

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization: WTO) ได้ประมาณอัตราการเจริญเติบโตของการท่องเที่ยวของโลกระหว่าง พ.ศ. 2543 ถึง พ.ศ. 2553 เท่ากับร้อยละ 4.2 และได้คาดคะเนอัตราการเจริญเติบโตของการท่องเที่ยวในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เท่ากับร้อยละ 7.7 สำหรับประเทศไทยนั้น WTO คาดว่าจะมีอัตราการเจริญเติบโตร้อยละ 7.8 ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549 ภายใต้เงื่อนไขที่สถานการณ์ของโลกเป็นปกติ (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546) อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในภาคบริการ ผู้รับบริการจะได้รับผลกระทบโดยตรง ปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุด คือ การชะลอตัวของเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา และการทรุดตัวลงอย่างต่อเนื่องของเศรษฐกิจญี่ปุ่นซึ่งจะมีผลต่อเศรษฐกิจในภูมิภาคนี้ที่กำลังอยู่ในระยะฟื้นตัว ผลที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ ความต้องการท่องเที่ยวนานาชาติจะลดลง ในขณะที่การแข่งขันเพื่อแย่งชิงนักท่องเที่ยวทวีคูณมากขึ้น ถึงแม้ว่าประเทศคู่แข่งของไทยในภูมิภาคเดียวกัน ได้แก่ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ และมาเลเซีย ต่างก็มีปัญหาด้านการเมืองและสังคม ทำให้ความสามารถในการดึงดูดนักท่องเที่ยวลดลง แต่ก็อาจมีการแข่งขันกันสูงขึ้นในตลาดราคาต่ำ

ประเทศไทยนับได้ว่าเป็นประเทศแนวหน้าในธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยวในภูมิภาคเอเชีย รองจากประเทศจีน การท่องเที่ยวของประเทศไทยก่อให้เกิดรายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศเป็นจำนวนกว่า 300,000 ล้านบาทต่อปี จากนักท่องเที่ยวนานาชาติประมาณ 9.5 ล้านคน และอาจกล่าวได้ว่า เป็นภาคเศรษฐกิจที่สามารถโอบอุ้มและเกื้อหนุนประเทศไทยไว้ได้ในยามเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ในปีสุดท้ายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2549) คาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างประเทศมาประเทศไทยไม่น้อยกว่า 14 ล้านคน อัตราเฉลี่ยการขยายตัวของนักท่องเที่ยวนานาชาติคาดว่าจะมีถึงร้อยละ 7 ต่อปี ส่วนการท่องเที่ยวของคนไทยนั้นใน พ.ศ. 2549 ประเมินว่าจะสูงถึง 59 ล้านคนต่อปี (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546)

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมบริการที่สำคัญ สามารถสร้างรายได้และนำเงินตราต่างประเทศเข้าประเทศได้จำนวนมาก และช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ประเทศ ซึ่งภาคธุรกิจหนึ่งของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีความสัมพันธ์กัน คือ อุตสาหกรรมการโรงแรม จะเห็นได้จากช่วงปี 2543-2544

โรงแรมตามแหล่งท่องเที่ยวสำคัญทั่วประเทศมีจำนวนเพิ่มขึ้นจาก 215,582 ห้อง ใน พ.ศ. 2543 เป็น 217,982 ห้อง ใน พ.ศ. 2544 หรือมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.1 ต่อปี หากพิจารณาการกระจายตัวของโรงแรมทั่วประเทศ พบว่า โรงแรมในกรุงเทพฯ มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นมากที่สุด ร้อยละ 26.6 รองลงมา ได้แก่ ภาคใต้มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นร้อยละ 25.4 และภาคตะวันออกมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.1 ส่วนภาคเหนือ ภาคกลาง (ไม่รวมกรุงเทพฯ) และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.3 ร้อยละ 8.1 และร้อยละ 7.5 ตามลำดับ (มินตรา รัตยาภส, 2545) จากการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของจำนวนโรงแรมดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นพลังผลักดันให้ธุรกิจโรงแรมต้องแข่งขันกันเพื่อมุ่งใจให้ลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวกลับมา ธุรกิจโรงแรมจึงต้องสร้างกลยุทธ์ หรือสร้างจุดเด่นที่มีลักษณะเฉพาะตัวเป็นเครื่องมือในการแข่งขันเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น การตั้งราคา การให้บริการ การส่งเสริมการขาย การสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่น เป็นต้น

นอกเหนือจากนี้แล้ว โรงแรมจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการบริการ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากสินค้าทั่วไปคือ งานบริการนั้นไม่สามารถจับต้องหรือสัมผัสได้ แยกออกจากกันได้ยากระหว่างผู้ให้บริการและตัวบริการเอง กำหนดมาตรฐานของบริการได้ยาก ส่วนมากใช้แรงงานเป็นหลัก และสามารถวัดผลผลิตได้ในรูปความพึงพอใจและความประทับใจของผู้รับบริการ (ธีระเดช รุ่งมงคล, 2543, หน้า 4-7) ธุรกิจโรงแรมมีสินค้าหลัก คือ การให้บริการด้านที่พัก อาหาร เครื่องดื่ม และบริการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ให้แก่แขกผู้เข้าพัก ผู้ที่มีหน้าที่ส่งมอบบริการให้แก่ผู้รับบริการก็คือ พนักงาน เมื่อพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จ โดยได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ สามารถจัดการกับตลาดและแรงกดดันในสภาพแวดล้อม ได้ดีกว่าคู่แข่ง นอกเหนือจากการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส และไม่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง หรือแม้แต่การพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมทักษะตามสายอาชีพและความต้องการของพนักงานแล้ว การธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่โรงแรมควรต้องให้ความสำคัญมาก

การบริการที่ดีมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการจัดการสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ดีด้วย หรืออีกนัยหนึ่งวัฒนธรรมองค์การของโรงแรมต้องมีความแข็งแกร่ง สามารถหล่อหลอมให้พนักงานมีความตั้งใจ มุ่งมั่น และทุ่มเททำงานสร้างผล การปฏิบัติงานที่ดีให้กับโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจโรงแรม หรือองค์การอื่น ๆ ทรัพยากรมนุษย์คือ ผู้ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ก่อตั้งองค์การหรือผู้นำ จะพยายามสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรรู้สึกปลอดภัย ทำงานอย่างมั่นใจ หรือการมอบอำนาจการตัดสินใจงานในหน้าที่ เพื่อสร้าง

แรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ ในตอนเริ่มต้นของการสร้างสิ่งต่าง ๆ ไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัว แต่จะเป็นการลองผิดลองถูก โดยบทเรียนของผู้นำรุ่นเก่า จะถูกถ่ายทอดไปสู่ผู้นำรุ่นต่อ ๆ ไป สิ่งที่ได้สร้างขึ้นมา นั้น จะได้รับการดูแลให้เติบโตเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตขององค์กร ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงไปบ้างตามสภาพและกาลเวลา แต่สิ่งที่ยังคงอยู่ก็ยังคงได้รับการยอมรับและยึดถืออยู่อย่างเหนียวแน่น สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ คือสิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Deal & Kennedy, 1982) เป็นความเชื่อที่คนส่วนมากยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาในองค์กรนั้น ๆ

วัฒนธรรมขององค์กร จะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร บางองค์กรมีวัฒนธรรมที่กระจายไปตามฝ่ายต่าง ๆ ยากที่จะมองเห็นจากภายนอกได้ เช่น ความรักดีเฉพาะฝ่ายที่ตนเองทำงานอยู่ หรือความซื่อสัตย์ต่อผู้นำของตน เพราะหวังประโยชน์แอบแฝง ในขณะที่บางองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานตรงกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมายหลัก เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กรคือ การบริการที่เป็นเลิศ นั่นคือ ทุกคนในองค์กรจะตั้งใจทำงานบริการอย่างเต็มความสามารถเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร เพราะช่วยยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าด้วยกัน สร้างให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลทุ่มเทพลังกายพลังใจ ให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือสังคมที่ตนอยู่มีเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ (กริช สืบสนธิ์, 2538, หน้า 25) ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงประสิทธิผลขององค์กร และชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มในความตั้งใจของบุคคลที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กรได้ (สกาวัฒน์ อินทุสมิต, 2543, หน้า 3)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกแต่ละคนที่พึงมีต่อองค์กร ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรเป็นความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาเรื่องการรับรู้ วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เนื่องจากธุรกิจโรงแรมในเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศไทย ได้แก่ กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ และภูเก็ต ต่างได้รับการจัดอันดับรางวัล World's Best Awards ประจำปี 2545 จากนิตยสาร Travel and Leisure (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2546) แต่โรงแรมในเขตเมืองพัทยาไม่ได้รับการจัดอันดับ ทั้งที่เป็นเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญเช่นกัน อีกทั้งยังมีการแข่งขันของธุรกิจสูง นอกจากนั้น ผลการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการบริหารงานและพัฒนาโรงแรม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรให้แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

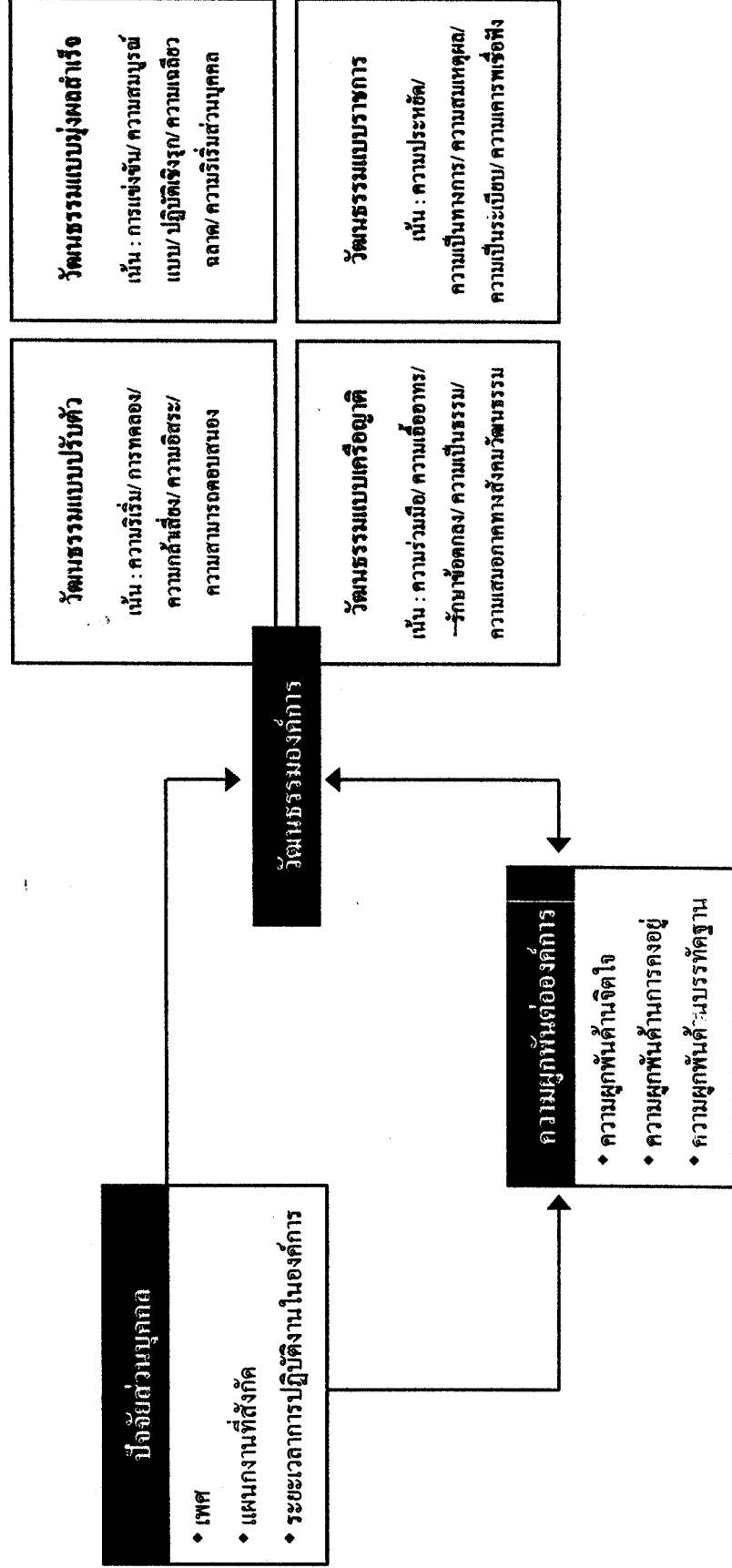
1. เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี กับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน จำแนกตามเพศ แผนกงานที่ตั้งกัก และระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

สมมติฐานของการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. เพศหญิงมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากกว่าเพศชาย
2. พนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน
3. พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การมาก มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อย
4. เพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศชาย
5. พนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน
6. พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การมาก มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อย
7. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ทราบลักษณะของวัฒนธรรมองค์การและระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรม รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ตลอดจนเป็นแนวทางสำหรับธุรกิจโรงแรมทั่วไป ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความแข็งแกร่ง และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์อย่างต่อเนื่อง

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง (Cross sectional study) โดยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2546
2. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ จะศึกษาตามมิติวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของดาฟท์ (Daft, 2002, pp. 319-322) ทั้ง 4 แบบ ได้แก่
 - 2.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว
 - 2.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ
 - 2.3 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ
 - 2.4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ
3. ความผูกพันต่อองค์การ จะศึกษาตามแนวคิดความผูกพันต่อองค์การของอัลเลน และ เมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่
 - 3.1 ความผูกพันด้านจิตใจ
 - 3.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่
 - 3.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน
4. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี (สมาคมโรงแรมไทย, WWW) และมีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไป จำนวน 10 โรงแรม รวมจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 4,619 คน
5. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และมีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไป จำนวน 10 โรงแรม รวมจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 372 คน ได้มาโดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamané, 1970, pp. 886-887)

6. วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ความสะดวก (Convenience sampling) ของผู้วิจัยและผู้ประสานงานการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการของแต่ละโรงแรม

7. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา มีดังนี้

7.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ แผนกงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร

7.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

7.2.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของดาฟท์ (Daft, 2002, pp. 319-322) ดังนี้

7.2.1.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

7.2.1.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

7.2.1.3 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ

7.2.1.4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ

7.2.2 ความผูกพันต่อองค์การ ตามแนวคิดอัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ดังนี้

7.2.2.1 ความผูกพันด้านจิตใจ

7.2.2.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ

7.2.2.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

โรงแรม หมายถึง โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย และมีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไป

พนักงาน หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ของโรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย และมีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไป เช่น ฝ่ายบริการส่วนหน้า ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายแม่บ้าน และฝ่ายอื่น ๆ เป็นต้น

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบ ความรู้สึกนึกคิดและวิถีปฏิบัติของสมาชิกในองค์การที่เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ และเป็นแบบแผน ความเชื่อที่ยึดถือร่วมกัน เพื่อให้คนที่อยู่ในองค์การทราบว่า การกระทำใดเป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยต้องมีการสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ให้เข้าใจตรงกัน ทุกระดับทั่วทั้งองค์การ

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามสภาพจริงที่เป็นอยู่ สามารถวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1. การรับรู้วัฒนธรรมแบบปรับตัว หมายถึง การรับรู้ลักษณะองค์การที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกมาก เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นต้น พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น เพื่อสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ และมีการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน

2. การรับรู้วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง การรับรู้ลักษณะองค์การที่ชัดเจนในเป้าหมายและการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ขอบข่าย กำไร ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่จำเป็นที่ต้องมีความยืดหยุ่นหรือเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว พนักงานคนหนึ่งอาจรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน นิยมการแข่งขันเชิงรุก ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย องค์การจะพิจารณาการพัฒนาในการทำงาน โดยประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. การรับรู้วัฒนธรรมแบบเครือญาติ หมายถึง การรับรู้ลักษณะองค์การที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การ เน้นความต้องการของพนักงาน บรรยากาศการทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ ความเป็นธรรมและเสมอภาค การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า ยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ หมายถึง การรับรู้ลักษณะองค์การที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เน้นความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งการยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด แต่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานต่ำ

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความนึกคิด ความรู้สึกของบุคคลและพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกต่อองค์การที่ตนอยู่ โดยยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ เต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์การและต้องการอยู่กับองค์การต่อไป สามารถวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง ความผูกพันที่เป็นผลมาจากการที่องค์การจัดหางานที่มีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถของพนักงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือมีอิสระในการคิดตัดสินใจและลงมือทำงานในหน้าที่ของตนเอง โครงสร้างขององค์การมีความชัดเจน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การ

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ หมายถึง ความผูกพันที่เป็นผลมาจากการที่องค์การให้พนักงานทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่พนักงานอยู่กับองค์การ หรือการที่พนักงานลงทุนลงแรงไป เพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาจำเป็นต้องอยู่ในองค์การ

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความผูกพันที่ได้รับอิทธิพลมาจากประเพณีการณ์ของแต่ละบุคคล โดยเริ่มจากครอบครัว วัฒนธรรมสังคม และการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การตอนเริ่มเข้าสู่องค์การ และเป็นผลมาจากการที่องค์การปลูกฝังให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาควรจะต้องอยู่ในองค์การ,