

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าของพนักงานของบริษัท มโนห์ราอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำการศึกษาดังต่อไปนี้

2.1 แนวความคิดและทฤษฎี

2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

L. Porter และ F. J. Smith (1991) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยความเชื่อว่างค์การนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรเป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2.1.2 หลักการแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

Richard M. Steers (1977) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน

2) ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความขีดมัน ผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง

3) ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความรู้สีกว่าคนที่มีความสำคัญต่อองค์การ องค์การพึงพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนองทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีทางด้านความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) โดยมีการให้ความหมายจากนักวิชาการต่าง ๆ ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งการศึกษา ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาและเลือกแนวคิดของสถาบัน รวมถึงองค์การที่ปรึกษาเพื่อประกอบการศึกษา ดังต่อไปนี้

1) The Gallup Organization

ได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การ ในรูปของ The Gallup Path โดยหัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์การจะสร้างการเติบโต ยอดขายและกำไรขององค์การ (Bandage, 2007)

องค์การจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุก ๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ อีกทั้งผู้จัดการที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์การได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์การเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์การได้

นอกจากนี้ The Gallup Organization ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยจากการสำรวจพนักงานจำนวน 1.98 ล้านคน จากองค์การทั้งหมด 36 แห่ง ที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น

จากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนี้เอง The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภทคือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กรด้วยมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-Engaged) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ทำงานเพื่อให้งานเสร็จตามความต้องการเบื้องต้น บางครั้งทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย ซึ่งเปรียบเสมือน “ผีดิบในองค์กร”

3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงานเลย เป็นพวกที่สร้างปัญหาให้แก่องค์กร มีทัศนคติในแง่ลบในการทำงาน และยังส่งต่อความรู้สึกไม่ดีไปยังพนักงานที่อยู่รอบข้าง ซึ่งไม่เพียงแต่จะทำงานไม่ประสบความสำเร็จแล้วยังเป็นผู้ขัดขวางการทำงานของคนอื่น ๆ ซึ่งพนักงานเหล่านี้เปรียบเสมือน “แอปเปิ้ลเน่าในองค์กร”

2) แนวคิดของ Burke Institute

Burke Institute ได้ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (อ้างใน <http://www.burke.com>, 2007) จากการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ ขอมเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร

โดยในการวิจัยได้มีการกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Engagement Components) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI)TM ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ 1. องค์กร (Company) บริษัทต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี 2. กลุ่มงาน (Work Group) ต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีเพื่อความร่วมมือที่ดีในการทำงานอันนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ 3. สายอาชีพ (Career/Profession) พนักงานต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง 4. ลูกค้า (Customer) ต้องสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ 5. ผู้จัดการ (Manager) ต้อง

มีความยุติธรรม ให้การสนับสนุน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง 6. งานที่ทำ (Job) ต้องมีความท้าทายและมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

Burke ได้นำปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มาเป็นปัจจัยในการวัดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งในแต่ละปัจจัยจะมีหัวข้อต่างๆ ที่ใช้เป็นประเด็นเพื่อวัดความผูกพันของพนักงาน เช่น ในด้านองค์การ เป็นคำถามที่ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่จัดให้ โดยปัจจัยในด้านต่าง ๆ จะนำไปสู่ความผูกพันของพนักงาน และผลของความผูกพันของพนักงานดังกล่าวจะแสดงออกมาในลักษณะของผลการดำเนินงานของพนักงานและองค์การ การคงอยู่ของพนักงานในองค์การ ความจงรักภักดีของลูกค้าและความสามารถในการทำกำไร

3) แนวคิดของ The Institute for Employment Studies (IES)

The Institute for Employment Studies หรือ IES บริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย ได้ให้ความหมายคำว่า ความผูกพันของพนักงาน และได้ระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ ไว้ประกอบด้วย

1. มีความเชื่อในองค์การ (Belief in the organization)
2. มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น (Desire to work to make things better)
3. เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่ (Understanding of business context and the bigger picture)
4. มีความเคารพนับถือ และช่วยเหลือผู้ร่วมงาน (Respectful of, and helpful to, colleagues)
5. มีความตั้งใจและมุ่งมั่น (Willingness to go the extra mile)
6. มีการพัฒนาอยู่เสมอ (Keeping up to date with developments in the field)

จากการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์การใน NHS (Nation Health Service) โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจาก

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น
3. โอกาสในการพัฒนาในงาน
4. องค์การให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

ในการศึกษายังพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น (แต่อายุไม่เกิน 60 ปี) พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่ว ๆ ไปที่

เป็นฝ่ายสนับสนุน ความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงาน ลักษณะ
ประสบการณ์อีกด้วย ในการศึกษาดังกล่าว IES ได้ทำการเสนอตัวแบบ และเครื่องมือในการวิจัย
ความผูกพัน

จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ของการรับรู้ถึงคุณค่า และการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นตัวแปร
สำคัญในการเกิดความผูกพันของพนักงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยที่สนับสนุนทำให้เกิดความ
ผูกพันต่อองค์กร

กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้นิยามความหมายของแนวคิดทั้ง 3 แนวคิด มากำหนด
เป็นกรอบแนวทางในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร โดยมีรายละเอียดของทั้ง 3 แนวคิด ดังนี้

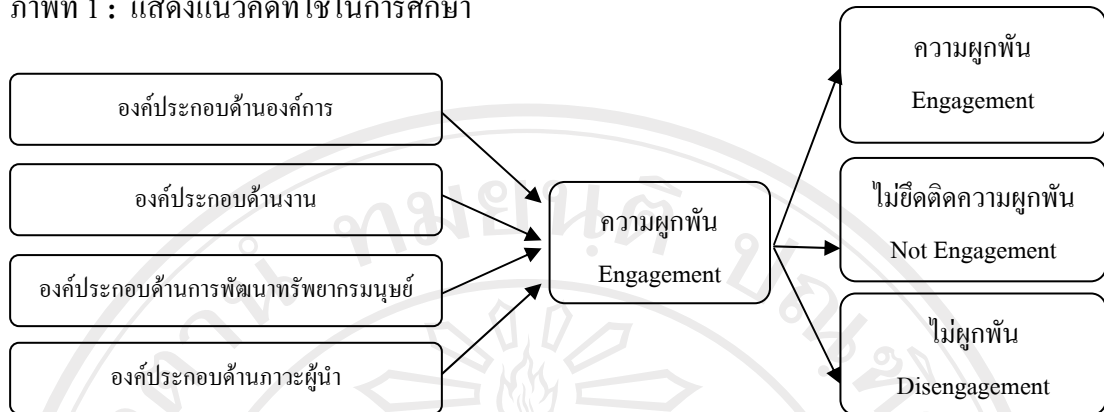
1. แนวคิดของ The Gallup Organization (Bandage, 2007) วัดความผูกพันของ
พนักงานต่อองค์กรจากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ความต้องการพื้นฐาน (Basic need) การ
สนับสนุนทางการบริหาร (Management support) สัมพันธภาพ (Relatedness) และความก้าวหน้า
ในงาน (Growth Overall)

2. แนวคิดของ Burke Institute (<http://www.burke.com/>, 2007) ที่กล่าวถึงส่วน
ประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพัน 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร (Company) กลุ่มงาน (Work Group)
สายอาชีพ (Career / Profession) ลูกค้า (Customer) งานที่ทำ (The job) และผู้จัดการ (Manager)

3. แนวคิดของ IES (IES Report, 2004) ระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความ
ผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ มีความเชื่อในองค์กร มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น
เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่ มีความตั้งใจและมุ่งมั่น และมีการพัฒนาอยู่เสมอ

จากแนวคิดที่ 1-2 สรุปเป็นการวัดองค์ประกอบในการสร้างความผูกพันของพนักงาน
ต่อองค์กร จำนวน 4 ด้านประกอบด้วย ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) มาพัฒนาเพื่อใช้
วัดองค์ประกอบในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ภาพที่ 1 : แสดงแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา



จากแนวคิดที่ 3 (IES) สรุปรูปเป็นมาตรวัดเพื่อใช้วัดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ ด้านความปรารถนาในการคงความเป็นพนักงานขององค์กร ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนา ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายขององค์กร และด้านความพยายามในการทำงาน

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ทำการศึกษาเรื่อง “ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ” โดยทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรและความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยใช้แนวคิดและแบบจำลองของ R.M. Steer เป็นแนวทางในการแบ่งปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ส่วนด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติของงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด พบว่าพนักงานบริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัดมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ

องค์กร อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทฯ รายได้หรือเงินเดือนที่ได้รับ และหน่วยงานหรือแผนกที่ปฏิบัติงานอยู่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้

จรรย์ ยมเกิด (2549) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อบริษัท ลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด พบว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยจะสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้คือ 1. มีระดับของความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร 2. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร 3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร สำหรับในปัจจัยด้านความคิดเห็นต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติก็อยู่ในระดับสูง มีเพียงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในงานที่ปฏิบัติมีค่าระดับปานกลาง สำหรับในส่วนของความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน เพศชายและเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับเดียวกัน แสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในส่วนของความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านประสิทธิภาพในงานที่ปฏิบัติ กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมพบว่ามีสัมพันธ์ทางบวกต่อกัน ในปัจจัยด้านประสิทธิภาพในงานพนักงาน รู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ มีความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร

2.3 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท มโนราห์อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด

ประวัติ บริษัท มโนราห์อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด

บริษัท มโนราห์อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ได้จดทะเบียนตั้งเป็นนิติบุคคลด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท เมื่อปี พ.ศ. 2539 โดยจดทะเบียนที่สำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัท กรุงเทพมหานคร มีกลุ่มตระกูล “วังวิวัฒน์” นำโดยนายอภิวัฒน์ วังวิวัฒน์ เป็นผู้นำการบริหาร โดยพัฒนาจากธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก มาเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารการเกษตรเพื่อส่งออก ขายต่างประเทศ เช่น ในประเทศในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา เป็นต้น เป็นบริษัทฯ หนึ่งที่มี

วิสัยทัศน์ก้าวไกลมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งระบบการเงิน การบัญชี การตลาด การบริหาร เป็นต้น

เป็นเวลากว่า 40 ปี ที่บริษัท มโนห์ราอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตข้าวเกรียบ เช่น ข้าวเกรียบกุ้ง ข้าวเกรียบปู ข้าวเกรียบปลา ข้าวเกรียบฟักทอง ข้าวเกรียบเผือก และขนมคบเคี้ยว ชนิดต่าง ๆ ซึ่งก่อนหน้านี้ได้ใช้ชื่อสินค้า “ข้าวเกรียบสงขลา” เริ่มแรกผลิตในรูปอุตสาหกรรมในครัวเรือนโดยผลิตข้าวเกรียบที่มีคุณภาพ จากยอดจำหน่ายที่สูงขึ้น เป็นที่นิยมของผู้บริโภค จนมีผู้ลอกเลียนและใช้ชื่อข้าวเกรียบสงขลา ด้วยเหตุนี้ทางบริษัทฯ จึงเปลี่ยนชื่อมาใช้ชื่อ “มโนห์รา” โดยได้รับความอนุเคราะห์จากกองออกแบบ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

- ปี 2508 ตั้งโรงงานที่จังหวัดสงขลา
- ปี 2519 ขยายโรงงานแห่งที่สองมายังกรุงเทพมหานคร
- ปี 2539 ก่อตั้งโรงงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 1/90 นิคมอุตสาหกรรมสมุทรสาคร ถนนพระราม 2 อำเภอ เมือง จังหวัดสมุทรสาครด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท
- ปี 2541 ได้รับรางวัล Prime Minister's Export Award
- ปี 2542 เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 65 ล้านบาท ได้รับรางวัล Thailand Brand และ Prime Minister's Industry Award
- ปี 2543 ก่อตั้งบริษัท มโนห์รามาร์เก็ตติ้ง จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท
- ปี 2544 เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 120 ล้านบาท

บริษัทฯ ได้ขยายการผลิตแบบอุตสาหกรรมในครัวเรือน ใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ขายเฉพาะในประเทศ มาเป็นการผลิตแบบอุตสาหกรรม ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย เข้าสู่ระบบการค้าระหว่างประเทศ โดยยึดมาตรฐานแต่ละประเทศที่เป็นลูกค้าเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการค้า เป็นต้น

คุณอภิวัฒน์ วังวิวัฒน์ กรรมการผู้จัดการบริษัท มโนห์ราอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ได้เป็นผู้ริเริ่ม ก่อตั้งบริษัทฯ แห่งใหม่ด้วยเงินลงทุน ประมาณ 200 ล้านบาท ตลอดเวลาที่ผ่านมายังบริษัทฯ มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบต่อกู้ค้า ทั้งในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อถือและให้การสนับสนุนผลิตภัณฑ์มโนห์ราด้วยดี ทำให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ เป็นที่เชื่อถืออย่างยิ่ง ทำให้บริษัทฯ มียอดส่งออกเพิ่มขึ้น เป็นการเผยแพร่สินค้าไทย อาหารไทยให้ชาวโลกรู้จักดีขึ้น บริษัทฯ มีความรับผิดชอบเป็นอย่างสูง ที่จะผลิตแต่ผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณภาพ ดังนั้นวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต จึงเน้นเป็นพิเศษ ผ่านการตรวจคุณภาพอย่างละเอียดทุกขั้นตอนเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีสม่ำเสมอ มีการใช้วัตถุดิบภายในประเทศเป็นหลัก มีการพัฒนาการผลิตตลอดเวลา เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น จึงได้พัฒนาเครื่องจักรในการผลิต ปัจจุบันบริษัทฯ มีโรงงานผลิตที่ทันสมัยและได้นำเครื่องจักรที่ทันสมัย

มีมูลค่ากว่า 100 ล้านบาท เพื่อผลิตสินค้าสนองความต้องการของลูกค้าในแง่คุณภาพและปริมาณ บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน GMP และ มาตรฐาน HACCP (บริษัท มโนห์ราอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด, 2550) ตั้งแต่เริ่มต้นทำการผลิตจนถึงผลิตสำเร็จแล้วก่อนบรรจุหีบห่อหรือก่อนการส่งมอบ เพื่อตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้าจะเห็นได้จากการเจริญเติบโตของบริษัทฯ ที่ผ่านมา ถึงแม้ผลิตภัณฑ์ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่าง ๆ มากนัก แต่ด้วยมาตรฐานคุณภาพและรสชาติที่อร่อย มีคุณค่าทางโภชนาการ ทำให้ยอดขายของบริษัทฯ ได้เพิ่มสูงขึ้นทุกปี จากการที่ประสบความสำเร็จจากยอดขายภายในประเทศที่เพิ่มขึ้นและเติบโตอยู่ในอันดับต้น ๆ ของอาหารประเภทขบเคี้ยวแล้ว นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้มุ่งเน้นการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ จนได้รับรางวัลการส่งออกดีเด่นจากกรมส่งเสริมการส่งออก มีปริมาณการส่งออกปัจจุบันอยู่ที่ 25% ของกำลังการผลิตทั้งหมด ซึ่งในอนาคต บริษัทฯ มีเป้าหมายการส่งออกเป็น 50 % (มูลค่าทางการตลาดประมาณ 200 ล้านบาทต่อปี) สำหรับตลาดต่างประเทศที่สำคัญ ได้แก่ ญี่ปุ่น, จีน, ฮองกง, บังกลาเทศ, อังกฤษ, อินเดีย, อเมริกา เป็นต้น จากความพยายามและความมุ่งมั่น ด้วยความตั้งใจที่แน่วแน่ของคุณอภิวัฒน์ วัจวิวัฒน์ กรรมการผู้จัดการ ที่จะนำบริษัทเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากล เพื่อลดการกีดกันทางการค้า และเพื่อสร้างโอกาสในการขยายตลาด เพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกในปี 2550 บริษัทฯ ยังได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของตัวบุคคลในองค์กรอย่างต่อเนื่อง พนักงานทุกคนของบริษัทฯ ซึ่งมีอยู่ประมาณ 350 คน (ทั้งพนักงานที่บรรจุแล้วและพนักงานชั่วคราว) จะต้องมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะได้นำความรู้ความสามารถ วิทยาการใหม่ๆ เข้ามาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบริษัทถือว่าทรัพยากรบุคคลคือสินทรัพย์ที่สำคัญของโรงงานในการบริหารงานยุคปัจจุบัน

การดำเนินงานของบริษัท มโนห์ราอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด

การดำเนินงานในด้านต่างๆ ของบริษัท มโนห์ราอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด มีดังนี้

1. ด้านองค์การ

- มีการชี้แจงจุดมุ่งหมายของบริษัท แผนงานของบริษัท ให้กับพนักงานทุกระดับชั้นในที่ประชุมทุกเดือน
- มีการสื่อสาร 2 ทิศทางระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ
- มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน โดยมี บ้านน้อยกล่องแดงไว้ทุกโรงงานเพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นโดยไม่ประสงค์ออกนามได้

2. ด้านงาน

- จัดสายบังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด โดยมีระดับหัวหน้างาน ระดับผู้รับผิดชอบส่วนงาน ระดับพนักงานปฏิบัติการ
- มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ความถนัด

3. ด้านทรัพยากรมนุษย์

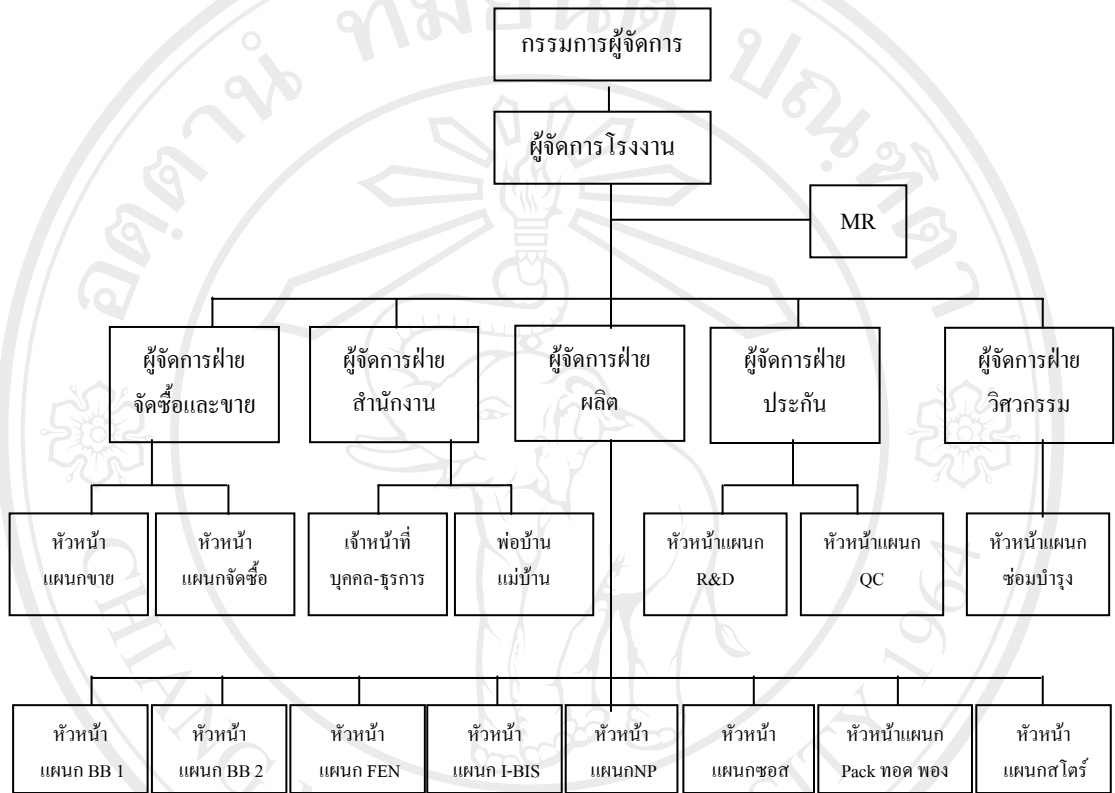
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานศึกษาเล่าเรียนตามที่ต้องการ โดยอนุมัติการลาเมื่อพนักงานต้องไปทำกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียน เช่น ไปสอบ เป็นต้น
- มีการอบรมในหลักสูตรระบบมาตรฐานของบริษัท เช่น GMP, HACCP รวมทั้งหลักสูตรที่เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน
- มีการสนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ ให้มีตำแหน่งและผลตอบแทนที่สูงขึ้น
- มีระบบจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โดยตระหนักถึงความจำเป็นของพนักงาน บริษัทฯ จึงจ่ายค่าตอบแทนตรงวันที่กำหนดทุกเดือน
- บริษัทไม่จ้างแรงงานต่างด้าว
- บริษัทไม่เอาเปรียบพนักงานโดยสั่งหยุดงานไม่ได้ค่าแรง หรือได้ค่าแรงเพียงครึ่งเดียว
- บริษัทดูแลเอาใจใส่พนักงานเหมือนคนในครอบครัว มีความเอื้ออาทรต่อกัน สามารถปรึกษาปัญหาแม้กับผู้บริหารระดับสูง

4. ด้านภาวะผู้นำ

- ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเรื่องระบบมาตรฐานของบริษัท GMP,HACCP
- ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชามีการถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ให้พนักงานรับทราบอย่างสม่ำเสมอ ทั้งประชุมรวมของบริษัท และประชุมภายในแผนก
- ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้ในทุกเรื่อง

ภาพที่ 2 : แสดงโครงสร้างบริษัท มโนห์ราอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด

โครงสร้างบริษัท มโนห์ราอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด



ที่มา: บริษัท มโนห์ราอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด, 2551

หมายเหตุ: MR หมายถึง ที่ปรึกษากฎหมาย

แผนก BB 1 หมายถึง แผนกเตรียมวัตถุดิบสด

แผนก BB 2 หมายถึง แผนกผลิตข้าวเกรียบชิ้นใหญ่

แผนก FEN หมายถึง แผนกผลิตข้าวเกรียบชิ้นเล็ก

แผนก I-BIS หมายถึง แผนกผลิตข้าวเกรียบแท่ง

แผนก NP หมายถึง แผนกผลิตข้าวเกรียบกึ่งแก้ว