

บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเรื่อง การหล่อหลอมทางสังคมและการปรับตัวของพนักงานใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแหล่งที่มาในการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้าน ได้แก่ ความชำนาญในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การเมืองในองค์การ ภาษาเฉพาะขององค์การ และประวัติขององค์การ และเพื่อศึกษาการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้านที่สามารถร่วมกันทำนายการปรับตัวของพนักงานใหม่ โดยได้มีการศึกษาเปรียบเทียบการหล่อหลอมทางสังคมในกลุ่มพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีและปรับตัวไม่ดี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานใหม่ที่เป็นพนักงานประจำขององค์การ เอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่มีการผลิตปูนซีเมนต์และวัสดุก่อสร้าง จำนวน 296 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยเครื่องมือ 5 ชนิด คือ

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากร (demographical data questionnaire) ของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา เดือนและปีพ.ศ. ที่เริ่มเข้าทำงานในองค์การปัจจุบัน ภูมิลำเนาเดิม (จังหวัด) สถานที่ทำงานในองค์การปัจจุบัน (จังหวัด) และตำแหน่งงาน
2. แบบวัดการหล่อหลอมทางสังคมขององค์การ (organizational socialization scale) ดัดแปลงจากแบบวัด socialization domain ของ Chao et al. (1994)
3. แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment scale) ดัดแปลงจากแบบวัดของ Allen and Meyer (1990) โดยกาญจนา นุใจทอง (2542)
4. แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction scale) ดัดแปลงจากแบบวัด Minnesota Satisfaction Questionnaire ของ Weiss et al. (1967) โดยฉัตรวิบูลย์ ขาวเกียรติ (2540)
5. แบบสอบถามแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคม สร้างข้อคำถามโดยอ้างอิงเนื้อหาเกี่ยวกับการหล่อหลอมทางสังคมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความชำนาญในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การเมืองในองค์การ ภาษาเฉพาะขององค์การ และประวัติขององค์การ โดยดัดแปลงจากเนื้อหาข้อคำถามของการหล่อหลอมทางสังคมขององค์การ (organizational socialization scale) ของ Chao et al. (1994)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งหมดสามข้อ โดยวัตถุประสงค์ข้อที่สองและสามได้นำไปกำหนดเป็นสมมติฐานเพื่อทำการทดสอบทางสถิติ ส่วนวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่งกำหนดขึ้นเพื่อศึกษาแหล่งที่มาในการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้าน ได้แก่ ความชำนาญในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การเมืองในองค์การ ภาษาเฉพาะขององค์การ และประวัติขององค์การ โดยวัตถุประสงค์ข้อนี้ไม่ได้นำไปวิเคราะห์ผลทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน เนื่องจากแหล่งที่มาที่ให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่ต่างมีความสำคัญต่อการให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่ด้วยกันทั้งสิ้น วัตถุประสงค์ข้อนี้จึงเป็นการสำรวจการให้ลำดับความสำคัญของแหล่งที่มา ซึ่งประกอบด้วย แหล่งที่มาจาก การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และพี่เลี้ยง แหล่งที่มาจาก การไม่ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ได้แก่ การสังเกต การลองผิดลองถูก และการอ่านคู่มือขององค์การ (Ostroff & Kozlowski, 1992, 1993)

ผลการวิจัยได้ศึกษาโดยพิจารณาจากการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้านโดยศึกษาจากการลำดับความสำคัญของแหล่งที่มาทั้งหมด 6 แหล่งที่มาตั้งข้างต้น ซึ่งผลการวิจัยได้แสดงตามตาราง 3 เมื่อวิเคราะห์ผลโดยรวมพบว่าพนักงานใหม่ให้ความสำคัญต่อแหล่งที่มาไม่แตกต่างกันมากนักในการหล่อหลอมทางสังคมแต่ละด้าน โดยแหล่งที่มาที่พนักงานใหม่ให้ความสำคัญในลำดับต้น ๆ โดยเฉพาะในลำดับที่หนึ่งถึงสามเป็นแหล่งที่มาจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และพี่เลี้ยง จากข้อมูลพบว่าผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งที่มาที่ได้รับการให้ความสำคัญเป็นลำดับที่หนึ่งในการหล่อหลอมทางสังคมเท่ากับผู้ร่วมงาน โดยผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อพนักงานใหม่มากที่สุดในการหล่อหลอมทางสังคม 3 ด้านต่อไปนี้ คือ การหล่อหลอมทางสังคมด้านความชำนาญในการทำงาน ด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และด้านประวัติขององค์การ ส่วนผู้ร่วมงานเป็นแหล่งที่มาที่สำคัญเป็นลำดับที่หนึ่งในการหล่อหลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการเมืองในองค์การ และด้านภาษาเฉพาะขององค์การ ในขณะที่แหล่งที่มาของข้อมูลจากพี่เลี้ยงนั้นพนักงานใหม่ให้ความสำคัญเป็นลำดับที่สามในทั้ง 6 ด้านของการหล่อหลอมทางสังคมที่ทำการศึกษา

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเป็นแหล่งที่มาที่มีความสำคัญมากที่สุดในการหล่อหลอมทางสังคมด้านต่าง ๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Miller and Jablin (1991) และ Louis, Posner and Powell (1983) ที่ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานต่าง

เป็นแหล่งที่มาที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อพนักงานใหม่ซึ่งส่งผลต่อการมีทัศนคติทางบวกในการทำงาน เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความรู้สึกที่ดีในการปรับตัวของพนักงานใหม่ในช่วงแรกของการทำงาน

ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานต่างก็เป็นแหล่งที่มาที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อพนักงานใหม่ แต่ในการค้นหาข้อมูลของพนักงานใหม่นั้น พนักงานใหม่จะเลือกถามข้อมูลกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกัน โดยพนักงานใหม่จะค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน เช่น กลวิธีในการทำงาน บทบาทที่ควรจะเป็นในการทำงาน เป้าหมายในการทำงาน รวมถึงผลสะท้อนกลับในผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา (Hanser & Muchinsky, 1978 cited in Miller & Jablin, 1991; Morrison, 1993) ซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งที่มาที่มีความสำคัญมากที่สุดในการหล่อหลอมด้านความชำนาญในการทำงาน ด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านประวัติขององค์กร จากความสำคัญของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการหล่อหลอมทางสังคมของพนักงานใหม่ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จึงอาจมีความเชื่อมโยงกันโดยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานจำเป็นต้องบอกถึงเป้าหมายและค่านิยมในการทำงาน รวมถึงประวัติขององค์กรด้วย เพื่อที่ว่าจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจและกำหนดทิศทางการทำงานให้มีความสอดคล้องกับองค์กรมากยิ่งขึ้น ผู้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญต่อการให้ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานใหม่ในช่วงระยะแรกของการทำงาน (Granen, 1976 cited in Miller & Jablin, 1991) เหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อพนักงานใหม่อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาและพนักงานใหม่ต่างมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการร่วมกันมีความคล้ายคลึงกันของลักษณะการทำงาน จึงทำให้พนักงานใหม่มักจะสอบถามข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน และถ้าผู้บังคับบัญชามีอายุงานไม่ห่างจากพนักงานใหม่ มากจนเกินไปก็ จะยิ่งส่งผลต่อความกล้าที่จะเข้าไปสอบถามข้อมูลจากผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น (Morrison, 1993) จากเหตุผลดังกล่าวจึงอาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งที่มาที่มีความสำคัญในการให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่

ส่วนผู้ร่วมงานเป็นอีกแหล่งที่มาที่มีความสำคัญมากไม่น้อยไปกว่าผู้บังคับบัญชา โดยพนักงานใหม่เลือกที่จะสอบถามข้อมูลจากผู้ร่วมงานในเรื่องเกี่ยวกับสภาพโดยทั่วไปขององค์กร (Miller & Jablin, 1991) ซึ่งได้หมายรวมถึงการเรียนรู้ในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย ผู้ที่มีอำนาจในองค์กร อำนาจความรับผิดชอบในองค์กร ภาษาเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน ลักษณะการบริหารงานของผู้นำในองค์กร เป็นต้น (Ostroff & Kozlowski, 1992) จะเห็นได้ว่าผู้ที่มีความสำคัญต่อการหล่อหลอมทางสังคมซึ่งมีส่วนที่เกี่ยวกับองค์กรโดยเฉพาะการเรียนรู้ถึง

ผู้มีอำนาจในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนของการเมืองในองค์กรและภาษาเฉพาะในองค์กร จากการวิจัยครั้งนี้ก็พบว่าผู้ร่วมงานมีความสำคัญมากที่สุดในด้านดังกล่าวเช่นกัน เหตุที่พนักงานใหม่มักจะสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กรมากกว่าจะสอบถามจากผู้บังคับบัญชา ก็อาจเนื่องมาจากลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับพนักงานใหม่เป็นแบบไม่เป็นทางการ หรือพฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่แสดงต่อพนักงานใหม่ไม่มีลักษณะของการตรวจสอบพฤติกรรมมากเท่ากับผู้บังคับบัญชา จึงทำให้พนักงานใหม่มีความถี่ในการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กรหรือการปรับตัวเพื่อมีส่วนร่วมในองค์กรได้มากกว่าผู้บังคับบัญชา (Morrison, 1993) และอีกเหตุผลหนึ่งที่ผู้ร่วมงานหรือเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ในช่วงแรกนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานใหม่ต้องการที่จะปรับตัวให้เข้ากับองค์กรให้ได้เร็วที่สุดจึงต้องสร้างเครือข่ายทางสังคม (social network) ที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา โดยอาศัยผู้ร่วมงานหรือเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ที่ช่วยตอบสนองความต้องการข้อมูลทางสังคมแก่พนักงานใหม่ในช่วงของการพยายามที่จะหลอหลอมเข้าสู่สังคมของพนักงานใหม่ (Ostroff & Kozlowski, 1992) ผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลในลักษณะของความสะดวกในการที่จะสอบถามได้มากกว่าผู้บังคับบัญชาในเรื่องทั่วไปในองค์กร

นอกจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่มีความสำคัญต่อการให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่แล้ว พี่เลี้ยงก็ถือได้ว่ามีความสำคัญต่อพนักงานใหม่ไม่น้อย จากการวิจัยครั้งนี้ก็พบว่าพี่เลี้ยงมีความสำคัญอยู่ในลำดับที่สามในการหลอหลอมทางสังคมทุกด้าน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่วิจัยครั้งนี้มีระบบพี่เลี้ยงในการดูแลพนักงานใหม่ในช่วงแรกของการทำงานเช่นกัน โดยพี่เลี้ยงถือว่าเป็นแหล่งที่มาที่มีความสำคัญต่อพนักงานใหม่ พี่เลี้ยงคือผู้ที่มีอาวุโสในประสบการณ์การทำงานมากกว่าพนักงานใหม่เป็นผู้ซึ่งให้การแนะนำ ให้คำปรึกษา และเป็นเสมือนผู้ที่ฝึกสอนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร พี่เลี้ยงจะเป็นผู้ที่ปกป้องดูแลพนักงานใหม่และให้ความช่วยเหลือ เปรียบเสมือนผู้นำทางในองค์กรของพนักงานใหม่ (Plunkett & Attner, 1994) โดยการคัดเลือกผู้ที่จะเป็นพี่เลี้ยงควรที่จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จและมีความเชื่อมั่นในองค์กร ซึ่งการศึกษาของ Ostroff and Kozlowski (1993) พบว่าพนักงานใหม่ที่มีพี่เลี้ยงจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เช่น นโยบาย วัฒนธรรม และประวัติขององค์กรมากกว่าพนักงานใหม่ที่ไม่มีพี่เลี้ยง ดังนั้นพี่เลี้ยงจึงเป็นแหล่งที่มาที่มีความสำคัญแหล่งที่มาหนึ่งแต่องค์กรที่ไม่มีระบบพี่เลี้ยงก็ไม่ได้หมายความว่าไม่ประสบความสำเร็จในกระบวนการหลอหลอมทางสังคม (Chatman, 1991)

จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าแหล่งที่มาจากการศึกษาสัมพันธกับบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและพี่เลี้ยงนั้นยังคงเป็นแหล่งที่มาที่พนักงานใหม่ให้ความสำคัญในลำดับที่สูง

ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานใหม่ในการปรับตัวได้ เป็นอย่างดีของแหล่งที่มาดังกล่าว

ส่วนแหล่งที่มาจากการไม่ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้แก่ การสังเกต การลองผิดลองถูก และการอ่านคู่มือขององค์การ ถึงแม้ว่าพนักงานใหม่จะให้ความสำคัญต่อการได้รับข้อมูลจากแหล่งที่มาเหล่านี้ในลำดับท้าย ๆ ก็ตาม ก็ไม่ได้หมายความว่าแหล่งที่มาดังกล่าวจะไม่มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ เพราะในบางสถานการณ์ที่พนักงานใหม่รู้สึกลำบากใจ หรือผินใจ ในการที่จะถามบุคคลอื่นโดยตรงเพราะอาจจะยังไม่ไว้วางใจแหล่งที่มาอื่น ๆ มากพอ ก็จะเปลี่ยนเป็นการสังเกต หรือเฝ้าดูสถานการณ์แทน (Morrison, 1993) หรือในบางครั้งอาจจะเกิดความรู้สึกเกรงใจที่จะต้องรบกวนผู้อื่นในการสอบถามข้อมูลก็จะหาทางออกโดยการค้นหาข้อมูลด้วยตนเองจากการสังเกต การลองผิดลองถูก หรือการค้นหาจากหนังสืออ้างอิงแทน แต่เหตุที่แหล่งที่มาจากการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยไม่ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นนั้นไม่ได้รับการให้ความสำคัญเท่าที่ควร อาจเนื่องมาจากการเรียนรู้โดยการเฝ้าสังเกต หรือการทดลองด้วยตนเองนั้นไม่สามารถที่จะให้ข้อมูลที่มีความชัดเจนได้มากเท่ากับการถามจากผู้รู้ (Miller & Jablin, 1991) โดยเฉพาะในเรื่องที่มีความลำบากในการเรียนรู้ เช่น เทคนิคพิเศษที่ใช้ในการทำงาน หรือการตรวจสอบความเข้าใจว่าถูกต้องหรือไม่นั้นไม่อาจใช้การเรียนรู้แต่เพียงฝ่ายเดียวได้ จึงต้องใช้การสอบถามจากแหล่งที่มาอื่น ดังนั้นการหล่อหลอมทางสังคมของพนักงานใหม่จึงให้ความสำคัญต่อการสอบถามข้อมูลมากกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง ถึงอย่างไรก็ตามแหล่งที่มาจากการไม่ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นยังคงเป็นอีกวิถีทางหนึ่งที่จะช่วยพนักงานใหม่ค้นหาข้อมูลที่ต้องการต่อไปได้ เพราะการหล่อหลอมทางสังคมยังคงต้องเกี่ยวพันกับกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการปรับตัว ข้อมูลจึงเป็นส่วนสำคัญของการเกิดกระบวนการเหล่านี้ โดยพนักงานใหม่จะเป็นผู้ตัดสินใจในการเลือกใช้แหล่งที่มาตามความเหมาะสมของรูปแบบข้อมูลที่ต้องการหรือตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ๆ

สมมติฐานที่ 1 การหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้านของพนักงานใหม่สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานข้อนี้ได้รับการสนับสนุนบางส่วน โดยได้แยกอภิปรายเป็นสองส่วน ดังนี้

ผลการวิจัยส่วนที่หนึ่ง พบว่าการหล่อหลอมทางสังคมด้านที่สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ การหล่อหลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านประวัติขององค์การ

การหล่อหลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เมื่อพนักงานใหม่เข้าสู่องค์การจะพยายามที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในองค์การ โดยการเรียนรู้เป้าหมายและค่านิยมขององค์การมักจะถือว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการทางสังคมที่จะนำไปสู่การหล่อหลอมทางสังคม (Wanous, 1992; Cherrington, 1994) การที่พนักงานใหม่ได้ค้นหาและเข้าไปมีส่วนร่วมกับการกระทำที่ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์การมากเท่าไรก็จะแสดงถึงระดับความผูกพันต่อองค์การมากเท่านั้น (Mowday, Steers & Porter, 1979) ซึ่งความพยายามที่จะเรียนรู้ในการเข้าไปมีส่วนร่วมของพนักงานใหม่ในเบื้องต้นจะพัฒนาเป็นความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับองค์การ โดยมีศรัทธาในจุดมุ่งหมายและค่านิยมขององค์การ และมีความแน่วแน่ที่จะดำเนินตามจุดมุ่งหมายขององค์การต่อไปได้ (Griffin & Bateman, 1986 cited in Price, 1997) ลักษณะดังกล่าวแสดงถึงการที่พนักงานใหม่มีความผูกพันต่อองค์การโดยมีพื้นฐานมาจากการยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์การเป็นหลักในการปฏิบัติตามในองค์การ ซึ่ง Katz and Kahn (1978) ได้เสนอแนะว่าการที่ทำให้พนักงานใหม่รับค่านิยมไปอยู่ภายในตนได้นั้น ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการเกิดความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ (affective commitment) ซึ่งเป็นความผูกพันในด้านที่องค์การต้องการให้เกิดกับพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์การทำงานในช่วงแรกดีนั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อองค์การ และทำให้พนักงานใหม่มีความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเกิดขึ้นจากความต้องการทางจิตใจ (want to) ที่จะอยู่กับองค์การอย่างแท้จริง (Allen & Meyer, 1990)

การหล่อหลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์การ โดยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การเป็นแนวทางหนึ่งของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมที่ผ่านสู่พนักงานใหม่ (Tin Sin, 1996) โดยการหล่อหลอมทางสังคมในด้านการรวมกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานใหม่นั้นไม่ใช่เป็นเพียงการติดต่อสัมพันธ์เฉพาะในการทำงานเท่านั้น แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าว

ยังหมายถึงการนำไปสู่ความเชื่อในค่านิยมของกลุ่มที่รวมตัวกันและการตั้งเป้าหมายร่วมกัน สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใหม่ โดยอาศัยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการหล่อหลอมทางสังคม นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานใหม่จะสะท้อนถึงการให้ทักษะทางสังคมที่ดีของพนักงานใหม่ ทำให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรต่อการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามความต้องการทางสังคม (Chao et al., 1994) โดยสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานใหม่ที่จะดำรงอยู่ในองค์กรได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานใหม่เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร บรรารณาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปอีกเป็นระยะเวลานาน อีกทั้งการรวมกลุ่มมีความเชื่อมโยงไปสู่ความผูกพันภายในกลุ่มต่อไปยังองค์กรด้วย (Piper, Marrache, Lacroix, Richardsen & Jones, 1983) เพราะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่กับกลุ่มในองค์กรจะเป็นปัจจัยหนึ่งของการเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Lawless, 1979)

การหล่อหลอมทางสังคมด้านประวัติขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น (Chao et al., 1994) เพราะวัฒนธรรมขององค์กร คือลักษณะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เป็นลักษณะโครงสร้างของระบบที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมทางความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานขององค์กร (Plunkett & Attner, 1994) โดยวัฒนธรรมขององค์กรสามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับพนักงานใหม่ได้หลายทาง แนวทางหนึ่งคือการบอกเล่าข้อมูลเกี่ยวกับประวัติขององค์กรเพื่อให้เข้าใจถึงความเป็นมาขององค์กร รวมไปถึงรายละเอียดเกี่ยวกับพิธีการ ธรรมเนียมปฏิบัติ หรือแม้แต่การแต่งกายก็ตาม (Chao et al., 1994) โดยการให้ข้อมูลเหล่านี้อาจจะมีลักษณะเป็นเรื่องเล่า (stories) ซึ่งมีที่มาอยู่บนพื้นฐานของเรื่องที่เกิดขึ้นจริงในอดีตและถูกนำมาบอกเล่าต่อมา (Lewicki, Bowen, Hall & Hall, 1988) ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้จะสร้างความคุ้นเคยให้แก่พนักงานใหม่และเหมือนเป็นการตอกย้ำหรือยืนยันถึงความมีคุณค่าของเรื่องราวความเป็นมาขององค์กร (Plunkett & Attner, 1994) ดังนั้นการที่พนักงานใหม่ได้รับรู้ถึงประวัติความเป็นมาขององค์กร จะช่วยให้พนักงานใหม่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้เป็นอย่างดีและเกิดความภาคภูมิใจในองค์กร สามารถพัฒนาไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรได้ต่อไป

ผลการวิจัยส่วนที่สอง พบว่าการหล่อหลอมทางสังคมด้านความชำนาญในการทำงาน ด้านการเมืองในองค์กร และด้านภาษาเฉพาะขององค์กร ไม่สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยอาจเนื่องมาจาก

การหล่อหลอมทางสังคมด้านความชำนาญในการทำงาน พนักงานใหม่เมื่อเข้าสู่องค์การจะทุ่มเทการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานในระยะเริ่มแรกของการทำงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญในการทำงานมากกว่าที่จะเรียนรู้เรื่องวัฒนธรรมขององค์การ (Chao et al., 1994) โดยการเรียนรู้งานจนเกิดความชำนาญถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ต่อการปรับตัวไปสู่การเปลี่ยนแปลงบทบาทใหม่ในองค์การ (Feldman, 1989 cited in Ostroff & Kozlowski, 1992) เพื่อหวังว่าจะเป็นที่ยอมรับเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ ซึ่งเมื่อพนักงานใหม่ได้รับรู้ถึงการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแล้ว ก็จะนำไปสู่การมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ และเกิดความผูกพันที่จะอยู่กับองค์การต่อไป แต่ผลการวิจัยพบว่าพนักงานใหม่ถึงแม้จะได้รับการหล่อหลอมทางสังคมจนเกิดความชำนาญในการทำงานแล้วก็ตาม ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเกิดความผูกพันต่อองค์การเสมอไป อาจเนื่องมาจากงานที่ทำนั้นไม่มีความน่าสนใจ ไม่มีการใช้ทักษะที่หลากหลาย งานที่ทำไม่มีคุณค่า การไม่มีอำนาจรับผิดชอบในการทำงานอย่างเต็มที่ หรือไม่ได้รับผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนที่จะนำไปสู่อุปสรรคในการทำงานอย่างมีความสุขและสัมพันธ์ไปสู่ความผูกพันต่อองค์การที่ลดลง (Stanford, Jackson & Banks, 1980 cited in Mathieu & Hamel, 1989) ซึ่งการศึกษาของ Mathieu and Zajac (1988) ก็ได้สนับสนุนว่าการที่ได้ทำงานที่มีลักษณะงานที่น่าสนใจจะมีความสัมพันธ์ไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ (cited in Mathieu & Hamel, 1989) เพราะการทำงานที่มีลักษณะงานที่น่าสนใจเป็นส่วนหนึ่งของการเกิดความผูกพันต่อองค์การ (Steers, 1977) ดังนั้นถึงแม้ว่าพนักงานใหม่จะมีการเรียนรู้งานจนเกิดความชำนาญในการทำงานแล้วก็ตาม แต่ถ้างานที่ทำไม่มีความน่าสนใจก็อาจจะส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขก็จะทำให้สุขภาพจิตในการทำงานของพนักงานใหม่ลดต่ำลง ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานใหม่ลดต่ำลงด้วย

การหล่อหลอมทางสังคมด้านการเมืองในองค์การ องค์การประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่มบุคคลที่ต่างไปด้วยแนวคิดและพฤติกรรมในการทำงาน (Chao et al., 1994) การเข้าสู่องค์การของพนักงานใหม่จึงต้องมีการเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการอยู่ร่วมในสังคมดังกล่าวในโลกอุดมคติของการทำงานพนักงานทุกคนต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน และได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น แต่ในความเป็นจริงแล้วสิ่งที่ต้องการเหล่านี้มีเบื้องหลังมาจากการเมืองในองค์การทำให้ความคาดหวังในการทำงานบางครั้งต้องแปรเปลี่ยนไป โดยการเมืองในองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเขียนขึ้นมาเป็นกฎของการใช้ชีวิตการทำงานได้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและการเมืองในองค์การยังแสดงถึงกระบวนการในการนำมาซึ่งอำนาจเพื่อได้เปรียบเหนือ

บุคคลอื่น (Siegel, 1992 cited in Plunkett & Attner, 1994) พนักงานใหม่จึงจำเป็นที่จะต้องรู้เท่าทันกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนช่วยให้การปรับตัวของพนักงานใหม่ดียิ่งขึ้น แต่จากผลการวิจัยพบว่าการหล່หลอมทางสังคมด้านการเมืองในองค์กร ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใหม่ได้ อาจเนื่องมาจากการรับรู้ถึงสภาพความเป็นจริงทางการเมืองที่พบในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Cherrington, 1994; Plunkett & Attner, 1997) และเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ต้องพยายามเรียนรู้จากพฤติกรรมหรือแนวทางปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลในองค์กรนั้นเพื่อช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มในองค์กร แต่ความพยายามที่จะเรียนรู้ดังกล่าวก็ไม่ได้หมายความว่าพนักงานใหม่จะพึงพอใจ ถ้าสิ่งที่พนักงานใหม่พบนั้นเกินความคาดหมาย หรือโหดร้ายเกินกว่าที่คาดไว้ (Wanous, 1992) เช่นการแบ่งแยกกลุ่มพนักงานในองค์กรเพื่อแย่งชิงอำนาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นอาจนำไปสู่การขาดความสามัคคีในองค์กร และเมื่อพนักงานใหม่รับรู้ได้ถึงการขาดความเป็นกลุ่มก็อาจนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำได้ เพราะการรวมกลุ่มของบุคคลในองค์กรเหนียวแน่นเท่าใดก็จะเชื่อมโยงไปสู่ความผูกพันภายในกลุ่มองค์กรในระดับที่สูงมากขึ้น (Piper et al., 1983) ดังนั้นถึงแม้ว่าพนักงานใหม่จะได้มีการเรียนรู้การเมืองในองค์กรก็ตาม แต่การรับรู้ดังกล่าวก็อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ถ้าพนักงานเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร โดยสิ่งเหล่านี้จะพัฒนาไปสู่การไม่ยอมรับองค์กรเกิดความรู้สึกไม่ลงรอยกับองค์กร (congruence) (Wanous, 1992) อาจพัฒนาไปสู่การเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำได้ในที่สุด

การหล່หลอมทางสังคมด้านภาษาเฉพาะขององค์กร การติดต่อสื่อสารในการทำงานของพนักงานใหม่จะต้องมีการใช้ศัพท์เทคนิค (technical language) ในอาชีพของแต่ละบุคคลในองค์กร ดังนั้นพนักงานใหม่จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับภาษาเฉพาะเหล่านี้เพื่อสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น (Chao et al., 1994) เพราะการรู้และเข้าใจในภาษาเฉพาะขององค์กรก็จะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการหล່หลอมทางสังคม แต่จากผลการวิจัยพบว่าการหล່หลอมทางสังคมด้านภาษาเฉพาะขององค์กรไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใหม่ได้ อาจเนื่องมาจากการทำงานของพนักงานใหม่ถึงแม้ว่าจะต้องใช้ความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงการใช้ภาษาเฉพาะในวิชาชีพด้วย เช่น คำย่อ คำแสดง เป็นต้น ซึ่งภาษาเฉพาะเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของการเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้ภาษาเฉพาะหรือศัพท์เทคนิคเหล่านี้ที่มีต่อการนำไปสู่ความ

ผูกพันต่อองค์กร จึงถือว่ามี ความเกี่ยวข้องกันค่อนข้างน้อย เพราะการเรียนรู้เกี่ยวกับภาษาเฉพาะขององค์กร เป็นเพียงส่วนประกอบเพื่อช่วยการเรียนรู้งานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นเท่านั้น แต่อาจไม่ส่งผล หรือเกี่ยวข้องต่อการเกิด ความผูกพันต่อองค์กรได้มากเท่าใดนัก เพราะความผูกพันต่อองค์กร จะมุ่งเน้นไปที่ การเกิดอารมณ์ยึดมั่น ต้องการผลสำเร็จ เป้าหมาย และค่านิยมของตนให้เข้ากับ เป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการหล่อหลอมทางสังคมด้านภาษาเฉพาะขององค์กร สามารถช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงานได้ แต่อาจนำไปสู่การเกิด ความผูกพันต่อองค์กรได้ ไม่ดีมากนัก

สมมติฐานที่ 2 การหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้านของพนักงานใหม่สามารถ ร่วมกันทำนายความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐานข้อนี้ได้รับการสนับสนุนบางส่วน โดยได้แยกอภิปรายเป็นสองส่วน ดังนี้

ผลการวิจัยส่วนที่หนึ่ง พบว่าการหล่อหลอมทางสังคมด้านที่สามารถร่วมกันทำนาย ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การหล่อหลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมของ องค์กร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านภาษาเฉพาะขององค์กร โดย

การหล่อหลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ตามงานวิจัย ของ Chao et al. (1994) ได้สนับสนุนว่าความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานใหม่จะเกิด ขึ้นได้นั้นต้องอาศัยความเข้าใจในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้วย เพราะเป้าหมาย เปรียบเสมือนเข็มทิศที่กำหนดแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี (Mathis & Jackson, 1997) ดังนั้นการเรียนรู้เพื่อที่จะได้รับการหล่อหลอมด้านเป้าหมายและ ค่านิยมขององค์กรจะช่วยให้พนักงานใหม่มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่การทำงาน ซึ่งเป็น หัวใจของการหล่อหลอมทางสังคมในขั้นตอนแรก (Buchanan, 1974; Feldman, 1976a) ถ้าพนักงานใหม่มีความชัดเจนในบทบาทการทำงานของตนแล้วจะส่งผลต่อการทำงานที่ดีในระยะ ยาวต่อไป อีกทั้งพนักงานใหม่ที่มีค่านิยมที่หมายรวมถึงรูปแบบการทำงานหรือหลักจริยธรรมที่ สอดคล้องกับองค์กร ก็จะไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจในการทำงาน มากยิ่งขึ้น (Chatman, 1991; Eisenberg, Monge & Miller, 1983 cited in Hess, 1993)

การหล่อหลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่ผลการวิจัยพบว่าสามารถร่วมทำนายความพึงพอใจในการทำงานจากผลดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากแนวคิดของ Feldman (1976b) ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยความพึงพอใจในการทำงานสามารถสร้างได้จากความสัมพันธ์กับเพื่อนสมาชิกในองค์การ และถือได้ว่าเป็นหลักสำคัญของการหล่อหลอมทางสังคมด้วย โดยเฉพาะในช่วงแรกของการเข้าสู่องค์การ การที่พนักงานใหม่ได้รับความช่วยเหลือแนะนำเกี่ยวกับการทำงานจากผู้ร่วมงานหรือสมาชิกอื่นในองค์การ จะส่งผลให้พนักงานใหม่เกิดความอบอุ่นใจและประทับใจ มีทัศนคติทางบวกในการทำงาน (Davis, 1974 cited in Glenn, Taylor & Weaver, 1977)

การหล่อหลอมทางสังคมด้านภาษาเฉพาะขององค์การ โดยผลการวิจัยพบว่าสามารถร่วมทำนายความพึงพอใจในการทำงานได้นั้น อาจเนื่องมาจากการหล่อหลอมทางสังคมในด้านนี้มีความชัดเจนในการเน้นเรื่องทักษะในการทำงาน การใช้ศัพท์เทคนิคในการทำงาน นั้นหมายรวมถึงการมีความรู้และเข้าใจในการใช้คำย่อ คำแสลง และภาษาเฉพาะ ที่พัฒนาเพื่อใช้ดำเนินกิจการหรือใช้ในการติดต่อแวดวงอาชีพเดียวกัน หรือในกลุ่มอาชีพอื่นด้วย (Chao et al., 1994) ซึ่งถ้าพนักงานใหม่สามารถเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจกับการใช้ภาษาเฉพาะเหล่านี้ได้เป็นอย่างดีก็ย่อมจะเกิดประโยชน์ในการทำงานได้ เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้งานที่ทำบรรลุผลสำเร็จได้รวดเร็วยิ่งขึ้น นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานได้ในที่สุด

ผลการวิจัยส่วนที่สอง พบว่าการหล่อหลอมทางสังคมด้านความชำนาญในการทำงาน ด้านการเมืองในองค์การ และด้านประวัติขององค์การ ไม่สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในการทำงานได้ โดยอาจเนื่องมาจาก

การหล่อหลอมทางสังคมด้านความชำนาญในการทำงาน ของพนักงานใหม่จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์สูงต่อพนักงานใหม่ในช่วงประมาณ 6 เดือนแรกของการทำงานเพราะพนักงานใหม่จะมุ่งเน้นการเรียนรู้หน้าที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นหลัก รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การ เพื่อปรับตนเองเข้าสู่บทบาทใหม่ในองค์การ (Porter et al., 1974; Maanen, 1976 cited in Morrison, 1993) เพราะฉะนั้นการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่พนักงานใหม่จะต้องพยายามเรียนรู้เพื่อให้เกิดความชำนาญในการทำงานให้เร็วที่สุด แต่จากผลการวิจัยพบว่าถึงแม้ว่าพนักงานใหม่จะมีการเรียนรู้จนเกิดความชำนาญในการทำงานแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าพนักงานใหม่จะมีความพึงพอใจในการทำงานด้วย ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าการเรียนรู้จนเกิดความชำนาญในการ

ทำงานแล้วนั้นอาจจะทำให้พนักงานใหม่ไม่มีความสุขในการทำงานก็ได้ เพราะก่อนเข้าสู่องค์การ พนักงานใหม่อาจมีการคาดหวังในงานที่ต้องทำให้มากกว่าที่พบจริง ซึ่งงานที่ทำจริงอาจจะไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้และนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานที่ลดต่ำลง (Ilgen & Seely, 1974) ถึงแม้การทำงานดำเนินต่อเนื่องไปแต่ไม่ได้หมายความว่าพนักงานใหม่จะพึงพอใจในงานที่ทำ ยิ่งถ้าพนักงานใหม่ผิดหวังต่องานที่ทำมากเท่าใด สุขภาพจิตในการทำงานก็จะถดถอยลงมากเท่านั้นนำไปสู่ความสัมพันธ์ทางบวกกับความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Jackson, 1983) โดยเฉพาะการรับรู้เกี่ยวกับงานที่ทำจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้วย (Fried & Ferris, 1987; Lothar, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985) คือถ้าพนักงานใหม่ทำงานจนเกิดความชำนาญแต่ถ้าไม่รับรู้ถึงความสำคัญของงานที่ทำไปก็จะเกิดความเบื่อหน่ายมองเห็นว่างานที่ทำนั้นไม่มีคุณค่า (Mathieu & Hamel, 1989) ไม่มีความสุขในการทำงาน การไม่เห็นคุณค่าของงานที่ทำจะนำไปสู่สุขภาพจิตในการทำงานที่ลดต่ำและสุขภาพจิตในการทำงานที่ไม่ดีมีความสัมพันธ์ไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานที่มากขึ้นด้วย (Mathieu & Zajac, 1988 cited in Mathieu & Hamel, 1989) ดังนั้นการมุ่งเน้นการเรียนรู้งานจนเกิดความชำนาญแต่ถ้าเป็นงานที่ไม่มีคุณค่านั้น (job enrichment) พนักงานใหม่ก็อาจทำงานไปโดยไม่มีความสุขไม่เห็นคุณค่าหรือไม่เห็นความหมายของการทำงานนั้น สามารถส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงานได้เช่นกัน

การหล่อหลอมทางสังคมด้านการเมืองในองค์การ การเข้าสู่องค์การของพนักงานใหม่จำเป็นต้องเรียนรู้ถึงความแตกต่างทางด้านความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่พนักงานใหม่จะต้องปฏิสัมพันธ์ด้วย (Chao et al., 1994) ซึ่งกลุ่มบุคคลในองค์การได้มีการแบ่งเป็นชนชั้นเพื่อแสวงหาอิทธิพลเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจในอันที่จะนำมาซึ่งการมีผลประโยชน์เหนือบุคคลอื่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เรียกว่าการเมืองในองค์การ การเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องการเมืองในองค์การของพนักงานใหม่นอกจากจะไม่สามารถหลีกเลี่ยงนี้ได้แล้วยังต้องเผชิญกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นด้วย การเมืองในองค์การสามารถสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ทั้งบุคคลในองค์การที่อยู่เดิมและผู้ที่ย้ายมาใหม่เพราะสถานการณ์การเมืองในองค์การหมายถึงการจ้องจับผิด วิพากษ์วิจารณ์ หลอกลวง แสดงเล่ห์เหลี่ยมระหว่างกันเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบเหนือบุคคลอื่น (Plunkett & Attner, 1994) ถึงแม้ว่าพนักงานใหม่จะพยายามเรียนรู้ที่จะปรับตัวและลดความไม่มั่นคงทางจิตใจจากการเรียนรู้สภาพแวดล้อมในองค์การให้ได้มากที่สุด เพื่อจะสามารถเข้าใจ ควบคุม และทำนายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การก็ตาม (Lanzetta, 1971 cited in Morrison, 1993) แต่การเมืองในองค์การก็สามารถที่จะสร้างความสะเทือนใจให้แก่

ผู้มาใหม่ที่ยังไม่ทันได้ปรับตัวได้เช่นกัน (Peter, 1992 cited in Plunkett & Attner, 1994) ดังนั้นการเรียนรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์การจึงอาจจะสร้างความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์การได้ จึงอาจทำให้พนักงานใหม่เกิดความรู้สึกไม่พอใจต่อการทำงานและองค์การด้วย

การหล่อหลอมทางสังคมด้านประวัติขององค์การ เป็นหนทางหนึ่งของการทำให้พนักงานได้รับรู้ถึงวัฒนธรรม ประเพณีขององค์การ โดยสิ่งเหล่านี้องค์การพยายามนำเสนอให้แก่พนักงานใหม่เหมือนเป็นการปูพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ในองค์การเพื่อที่ว่าต่อไปจะสามารถเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การได้อย่างไม่ขัดเขิน (Ritt & Funkhouser, 1987 cited in Chao et al., 1994) ซึ่งการบอกเล่าเรื่องราวขององค์การอาจนำผ่านสู่พนักงานใหม่ตั้งแต่ยังไม่ได้เข้าเป็นพนักงานอย่างสมบูรณ์ โดยอาจนำผ่านทางกระบวนการสรรหาคัดเลือก การให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การเป็นเรื่องที่ควรกระทำเพราะจะช่วยให้ผู้สมัครงานสามารถเตรียมความพร้อมในการที่จะเผชิญสิ่งต่าง ๆ ในองค์การได้ดียิ่งขึ้น (Mathis & Jackson, 1997) แต่ในทางกลับกันถ้าองค์การได้ให้ข้อมูลที่ไม่เป็นความจริงคืออาจจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับองค์การที่เป็นทางบวกมากเกินไปก็อาจจะทำให้พนักงานใหม่เข้าใจผิดได้ถ้าเข้าไปพบกับสภาพความเป็นจริงที่ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ (Go'mez'-Mejia, Balkin & Cardy, 1995) ดังนั้นการที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติขององค์การจึงควรยึดตามหลักความเป็นจริงเพื่อที่ว่าจะช่วยทำให้พนักงานใหม่เตรียมพร้อมที่จะปรับตัวได้ดียิ่งขึ้น เพราะการที่รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การเกินกว่าความคาดหมายก็อาจจะนำไปสู่ "การช็อกทางวัฒนธรรม (culture shock)" (Chernington, 1994) ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่น่าไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงานใหม่ได้

สมมติฐานที่ 3 พนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีได้รับการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้านสูงกว่าพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวไม่ดี

สมมติฐานข้อนี้ได้รับการสนับสนุน กล่าวคือ

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาการปรับตัวของพนักงานใหม่โดยพิจารณาจากความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นผลลัพธ์จากการหล่อหลอมทางสังคม (outcomes of socialization) การที่พนักงานใหม่มีความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานระดับสูงเป็นการสะท้อนถึงการมีประสิทธิผลของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมได้ทางหนึ่ง (Ostroff & Kozlowski, 1992) การวิจัยครั้งนี้จึงได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานซึ่งนำมาเป็นตัวพิจารณาถึงแนวโน้มการปรับตัวของพนักงานใหม่ และจากผล

การวิจัยพบว่าสับสนุนสมมติฐานที่ 3 นั่นคือ กลุ่มพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีหรือมีความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานระดับสูงมีการหล่อหลอมทางสังคมทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับสูง ในขณะที่กลุ่มพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวไม่ดีหรือมีความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานระดับต่ำมีการหล่อหลอมทางสังคมทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับต่ำ แสดงผลดังตาราง 8

ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างความสำคัญของการหล่อหลอมทางสังคมและผลลัพธ์ที่ได้จากการหล่อหลอมทางสังคม โดยตัวแปรที่แสดงผลลัพธ์จากการหล่อหลอมทางสังคม เช่น ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงนั้นจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการประสบความสำเร็จของกระบวนการหล่อหลอมทางสังคม (Reichers, 1987) ส่วน Nelson, Quick and Eakin (1988 cited in Garavan & Morley, 1997) ได้อ้างถึงผลสำเร็จของการหล่อหลอมทางสังคมที่นำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จากรายละเอียดดังกล่าวแสดงว่าการหล่อหลอมทางสังคมที่ดีนั้นจะส่งผลที่ดีต่อพนักงานใหม่ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านทัศนคติ เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกจากองค์กร หรือในทางด้านผลการปฏิบัติงาน จึงสนับสนุนผลการวิจัยนี้ที่ว่ากลุ่มพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีหรือมีผลลัพธ์จากการหล่อหลอมทางสังคมที่ดีนั้น จะมีการหล่อหลอมทางสังคมในระดับสูง ส่วนกลุ่มพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวไม่ดีมีการหล่อหลอมทางสังคมในระดับที่ต่ำกว่าพนักงานใหม่ที่ปรับตัวดี

เหตุที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องมาจากการหล่อหลอมทางสังคมเป็นกระบวนการที่พนักงานใหม่ต้องเผชิญเพื่อเรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการในองค์กร โดยการเรียนรู้สิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนช่วยให้พนักงานใหม่ได้รับการยอมรับเข้าร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในองค์กร (Maanen, 1976 cited in Staton-Spicer & Darling, 1986) นั่นคือทุกสิ่งทุกอย่างที่พนักงานใหม่ได้พยายามกระทำเพื่อเข้าสู่องค์กรนั้นก็เพื่อต้องการได้รับการยอมรับเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร และเมื่อใดที่พนักงานใหม่รับรู้ถึงการสามารถเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ได้แล้วก็เป็นสัญลักษณ์ที่แสดงถึงการประสบความสำเร็จของการหล่อหลอมทางสังคม โดยพนักงานใหม่ที่มีการหล่อหลอมทางสังคมในระดับสูงความรู้สึกโดดเดี่ยว วิตกกังวล และความไม่มั่นคงทางใจก็จะลดน้อยลงซึ่งจะส่งผลที่ดีต่อเรื่องยังทัศนคติในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่อัตราการลาออกของพนักงานใหม่ที่ลดลง เพราะฉะนั้นพนักงานใหม่ที่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สภาพแวดล้อมในองค์กรจึงเป็นกลุ่มที่ปรับตัวได้เร็ว อีกทั้ง

ความรู้สึกทางลบที่มีต่อการทำงานในระยะแรกก็จะถูกผ่อนคลายลง เมื่อได้ข้อมูลจากการเรียนรู้ที่มากพอ พนักงานใหม่เหล่านี้จึงมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมากกว่าพนักงานใหม่ที่ยังไม่สามารถเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในองค์การได้

ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานที่ใช้เป็นตัวสะท้อนทัศนคติในการทำงานของพนักงานใหม่นั้น ยังมีความสำคัญต่อพนักงานใหม่เกี่ยวกับปัญหาการลาออกซึ่งมักเกิดขึ้นกับพนักงานใหม่ในช่วงแรกของการทำงาน (Mathis & Jackson, 1997) โดยสาเหตุหนึ่งของปัญหาการลาออกมาจากการที่พนักงานใหม่ล้มเหลวที่จะเข้าร่วมกับวัฒนธรรมขององค์การหรือไม่สามารถหล่อหลอมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การได้ การเกิดความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการบำรุงรักษาไม่ให้พนักงานลาออกจากงานได้ (Leibowitz, Schlossberg & Shore, 1991) เพราะการที่พนักงานใหม่จะเกิดความผูกพันต่อองค์การได้นั้นต้องเริ่มมาจากความรู้สึกทางด้านบวกที่มีต่อองค์การจนกระทั่งพร้อมที่จะเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจในการทำงานให้แก่องค์การอย่างแท้จริง (Schein, 1968) เช่นกันกับความพึงพอใจในการทำงานที่จะเกิดขึ้นได้นั้น พนักงานใหม่จะต้องมีการประเมินประสบการณ์ในการทำงานถ้าพนักงานใหม่มีความรู้สึกที่ดีต่อการเข้าสู่องค์การ เช่น การได้รับการเอาใจใส่ หรือได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลในองค์การ ก็จะทำให้พนักงานใหม่มีความรู้สึกทางบวกต่อองค์การ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Locke, 1983 cited in Muchinsky, 1983) เพราะฉะนั้นความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานจึงมีความสำคัญถึงการเป็นตัวบ่งชี้ความตั้งใจหรือการตัดสินใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานใหม่ได้ (Mathieu, 1991) ในส่วนของการหล่อหลอมทางสังคมมีความเกี่ยวพันในประเด็นที่ว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยการเรียนรู้ ปรับตัวของพนักงานใหม่ได้ดียิ่งขึ้น ถ้าพนักงานใหม่ได้รับการหล่อหลอมที่ดีก็จะส่งผลต่อเนื่องไปยังทัศนคติที่ดีในการทำงาน ดังเช่นความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากจะช่วยให้พนักงานใหม่ดำรงอยู่ในองค์การได้เป็นอย่างดีแล้วยังส่งผลให้การตัดสินใจที่จะลาออกของพนักงานใหม่ลดลงไป ดังนั้นการส่งเสริมการหล่อหลอมทางสังคมให้เกิดแก่พนักงานใหม่นอกจากจะส่งผลดีในระยะเริ่มต้นของการทำงานแล้วยังเป็นเสมือนพื้นฐานที่สำคัญต่อการที่จะดำรงอยู่ภายในองค์การได้เป็นอย่างดีต่อไปของพนักงานใหม่อีกด้วย

ปัญหาและอุปสรรคในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ได้แก่

1. ภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามซึ่งดัดแปลงโดยแปลมาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยนั้นในบางประโยคอาจจะยากต่อการทำความเข้าใจ ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีการศึกษาในหลากหลายระดับจึงอาจก่อให้เกิดปัญหาแก่กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาน้อย ซึ่งอาจส่งผลต่อการตอบแบบสอบถามที่คลาดเคลื่อนกับความเป็นจริงบ้าง

2. กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคือพนักงานใหม่ในองค์กรเอกชน ซึ่งตามสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลต่ออัตราการจ้างงานที่ลดต่ำลง จำนวนของพนักงานใหม่จึงน้อยลงด้วย ทำให้การศึกษาพนักงานใหม่ต้องเพิ่มขอบข่ายของอายุงานในพนักงานใหม่เป็นประมาณ 24 เดือน ซึ่งก่อนการเก็บข้อมูลต้องการศึกษาในพนักงานใหม่ที่มีอายุงานประมาณ 18 เดือน เพราะเป็นช่วงเวลาที่สำคัญต่อการเรียนรู้สภาพแวดล้อมในองค์กรของพนักงานใหม่ (Berlew & Hall, 1966) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้จึงประกอบด้วยพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแล้วพอสมควรจึงทำให้การตอบแบบสอบถามอาจจะเป็นในมุมมองของผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งอาจจะแตกต่างจากพนักงานใหม่ที่มีอายุการทำงานไม่มากจึงมีการรับรู้ในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรในอีกรูปแบบหนึ่ง

3. ขาดเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย ทำให้การอภิปรายผลต้องใช้เอกสารข้อมูลของต่างประเทศ ซึ่งอาจจะมีลักษณะของความแตกต่างทางวัฒนธรรมบ้าง

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำไปประยุกต์ใช้กับพนักงานใหม่ในองค์กรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น คือ

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่งได้ระบุแหล่งที่มาที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของพนักงานใหม่อันจะนำไปสู่การหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้าน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าแหล่งที่มาจากการศึกษาสัมพันธระหว่างบุคคลโดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีความสำคัญต่อพนักงานใหม่มากเป็นลำดับที่หนึ่งและลำดับที่สองตามลำดับในการหล่อหลอมทางสังคมทุกด้าน ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาดังกล่าวด้วยเช่นกัน

เพราะถ้าแหล่งที่มาดังกล่าวสามารถให้ข้อมูลที่ดี ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อพนักงานใหม่ก็จะช่วยให้การเรียนรู้ในการที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์การได้ดียิ่งขึ้น องค์การอาจจะมีการส่งเสริมการแนะนำวิธีการถ่ายทอดข้อมูลที่พนักงานใหม่ควรเรียนรู้ให้แก่แหล่งที่มาที่พนักงานใหม่ให้ความสำคัญก็จะช่วยให้ข้อมูลที่ได้รับนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยงให้ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการให้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพแก่พนักงานใหม่ และเช่นกันในแหล่งที่มาที่พนักงานใหม่ให้ความสำคัญน้อย คือแหล่งที่มาจากการไม่ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นนั้น ถึงแม้ว่าจะได้รับการให้ความสำคัญน้อยก็ตาม แต่ก็เชื่อว่าจะไม่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของพนักงานใหม่โดยองค์การควรให้การสนับสนุนด้วย เช่น แหล่งที่มาจากคู่มือขององค์การที่องค์การสามารถจัดทำให้มีความน่าสนใจในการอ่านและเป็นคู่มือที่น่าจะเป็นประโยชน์แก่พนักงานใหม่ได้อย่างแท้จริง และจากผลดังกล่าวสามารถนำไปใช้จัดโปรแกรมการเรียนรู้โดยพิจารณาจากความสำคัญของแหล่งที่มาให้แก่พนักงานใหม่ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

2. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่สองทำให้พบว่าการหล่อหลอมทางสังคมด้านใดบ้างที่สามารถนำไปทำนายการปรับตัวซึ่งประกอบด้วยความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อองค์การในแง่ที่ว่าความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานต่างเป็นสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดแก่พนักงานไม่ว่าจะเป็นพนักงานใหม่หรือพนักงานเดิมที่อยู่ในองค์การ ซึ่งผลการวิจัยทำให้ทราบว่าพนักงานใหม่ที่มีการหล่อหลอมทางสังคมในด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านประวัติขององค์การนั้นก็มีความผูกพันต่อองค์การด้วย เช่นกันกับพนักงานใหม่ที่มีการหล่อหลอมทางสังคมในด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านภาษาเฉพาะขององค์การก็มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะการหล่อหลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และการหล่อหลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นสามารถเป็นตัวทำนายการปรับตัวของพนักงานใหม่ได้เป็นอย่างดี เพราะสามารถเป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าการหล่อหลอมทางสังคมในด้านอื่น โดยองค์การอาจจะสามารถสร้างการหล่อหลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การผ่านทางกิจกรรมขององค์การเช่นการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ โดยองค์การอาจเน้นการให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เพื่อทำให้พนักงานใหม่มีความชัดเจนในการรับรู้ข้อมูลในด้านดังกล่าวที่ถูกต้องและรวดเร็วว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนการส่งเสริมการหล่อหลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแก่พนักงานใหม่นั้นอาจจะต้องอาศัยการให้ความร่วมมือจากพนักงานเดิมที่อยู่ในองค์การที่จะต้อง

แสดงตนให้เป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพให้เกิดขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานใหม่เรียนรู้ที่จะหลอหลอมในด้านนี้ได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น เพราะมีผู้ที่พร้อมคอยให้การสนับสนุนอยู่ทั่วไปในองค์กร องค์กรจึงอาจจะจัดฝึกอบรมเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานเดิมให้มีความเข้าใจที่จะแสดงบทบาทในฐานะเจ้าบ้านที่ดีแก่พนักงานใหม่ ดังนั้นการที่ องค์กรจะเสริมสร้างให้พนักงานใหม่มีการเรียนรู้ในทิศทางที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น สามารถพิจารณาจากการหลอหลอมทางสังคมในด้านดังกล่าว ถ้าพนักงานใหม่ยังมีการหลอหลอมทางสังคมในด้านนั้น ๆ มากเท่าใดก็จะเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานให้เพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

3. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่สามทำให้ทราบว่าพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดี หรือมีความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูงนั้น ก็คือพนักงานใหม่ที่มีการหลอหลอมทางสังคมในระดับสูงเช่นกัน ซึ่งจากผลการวิจัยนี้ทำให้เห็นความสำคัญของการหลอหลอมทางสังคมที่มีต่อการปรับตัวของพนักงานใหม่ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อสิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อให้การหลอหลอมทางสังคม เช่น การจัดโปรแกรมการปฐมนิเทศที่มีความน่าสนใจไม่น่าเบื่อหน่าย และสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับตัวแก่พนักงานใหม่ได้ รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพนักงานใหม่ให้สามารถที่จะถ่ายทอด หรือแนะนำสิ่งต่าง ๆ ให้แก่พนักงานใหม่ เพื่อที่ว่าสิ่งเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนกระบวนการเกิดการหลอหลอมทางสังคมของพนักงานใหม่ให้เป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวที่ดีของพนักงานใหม่ต่อไปเช่นกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมต่อการเกิดการหลอหลอมทางสังคมที่ดีแก่พนักงานใหม่ เพราะจะทำให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นต่อแนวทางในการปฏิบัติจริงในองค์กร

2. ควรทำการศึกษาตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ (outcomes) ของการหลอหลอมทางสังคมที่แตกต่างจากที่ศึกษาในครั้งนี้ เช่น ผลการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการทำงาน หรือความตั้งใจที่จะลาออกจากรางาน เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบถึงผลลัพธ์จากการหลอหลอมทางสังคมที่มีความแตกต่างจากที่ทำวิจัยในครั้งนี้และจะมีขอบเขตที่เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

3. ควรทำการศึกษาในเชิงลึกกับกลุ่มของพนักงานใหม่ เพราะพนักงานใหม่จะประกอบ ด้วยหลายรูปแบบ เช่น พนักงานใหม่ที่ไม่มีประสบการณ์การทำงานมาก่อน พนักงานใหม่ที่เคยมี ประสบการณ์การทำงาน พนักงานใหม่ที่เคยเปลี่ยนสายการทำงาน หรือพนักงานใหม่ที่เคย เปลี่ยนองค์การ เป็นต้น เพราะว่ากลุ่มพนักงานใหม่เหล่านี้ต่างมีประสบการณ์การทำงานที่ แตกต่างกัน ทำให้การเรียนรู้แตกต่างกัน จึงควรจะทำการศึกษาเพื่อจะได้ศึกษารูปแบบการเรียนรู้ เพื่อการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละกลุ่มพนักงานใหม่ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น