

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเย็บผ้าในบริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎี

##### 2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับของคำมั่นสัญญาและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องการความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน (Alpha Measure อ้างถึงใน สวินีย์ แก้วมณี, 2549: 11)

James Mc Gill Buchanan Jr (1974) ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวขององค์กร (Identification) หมายถึง การยอมรับในค่านิยมตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าเป็นไปในทางเดียวกับตน
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

L.Porter และ F.J.Smith (1991) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกันอย่างแน่นอนเพื่อนของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปของคุณลักษณะ 3 ประการ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงพร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนเองด้วย มีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละและอุทิศตน ทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Burke Institution (2003) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ทำการวิจัย ในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยจากการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ สนับสนุนการสร้างผลผลิต ให้บริการแก่ลูกค้าและช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร

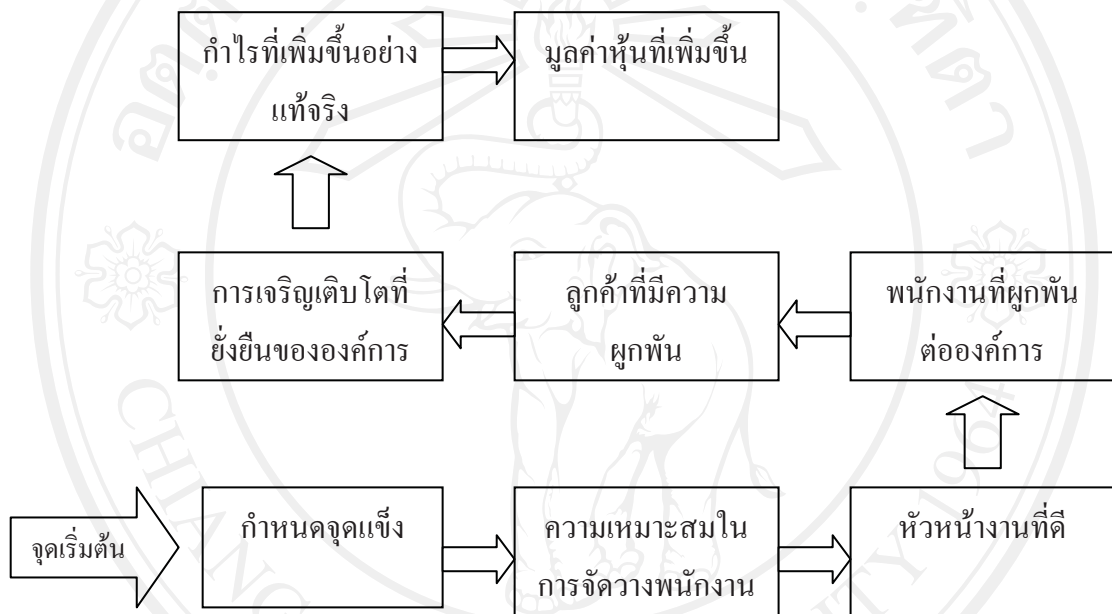
The Institute of Employment Studies หรือ IES (2004) บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย ได้ให้นิยามของความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงาน คือทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะให้ความสำคัญแก่บริบททางธุรกิจและจะให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน ปรับปรุงผลงานภายใต้ผลประโยชน์ขององค์กร ส่วนองค์กรก็มีหน้าที่ในการพัฒนาและรักษาพนักงาน โดยเป็นความสัมพันธ์ทางด้านบวกทางสองฝ่ายระหว่างพนักงานและหัวหน้า

### 2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

Burke Institution (2003) สถาบันรัฐค เป็นสถาบันที่มีการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะอยู่กับองค์กรนานขึ้น ให้ความร่วมมือกับองค์กร รวมทั้งสินค้าและบริการขององค์กรและช่วยสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจ และ ยังพบว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) กับความภักดีต่อตราหือของลูกค้า (Customer Loyalty) และผลกำไรของบริษัท (Profitability) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

The Gallup Organization (2002) ได้ทำการวิจัย และพบว่า ปัจจัยที่ทำให้กิจการเติบโตมีได้เกิดจากการเน้นการผลิตให้มีกำไรหรือรายได้สูงสุดเท่านั้น แต่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรให้มีความผูกพันกับองค์กรเพื่อสร้างลูกค้าที่มีความผูกพันกับองค์กรและจะนำมาซึ่งการเพิ่มขึ้นของกำไรที่แท้จริง ดังนี้

แผนภาพ The Gallup Path to Business Performance



ที่มา : ดัดแปลงจาก The Gallup Organization ,2002

<http://www.gallup.com/consulting/1528/Gallup-Path.aspx>

รูปที่ 1 The Gallup Path To Business Performance

Jack Welch ซึ่งเป็น CEO ของบริษัท General Electric (อ้างใน the Gallop Organization , 2002) กล่าวไว้ว่า บริษัทใด ๆ ที่พยายามทำการแข่งขัน จะต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานทุกคนในธุรกิจบริการพนักงานเป็นผู้ส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าและในธุรกิจอุตสาหกรรมก็ไม่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้หากปราศจากพนักงานที่มีความผูกพันซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่มีความผูกพันจนสามารถสร้างการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

The Gallup Organization สถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษา ได้นำ แนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จาก The Gallup Management Journal's semi-annual Employee Engagement Index แนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนี้เองจึง ได้นำมาศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท (สวณีย์ แก้วมณี, 2549:12) ดังนี้

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” คือพนักงานที่ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทด้วยความตั้งใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ คำนึงถึงองค์กร หาแนวทางในการปรับปรุงตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอเพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด
2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not – engaged Employee) คือพนักงานที่เปรียบเสมือน “ผีดิบในองค์กร” คือพนักงานที่ทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามความต้องการเบื้องต้นเท่านั้น ไม่มีความสุขในงานที่ทำ ไม่มีใจรักและไม่ทุ่มเท ไม่ให้คำมั่นสัญญาต่อองค์กร อีกทั้งยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย
3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengaged Employee) คือพนักงานที่เปรียบเสมือน “แอปเปิ้ลเน่าในองค์กร” คือ พนักงานที่สร้างปัญหาให้กับองค์กร มีทัศนคติด้านลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในงานที่ทำ และยังส่งผลต่อความรู้สึกด้านลบนี้ไปยังเพื่อนร่วมงาน

### 2.1.3 รูปแบบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

Burke Institution (2003) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยในการวิจัยได้มีการกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Engagement Components) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI)<sup>TM</sup> ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ดังนี้

1. องค์กร (Company) บริษัทต้องจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานรวมทั้งสวัสดิการต่างๆ ที่ดี
2. ผู้บริหาร (Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความยุติธรรม ให้การสนับสนุน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง
3. เพื่อนร่วมงาน (Work Group) ในการทำงานเพื่อนร่วมงานต้องให้ความร่วมมือดี ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

4. ลักษณะงาน(The Job) งานที่ต้องมีความท้าทายและมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

5. ความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพ (Career / Profession) พนักงานต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง

6. ลูกค้า (Customer) ต้องสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้

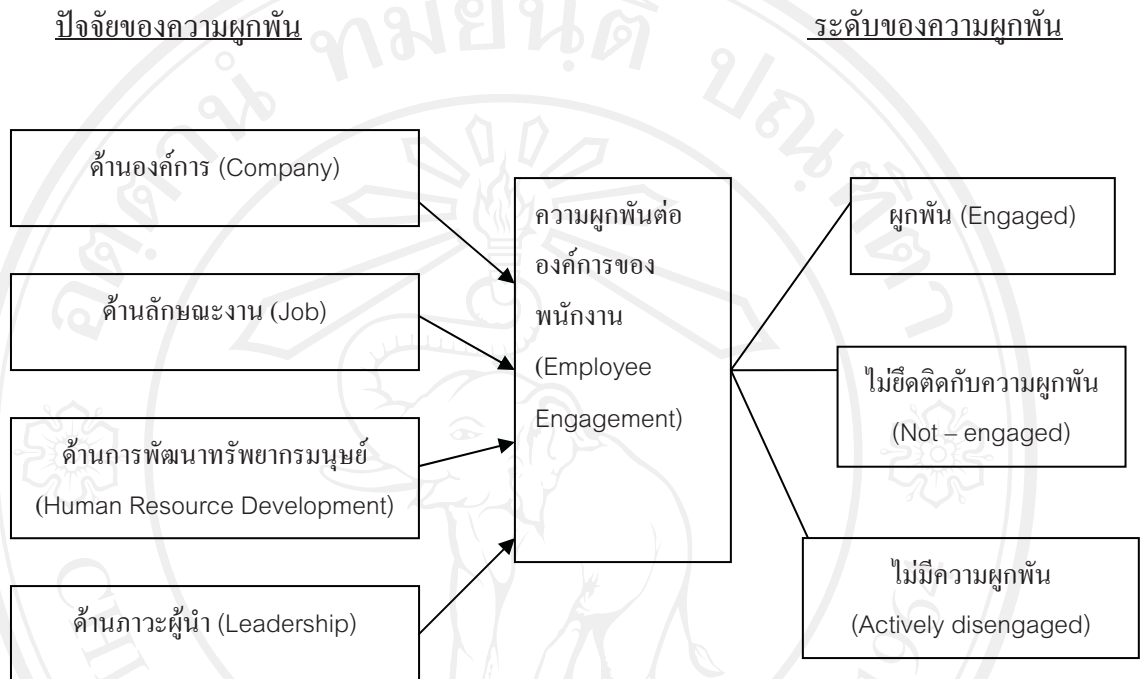
หากองค์กรสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้เกิดขึ้นได้ย่อมส่งผลให้สามารถรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนาน มีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้รับความจงรักภักดีต่อลูกค้า และสร้างผลกำไรให้กับองค์กรได้ในระยะยาว แนวทางที่สำคัญและมีประสิทธิผล คือ ผู้บริหารต้องมีความเชื่อและเห็นความสำคัญกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

#### 2.1.4 วิธีการวัดความผูกพันต่อองค์กร

วิธีการวัดความผูกพันต่อองค์กรนี้ใช้ทฤษฎีของ L. Porter และ F.J.Smith (1991) ร่วมกับแนวคิดของBurke Institutetion (2003),The Gallup Organization (2002) , The Institute of Employment Studies หรือ IES (2004) โดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยนำมาถนกรอง ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ และนำคุณลักษณะ 3 ประการของความผูกพันต่อองค์กร มาวัดระดับของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้ปัจจัยของความผูกพัน (Engagement Factors) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การศึกษาถึงระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแบ่งเป็น 4 ด้านคือ 1.ด้านองค์กร (Company) 2.ด้านลักษณะงานที่ทำ(Job) 3.ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และ 4.ด้านภาวะผู้นำ(Leadership) และศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อความผูกพันในภาพรวม โดยวัดจากคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ 1. มีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2. มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร 3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

## แนวคิดในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร



รูปที่ 2 แนวคิดในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร

จากภาพแนวคิดในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรนี้ แสดงถึงความสัมพันธ์ของการรับรู้คุณค่า และการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญของการมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยที่สนับสนุนทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

สรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรจำนวน 4 ด้าน (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2549) ประกอบด้วย

1. ด้านองค์กร (Company) ได้แก่ การถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงาน การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น การจัดสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ความปลอดภัยในการทำงาน การมีระบบมาตรฐานการทำงานที่ดี รวมทั้งการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร

2. ด้านลักษณะงานที่ทำ (Job) ได้แก่ การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือให้พนักงานอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน และพนักงานมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กร

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ การวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม การจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กรและของพนักงาน พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน พนักงานมีโอกาสได้เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน และ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม

4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสและยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถนำทีมงานไปถึงเป้าหมายที่วางแผนไว้

ส่วนการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวม เป็นการวัดระดับของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยใช้ทฤษฎีของ L. Porter และ F.J.Smith (1991) ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร แล้วนำมาสร้างคำถามเพื่อวัดระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. มีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ส่วนระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวม แบ่งระดับการวัดความผูกพันตามแนวคิดของ The Gallup Organization (2002) โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร”
2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not- Engaged) เปรียบเสมือน “ฝืดบดในองค์กร”
3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengaged) เปรียบเสมือน “แอบเปิดน้ำในองค์กร”

## 2.2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จิระชัย ยมเกิด (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ประชากรในการศึกษาคือพนักงานประจำลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวที่ทำงานอยู่ในบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด จำนวน 649 คน จำนวนตัวอย่างจากการเปิดตาราง Derwin Hendel ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% ได้ตัวอย่างจำนวน 191 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่ทำงานในบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยจะสามารถเรียงลำดับจากน้อยไปมาก ได้ คือ 1.มีระดับความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร 2.ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร 3.ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร สำหรับในปัจจัยด้านความคิดเห็นต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติก็อยู่ในระดับสูงมีเพียงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติมีค่าระดับปานกลาง สำหรับในส่วนของความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกัน เพศชายและเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเดียวกัน แสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในส่วนของความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมพบว่ามี ความสัมพันธ์ทางบวกต่อกันในปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่าเป็นที่พึงพาได้ มีความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร

รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรตามทัศนะของ R.M.Steers ที่กำหนดกลุ่มตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานไว้ 3 กลุ่มคือ ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ ปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ กับ ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร 3 แบบ คือ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัทฯจำนวน270 คน พบว่าพนักงานบริษัทฯ มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล เพศ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า เพศหญิงในด้านอายุพบว่า พนักงานที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยในด้านระดับการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ในด้าน



ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานพบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติกรในองค์กรมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติกรในองค์กรน้อยกว่า ในด้านรายได้พบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกันแสดงว่ารายได้นั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนในด้านสถานภาพพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรสำหรับปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ช่อลดา โสระดา (2551) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อ บริษัท มโนห์ราอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยสอบถามจากกลุ่มประชากร ซึ่งเป็นพนักงานจ้างรายวันของบริษัทฯ จำนวน 319 คน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยองค์ประกอบของความผูกพัน ได้แก่ ด้านองค์กร รองลงมาเป็นด้านภาวะผู้นำ ด้านงาน และ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อบริษัท ได้แก่ อายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุมากมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อบริษัทมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพัน ได้แก่ เพศ พบว่า พนักงานทั้งเพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพัน สถานภาพ พบว่าพนักงานทั้งสถานภาพ โสด สมรส และหย่า/หม้าย มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพัน ระดับการศึกษา พบว่าพนักงานที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 6 หรือต่ำกว่า จนถึงระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพัน ระยะเวลาในการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่เข้าทำงานจนถึงมากกว่า 10ปี มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพัน ค่าจ้างรายวันที่ได้รับ พบว่าพนักงานที่ได้รับค่าจ้าง 194 บาทต่อวัน และ 195-310 บาทต่อวันมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพัน และ ระดับตำแหน่ง พบว่า พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไป และพนักงานคุมเครื่องมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพัน พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อความผูกพัน แสดงว่าพนักงานมีความผูกพันต่อบริษัท ได้แก่ ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อบริษัท รองลงมาคือด้านความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของบริษัท ส่วนลักษณะของความผูกพันต่อบริษัท ได้แก่ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกของบริษัทต่อไป

มนัส ธาราวัชรศาสตร์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อิน โนแวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายการผลิตจำนวน 308 คน จากจำนวนพนักงานฝ่ายการ

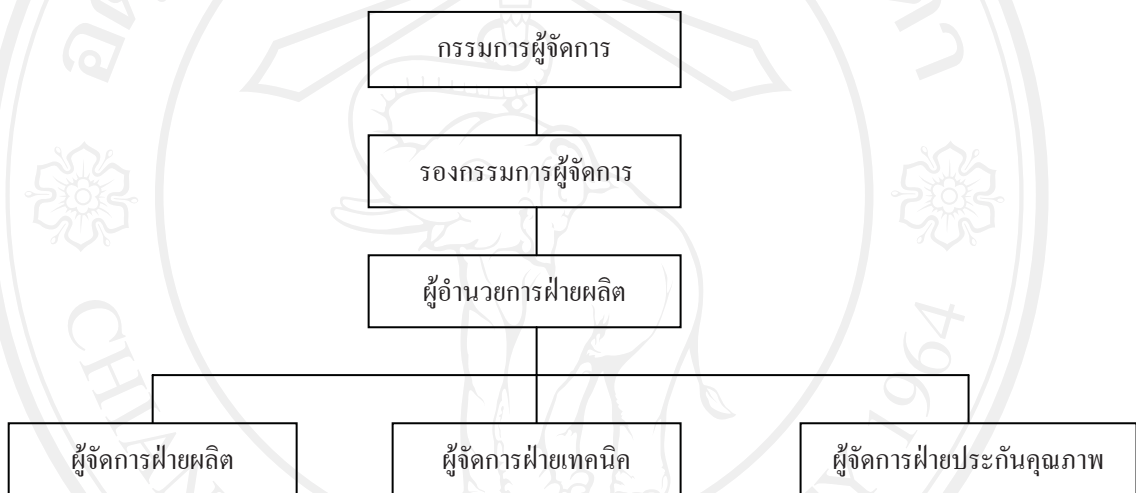
ผลิตทั้งหมด 1,350 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล กับ ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-35 ปี สถานภาพ โสด การศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุการทำงานในบริษัทระหว่าง 3-5 ปี มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 9,000 บาท พนักงานมีความผูกพันโดยรวมต่อองค์กร อยู่ระดับผูกพันมาก ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรในระดับเห็นด้วยมาก ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน รายได้ กับตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ พบว่า มีระดับความผูกพันไม่แตกต่างกัน

บรรพต ไชยกิจ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เวสเทิร์นดิжитอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทฯ โดยศึกษาจากความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท จำนวน 400 ราย จากพนักงานฝ่ายผลิต 27,017 คน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 23-27 ปี ระดับการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 3 สถานภาพโสด มีรายได้ต่อเดือน 7,501 – 9,000 บาท ระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 4-6 ปี ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับผูกพัน โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยสามารถเรียงลำดับระดับความคิดเห็นต่อองค์กรจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านงาน ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ ต่อเดือน ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ส่วน อายุ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านภาพรวม พบว่าผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้น ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ และ ด้านภาวะผู้นำ ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาพรวมของความผูกพันต่อองค์กร มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก

## 2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทกรณีศึกษา บริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง

### 2.3.1 โครงสร้างขององค์การบริษัทกรณีศึกษา บริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง



รูปที่ 3 โครงสร้างองค์การบริษัทกรณีศึกษา บริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่งที่มา ฝ่ายบุคคล บริษัทกรณีศึกษา ,2552

จากรูปโครงสร้างองค์การบริษัทกรณีศึกษา บริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง

กรรมการผู้จัดการ ประกอบด้วยกรรมการของบริษัทจำนวน 6 คน ตามที่ได้จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ นิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัด ทำหน้าที่ กำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนงานที่สำคัญขององค์การ ตลอดจนมีหน้าที่เป็นผู้นำ ดูแลให้งานภาพรวมขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

รองกรรมการผู้จัดการ ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 1 คน ทำหน้าที่ รับนโยบายและบริหารแผนงานสำคัญขององค์การ

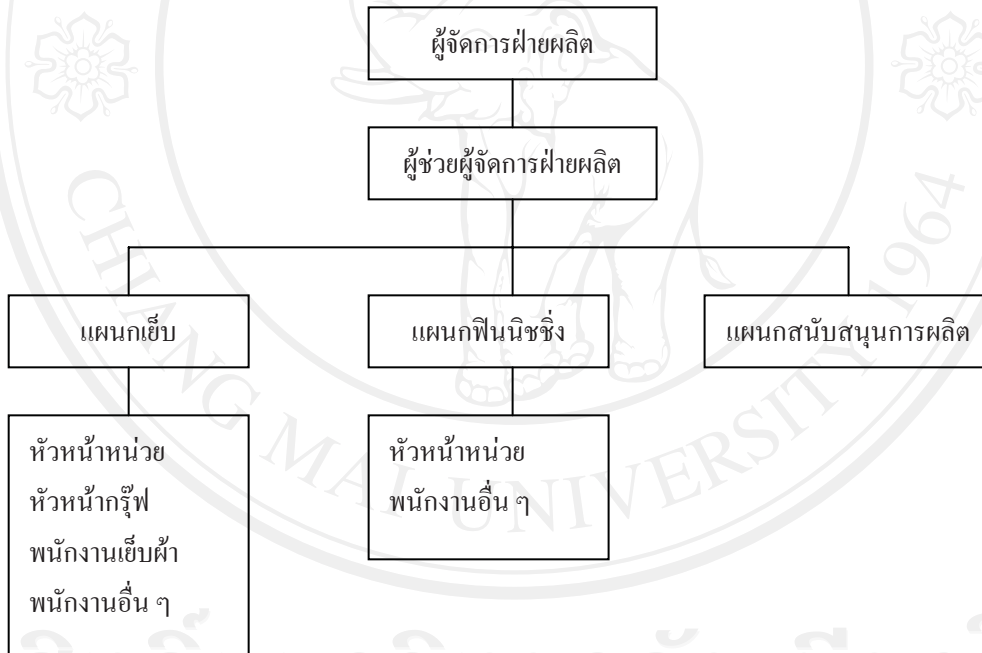
ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 1 คน ทำหน้าที่รับนโยบายและควบคุมบริหารแผนงานด้านการผลิตขององค์การทั้งหมดทุกสาขา

ผู้จัดการฝ่ายผลิต ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 4 คน ทำหน้าที่วางแผน ควบคุม กำกับดูแลแผนการผลิตประจำแต่ละสาขา

ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 1 คน ทำหน้าที่วางแผนควบคุม กำกับดูแลแผนการบริหารงานด้านเทคนิคการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 1 คน ทำหน้าที่วางแผน ควบคุมกำกับดูแลแผนด้านการตรวจสอบคุณภาพขั้นตอนการผลิตในทุกขั้นตอน

### 2.3.2 โครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต บริษัทกรณีศึกษาบริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง สาขากรุงเทพมหานคร



รูปที่ 4 โครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต บริษัทกรณีศึกษา บริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง สาขากรุงเทพมหานคร  
ที่มา แผนกบุคคล บริษัทกรณีศึกษา ,2552

จากรูปโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิตของบริษัทกรณีศึกษา บริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปแห่งหนึ่ง สาขากรุงเทพมหานคร

ผู้จัดการฝ่ายผลิต ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 1 คน ทำหน้าที่ควบคุมกำกับดูแล

แผนการผลิตประจำสาขากรุงเทพมหานคร รวมทั้งขับเคลื่อนนโยบายการผลิตให้เป็นไปตาม  
แผนงานด้านการผลิตซึ่งรับนโยบายจากผู้อำนวยการฝ่ายผลิต

ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 1 คน ทำหน้าที่ประสานงาน  
ควบคุมกำกับดูแลแผนการผลิตประจำสาขากรุงเทพมหานคร รวมทั้งขับเคลื่อนนโยบายการผลิตให้  
เป็นไปตามแผนงานด้านการผลิต

โครงสร้างองค์กรฝ่ายผลิตแจกแจงรายละเอียดดังนี้

แผนกเย็บ ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วย หัวหน้ากรู๊ปเย็บ พนักงานเย็บผ้า พนักงานอื่น ๆ  
แผนกฟินนิชซึ่ง ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยรีด-พับ หัวหน้าหน่วยแพค-บรรจุ และพนักงานอื่น ๆ  
แผนกสนับสนุนการผลิต ประกอบด้วย แผนกที่ทำหน้าที่สนับสนุนการผลิต ได้แก่ แผนกวางแผน  
การผลิต แผนก Compliance แผนกคลังวัตถุดิบ แผนกคลังสินค้าสำเร็จรูป แผนกบุคคล และแผนก  
บัญชี

รายละเอียดจำนวนพนักงาน บริษัทกรณีศึกษา บริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง

ตารางแสดงรายละเอียดแผนกและจำนวนพนักงานของบริษัทกรณีศึกษา บริษัท  
รับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง สาขากรุงเทพมหานคร(ที่มา Manpower Report March  
2009 แผนกบุคคล บริษัทกรณีศึกษา )

แผนก	พนักงานรายวันปฏิบัติการ		พนักงานรายเดือน ปฏิบัติการ	รวม
	พนักงานเย็บผ้า	พนักงานอื่น		
บริหาร	-	-	5	5
เย็บ 1	282	31	16	329
เย็บ 2	231	37	11	279
เย็บ 3	342	44	18	404
เย็บ 4	195	29	9	233
เตรียมการผลิต	-	33	8	41
ฟินนิชซึ่ง	-	129	7	136
ประกันคุณภาพ	-	30	13	43
ซ่อมบำรุง	-	7	32	39

แผนก	พนักงานรายวันปฏิบัติการ		พนักงานรายเดือน ปฏิบัติการ	รวม
	พนักงานเย็บผ้า	พนักงานอื่น		
สนับสนุนการผลิต	-	51	58	109
วิศวกรรมศาสตร์	-	7	18	25
แชลแมน	-	92	6	98
ตัวอย่าง	-	72	33	111
<b>รวม</b>	<b>1,050</b>	<b>562</b>	<b>234</b>	<b>1,852</b>

จากตารางแสดงรายละเอียดแผนกและจำนวนพนักงานของบริษัทกรณีศึกษา บริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง สาขากรุงเทพมหานคร (ที่มา Manpower Report March 2009 แผนกบุคคล บริษัทกรณีศึกษา )

แผนกเย็บ หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตงานเย็บ โดยแยกเป็นดังนี้ แผนกเย็บ 1 แผนกเย็บ 2 แผนกเย็บ 3 และ แผนกเย็บ 4

หน่วยงานเตรียมการผลิต หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดเตรียมอุปกรณ์อื่นๆ เช่น ริดกระเป่า, ริดตราเสื้อก่อนที่จะเย็บงาน เป็นต้น

แผนกฟินนิชซิง หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ ริด พับ และ บรรจุ

แผนกประกันคุณภาพ หมายถึง หน่วยงานตรวจสอบคุณภาพการผลิตซึ่งดำเนินการในพื้นที่แผนกเย็บ และพื้นที่แผนกฟินนิชซิง และตรวจสอบคุณภาพการผลิตขั้นสุดท้ายก่อนส่งมอบงานให้กับลูกค้า

แผนกซ่อมบำรุง หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ซ่อมบำรุงจักร เครื่องจักร และ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ

แผนกสนับสนุนการผลิต หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนการผลิต ได้แก่ แผนกวางแผนการผลิต แผนกCompliance แผนกคลังวัตถุดิบ แผนกคลังสินค้าสำเร็จรูป แผนกบุคคล และแผนกบัญชี

แผนกวิศวกรรมศาสตร์ (Industrial Engineering) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานด้านวิศวกรรมเน้นทางด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในกระบวนการผลิต

แผนกแชลแมน (Saleman) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตงานตามคำสั่งซื้อของลูกค้ากรณีที่ลูกค้าต้องการสั่งผลิตเพื่อนำไปทดลองจำหน่าย

แผนกตัวอย่าง (Sample) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตงานตัวอย่างตามคำสั่งผลิตของฝ่ายขาย เพื่อนำไปเสนอขายต่อลูกค้า