็นหญิง และความเป็นกลุ่มนิยมสูง พนักงานจะสามารถทำงานร่วมกันด้วยความอบอุ่น เหมือนพี่ น้อง มีความเปิดเผย จริงใจ ร่วมมือ และประสานงานกันเป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีสุขภาพจิตดี พร้อมจะทุ่มเทร่างกาย แรงใจในการทำงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานที่มีคุณภาพดี และเมื่อผลงานออกมาดี พนักงานได้รับคำชมเชย รางวัลต่างๆ เช่น เลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน และหรือได้เงินโบนัสจากองค์การ พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจ มีเจตคติทางบวกต่อองค์การ ผูกพันต่อองค์การนั้น ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์การทั้งสองมิติ จึงมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

ดังนั้น ช่องว่างในวัฒนธรรมองค์การทั้งสองมิตินี้ จึงส่งผลต่อความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การในทิศทางตรงข้ามกัน คือถ้าพนักงานรู้สึกว่ามีช่องว่างในวัฒนธรรมทั้งสองมิตินี้มาก พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์การลดลง ในทางกลับกัน ถ้าพนักงานรู้สึกว่ามีระดับช่องว่างในวัฒนธรรมทั้งสองมิติน้อย พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์การสูง

และนอกจากนี้ยังปรากฏว่า องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง คือองค์การที่หัวหน้า มีรูปแบบการบังคับบัญชา การปกครองแบบเผด็จการ ไม่ค่อยฟังความคิดเห็นของพนักงาน จะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การลดลง

ผู้วิจัยเห็นว่าที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้ตอบแบบสอบถาม 84 เปอร์เซ็นต์ เป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ผู้ที่จบการศึกษาในระดับนี้มีความรู้ ความสามารถ ต้องการ และพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็น

ดังนั้น องค์การที่หัวหน้ามีการปรึกษาหารือกับพนักงาน ยอมรับฟังความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกับพนักงานอย่างไม่ถือตัว ปกครอง และบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย คือหัวหน้ายอมรับ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถ และความคิดเห็น พนักงานเหล่านั้นก็จะรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหา แก้ปัญหาให้แก่องค์การ

เมื่อองค์การได้รับความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับของสังคม พนักงานก็จะรู้สึกว่าเป็นส่วนร่วมสร้างความสำเร็จแก่องค์การ และกลายเป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

แต่องค์การที่หัวหน้าไม่ให้ออกาสพนักงานแสดงความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถ คือไม่ว่าจะเสนอความเห็นอย่างไร หัวหน้าก็ไม่ยอมรับ เขาก็จะรู้สึกว่า เขาไม่มีความสามารถ หรือหัวหน้าใจแคบ ทำให้เกิดความรู้สึกอึดอัด ไม่สบายใจ เกิดความเบื่อหน่าย ทำงานให้ผ่านไปวันๆ หนึ่ง และแม้องค์การจะมีชื่อเสียง หรือมีผลงานดี แต่เขาก็จะไม่รู้สึกภูมิใจ เพราะเป็นผลงานของหัวหน้ากับคนอื่น ดังนั้น เมื่อมีโอกาสหรือมีองค์การอื่นที่เขาสามารถแสดงความรู้ ความสามารถ ความคิดเห็น และมีสภาพอื่นๆ ที่เขาพอใจเขาก็พร้อมที่จะไปอยู่ในองค์การนั้น เพราะเขาไม่รู้สึกผูกพันต่อองค์การที่อยู่

ส่วนเมื่อเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยของช่องว่าง กับคะแนนเฉลี่ยของความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานในแต่ละองค์การ รัฐวิสาหกิจมีระดับคะแนนช่องว่าง มากกว่าบริษัท แต่น้อยกว่าธนาคาร หากแต่พนักงานรัฐวิสาหกิจ มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานบริษัท เพราะนอกจากขนาดของช่องว่าง ที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ตามความคิดเห็นของผู้วิจัย นอกจากระดับของช่องว่าง สิ่งที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ คือ

ประการแรก รูปแบบขององค์การ รัฐวิสาหกิจ เป็นองค์การที่ไม่มีเจ้าของกิจการที่แท้จริง เพราะผู้บริหารสูงสุดก็เป็นพนักงานคนหนึ่งขององค์การ ส่วนองค์การเอกชน มีเจ้าของกิจการที่ระบุชัดเจน พนักงานจะรู้สึกว่า ผู้ที่ได้รับผลกำไร ชื่อเสียง ประโยชน์สูงสุด หรือผลเสียหายที่แท้จริงคือ เจ้าของกิจการ

ประการที่สอง รัฐวิสาหกิจ เป็นองค์การที่ก่อตั้งขึ้นจากเงินทุนของรัฐบาล เพื่อกิจการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของประเทศ จึงเป็นองค์การที่มีความมั่นคง และการว่าจ้างพนักงานก็มีความมั่นคงเช่นกัน เพราะพนักงานสามารถทำงานได้นานเท่าที่พนักงานต้องการ หรือ

จนเกษียณอายุราชการ ไม่มีการไล่ออก ยกเว้นในกรณีทำผิดร้ายแรง เช่น ทุจริต การเลื่อนขั้น และเลื่อนเงินเดือนเป็นไปตามกำหนดวาระที่แน่นอนทุกปี มีสวัสดิการต่างๆ ให้แก่พนักงาน เช่น รถบริการรับ - ส่งพนักงาน ภูเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำจากสหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลทั้งของพนักงาน และครอบครัวของพนักงานด้วย แต่องค์การเอกชนที่ให้สวัสดิการ ในรูปของการจ่ายค่ารักษาพยาบาลเฉพาะตัวพนักงานเท่านั้น ด้านความมั่นคงและก้าวหน้า ในการทำงาน พนักงานรัฐวิสาหกิจ สามารถลาไปศึกษาต่อได้ง่ายกว่าพนักงานที่ทำงานเอกชน บางกรณี มีทุนสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อ และสามารถนำวุฒิมาปรับเปลี่ยนตำแหน่งได้เมื่อสำเร็จ การศึกษา แต่องค์การเอกชนบางองค์การ จะไม่อนุญาตให้พนักงานไปศึกษาต่อ หากพนักงาน ต้องการหาความรู้เพิ่มเติมต้องลาออก หรือเรียนในวันหยุด เป็นต้น ซึ่งข้อได้เปรียบเหล่านี้มีส่วน ช่วยให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ

ประการที่สาม นอกจากเหตุผลข้างต้นแล้ว ผลการวิจัยในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ยังมีการวิจัยพบว่า อายุของพนักงาน และอายุการทำงาน ในองค์การก็มีผลต่อระดับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ คือผู้ที่มีอายุมากจะมีความรู้สึกผูกพันต่อ องค์การมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย ส่วนอายุการทำงานในองค์การ ผู้ที่มีอายุการทำงานในองค์การ นาน จะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น เพราะบุคคลมักจะมีหน้าที่การงานที่สูงขึ้น และมีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมาย คุณค่าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ความรู้สึกผูกพันจึงเพิ่มมากขึ้น และ ในการวิจัยนี้ ได้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของอายุผู้ตอบ อายุการทำงานในองค์การ กับ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ได้ผลสอดคล้องกับผลการวิจัยเดิม

ซึ่งจากข้อมูลเกี่ยวกับอายุของผู้ตอบ และอายุการทำงานในองค์การของพนักงาน แต่ละองค์การในงานวิจัยนี้ ปรากฏว่า พนักงานผู้ตอบแบบสำรวจที่มีอายุมากกว่า 40 ปี 18.04 เปอร์เซ็นต์ และพนักงานผู้ตอบแบบสำรวจ ที่มีอายุการทำงานในองค์การมากกว่า 10 ปี 21.80 เปอร์เซ็นต์ เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ในตารางที่ 1)

จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้รัฐวิสาหกิจมีระดับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ สูงกว่าพนักงานในอีก 2 องค์การ