

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรธุรกิจครอบครัวอุตสาหกรรมเซรามิก จังหวัดลำปาง

### Factors which affect the Employee Commitment in Family Business of Ceramic Industry in Lampang Province

ภัทริกา มณีพันธ์<sup>1</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรธุรกิจครอบครัวอุตสาหกรรมเซรามิก จังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นลูกจ้างประจำที่ทำงานกับผู้ก่อตั้งอย่างน้อย 3 ปี และทำงานกับผู้สืบทอดอย่างน้อย 2 ปี จากโรงงานอุตสาหกรรมเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นธุรกิจครอบครัวในจังหวัดลำปาง โดยกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-state Random Sampling) จำนวน 346 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และใช้โปรแกรม LISREL ผลการวิจัยพบว่า (1) การรับรู้ของลูกจ้างด้านศักยภาพของผู้สืบทอดและความน่าเชื่อถือของผู้ว่า ที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวของอุตสาหกรรมเซรามิกจังหวัดลำปาง พบว่า ลูกจ้างมีการรับรู้ถึงปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง ศักยภาพของผู้สืบทอด ความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด และความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวอุตสาหกรรมเซรามิกจังหวัดลำปาง อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ (2) ปัจจัยความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง ศักยภาพของผู้สืบทอด ความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด ที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวของอุตสาหกรรมเซรามิกจังหวัดลำปาง สามารถอธิบายถึงความแปรปรวนได้ร้อยละ 40.50, 55.50, 70.90 ตามลำดับที่สามารถพยากรณ์ถึงความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวของอุตสาหกรรมเซรามิกจังหวัดลำปาง ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวของอุตสาหกรรมเซรามิกจังหวัดลำปาง ได้รับอิทธิพลทางตรงจากความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง ศักยภาพของผู้สืบทอด และความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 69 ส่วนความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด ยังได้รับอิทธิพลทางตรงจากความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง และศักยภาพของผู้สืบทอดที่มีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 73 ตลอดจนศักยภาพของผู้สืบทอด ยังได้รับอิทธิพลทางตรงจากความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 34

**คำสำคัญ:** ธุรกิจครอบครัว, ความผูกพันในองค์กร, อุตสาหกรรมเซรามิก

#### Abstract

The purposes of this research were to explore the factors that affected the employees' commitment in family business of ceramic industry, Lampang province. The samplings were the full time employees who had been working with the founders at least 3 years and with the

<sup>1</sup> หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

successors at least 2 years totally 346 persons in family business of small and medium size ceramics industry, Lampang province by using multi-state random sampling. The instrument used to collect data was the questionnaires. The instruments used to analyze data were means, standard deviation, one way ANOVA, Pearson's product moment coefficient, and the Multiple Regression Analysis. The Software computer program, LISREL. The research results were found as follow: (1) The level of employees' perception in the successors' competency and the leaders' credibility affected the employees' commitment in family business of ceramic industry, Lampang province found that the employees perceived the factors of the founders' credibility, the successors' competency, the successors' credibility, and the employees' commitment in family business of ceramic industry, Lampang province at the high level. (2) The founders' credibility, the successors' competency, and the successors' credibility affected the employees' commitment in family business of ceramic industry, Lampang province which explained the sequence of variance at the percentage of 40.50, 55.50, 70.90. (3) The founders' credibility, the successors' competency, and the successors' credibility directly affected to the employees' commitment in family business of ceramic industry, Lampang province with the predictable effective correlation at the percentage of 69. The founders' credibility and the successors' competency directly affected to the successor's credibility with the predictable effective correlation at the percentage of 73. The founder's credibility also directly affected the successors' competency with the percentage of 34.

**Keywords:** Family Business, Organization Commitment, Ceramic Industry

## บทนำ

ธุรกิจอุตสาหกรรมเซรามิกมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในประเทศไทย ในด้านการจ้างงานการกระจายรายได้ และการสร้างมูลค่าเพิ่มรวมทั้งเป็นสินค้าส่งออกสำคัญของประเทศ (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2551) วิวัฒนาการในการผลิตเซรามิกของประเทศไทย เริ่มต้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง จากนั้นมีการกระจายตัวไปยังจังหวัดที่มีแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ จังหวัดลำปาง และจังหวัดเชียงใหม่ โรงงานผลิตเซรามิกรุ่นแรก ๆ ของประเทศไทย ในยุคนั้นจะเป็นโรงงานที่ผลิตถ้วยชามโดยมีชาวจีนเป็นผู้ประกอบการและคนงาน ก็เป็นช่างชาวจีนที่อพยพเข้ามาอยู่

ประเทศไทยในช่วงระยะเวลาดังกล่าวอุตสาหกรรมเซรามิกประกอบด้วยโรงงาน ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เป็นจำนวนมาก กระจายอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ เช่น ลำปาง เชียงใหม่ ราชบุรี สระบุรี และสมุทรสาคร มีผลให้เกิดการสร้างงานและมีแรงงานในประเทศจำนวนประมาณ 63,000 คน โดยมีการจ้างงานในภาคเหนือประมาณ 8,000 คน คิดเป็นร้อยละ 13 ของทั้งประเทศ ซึ่งมีส่วนช่วยในด้านการจ้างงานและการกระจายรายได้ให้กับแรงงานในภาคเหนือได้เป็นอย่างดี (สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545)

ธุรกิจในประเทศไทยมากกว่าร้อยละ 90 เป็นกิจการที่มีครอบครัวเป็นเจ้าของหรือควบคุม

การบริหารและดำเนินการ ซึ่งมีตั้งแต่ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่โดยธุรกิจครอบครัว เป็นกิจการที่มีครอบครัวถือครองความเป็นเจ้าของ ส่วนใหญ่ไว้ หรือถือครองอำนาจการควบคุมและ บริหารกิจการ (สรราชัย เตียวประเสริฐกุล, 2550) ธุรกิจครอบครัวจึงมีความสำคัญต่อสภาพเศรษฐกิจ โดยรวมและมีส่วนช่วยให้คุณภาพชีวิตของสังคมดีขึ้นด้วย และยังพบว่าธุรกิจครอบครัวโดยปกติ จะใส่ใจด้านคุณภาพชีวิตของชุมชนโดยการเข้าไป เป็นผู้สนับสนุนหน่วยงานสวัสดิการทางสังคมและ วัฒนธรรมมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว (Riordan, 1998)

นอกจากนั้นธุรกิจครอบครัวที่มีอัตราการเติบโตสูงจะมีการใช้กลยุทธ์การผลิตสินค้า คุณภาพสูงกว่าคู่แข่งในตลาด โดยไม่สนใจการใช้ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low cost strategy) เนื่องจาก ตลาดต้องการสินค้าคุณภาพสูงจากธุรกิจครอบครัว และไม่ใช่เกณฑ์ด้านราคาของสินค้าเพียงอย่างเดียว การเพิ่มขึ้นของธุรกิจครอบครัวจึงมีส่วนช่วยใน การพัฒนาคุณภาพสินค้าได้มาก (Upton, 2001) โดยธุรกิจครอบครัวที่มีอัตราเจริญเติบโตสูงเหล่านี้ จะมีการเขียนแผนธุรกิจเป็นลายลักษณ์อักษรซึ่ง แผนนี้จะมีรายละเอียดพอเพียงที่จะใช้เปรียบเทียบ ระหว่างผลประกอบการกับแผนธุรกิจที่วางไว้ เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการด้านการจ่าย ค่าตอบแทนให้ได้อย่างเหมาะสม (Vambery, 1993)

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นมีความยาก ลำบากเพราะธุรกิจครอบครัวจํานวนน้อยมาก ที่จะอยู่รอดนอกเหนือไปจากรุ่นแรกเริ่ม ที่ทำแล้ว สถานการณ์การอยู่รอดก็ยังมีน้อยและความพยายาม ที่จะโอน (Shahuno, Janjuha-Jivraj & Woods, 2002) ตลอดจนการเตรียมแต่ละบุคคลเพื่อเข้ารับการ

ถ่ายโอน ซึ่งจะต้องตระหนักอย่างมากถึงผลลัพธ์ ของการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Williams, Allen & Avila, 1997) ความตั้งใจของผู้ก่อตั้งในการถ่าย โอนธุรกิจให้กับผู้สืบทอดก่อนที่จะเกษียณ ถือได้ว่า มีอิทธิพลต่อการวางแผนสู่ การถ่ายโอน (Shama, Pramodha, Chua & Chrisman, 2003)

การถ่ายโอนอำนาจการบริหารจัดการรับ สูงสุดขององค์กรนั้นก่อให้เกิดปรากฏการณ์ ภายใต้องค์กรได้ และสามารถใช้ในการตรวจสอบ สถานการณ์ เมื่อมีการเปลี่ยนผู้นำคนใหม่ บ่อยครั้งที่ผู้นำคนใหม่มักจะเปลี่ยนแปลงและจัดสรร ทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีอยู่ในขณะนั้น ตลอดจนการให้รางวัล และการให้คำจำกัดความ ของเป้าหมายขององค์กรเสียใหม่ คุณสมบัติหรือ นิสัยเฉพาะของผู้บริหารระดับสูงคนใหม่ที่แสดงออก ถึงความสามารถในการบริหารจัดการจะส่งผล โดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งธุรกิจครอบครัวควรคำนึงถึงบุคลิกลักษณะ นิสัยของผู้สืบทอดและรูปแบบของการส่งมอบ ของผู้ก่อตั้งเพราะมันสามารถส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในระยะยาวขององค์กรได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจทำให้ผู้สืบทอด ประสบปัญหาในการนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้ ในอนาคต (Gordon & Rosen, 1981) นอกจากนั้น ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างผู้ก่อตั้งกับ ลูกจ้างที่มีอยู่เดิม ซึ่งมีผลต่อการถ่ายโอนอำนาจ การบริหารจัดการระดับสูงสุดขององค์กร เพราะ การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจะแสดงให้เห็นถึง การเปลี่ยนแปลงในอนาคตของธุรกิจครอบครัว ได้กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะส่งผลกระทบต่อฐาน หรือแนวทางในการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ของลูกจ้างที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้

สามารถส่งผลให้เกิดการต่อต้านในด้านจิตใจของบุคคลที่ทำงานในองค์กร หากการต่อต้านนั้นรุนแรงหรือมีความยากลำบากที่จะลดแรงต่อต้านที่เกิดขึ้นนั้นได้ อาจส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวได้ในระยะยาว (Reichheld, 1996)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงต้องศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรกับการรับรู้ของลูกจ้างที่มีต่อศักยภาพของผู้สืบทอด และความน่าเชื่อถือของผู้นำในองค์กร และเพื่อเป็นการให้ข้อมูลที่มีคุณค่าและเห็นได้อย่างชัดเจน ในเชิงปฏิบัติการของธุรกิจครอบครัวแก่ผู้ก่อตั้ง ผู้สืบทอด ผู้ประกอบการ หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้พวกเขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ และพัฒนารอบงานตลอดจนทักษะของบุคคลในองค์กร เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของกระบวนการถ่ายโอนที่มีประสิทธิภาพและการดำรงรักษาไว้ซึ่งความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรเหล่านั้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรธุรกิจครอบครัวอุตสาหกรรมเซรามิกจังหวัดลำปาง

### บททวนวรรณกรรม

เครื่องปั้นดินเผาเป็นศิลปกรรมแขนงหนึ่งที่ได้ทำกันมาแต่โบราณกาล และถ่ายทอดกันมาถึงปัจจุบันอุตสาหกรรมเซรามิกของไทยนับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่เก่าแก่ที่สุดของประเทศ ดังจะเห็นได้จากหลักฐานการค้นพบแหล่งผลิตเซรามิกในสมัยตั้งแต่ก่อนสุโขทัยจนในปัจจุบันอุตสาหกรรมเซรามิกในโลกได้พัฒนาไปมาก จากอุตสาหกรรมเซรามิกแบบ

ดั้งเดิม (Traditional Ceramics) ได้แก่ เครื่องปั้นดินเผาแบบต่าง ๆ ไปเป็นอุตสาหกรรมเซรามิกแบบสมัยใหม่ (New Ceramics/ Advanced Ceramics) ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและซับซ้อนในการผลิตโดยใช้เป็นชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องยนต์ และชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์วิศวกรรมอื่น ๆ อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมเซรามิกของไทยยังคงใช้การผลิตเซรามิก แบบดั้งเดิมเป็นหลัก ซึ่งมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากเป็นแหล่งการจ้างงาน และสร้างอาชีพของคนในท้องถิ่นตลอดจนสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยอย่างมาก ทั้งยังเป็นอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก และนำรายได้เข้าสู่ประเทศปีละหลายหมื่นล้านบาท (สถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545)

การรับรู้ (Perceived) เป็นกระบวนการที่มนุษย์ติดต่อสื่อสารกับสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว โดยมนุษย์จำจากการตีความสิ่งแวดล้อมที่สัมผัสได้ แล้วตอบสนองกลับไปอย่างเหมาะสม แต่ละคนอาจมีการตีความในสิ่งแวดล้อมที่เหมือนกันออกไปในทิศทางที่แตกต่างกัน และการแปลความหมายจากการสัมผัส โดยเริ่มจากการมีสิ่งเร้าเข้ามากระทบกับอวัยวะรับสัมผัสทั้งห้า และส่งกระแสประสาทไปยังสมองเพื่อการแปลความโดยกระบวนการของการรับรู้ (Process) เป็นกระบวนการที่คาบเกี่ยวกันระหว่างเรื่อง ความเข้าใจ การคิดการรู้สึก (Sensing) ความจำ (Memory) การเรียนรู้ (Learning) และการตัดสินใจ (Decision) และองค์ประกอบของการรับรู้สิ่งเร้าได้แก่ วัตถุประสงค์ เสียง กลิ่น รสต่าง ๆ อวัยวะรับสัมผัสได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้น ผิวหนัง ถ้าไม่สมบูรณ์จะทำให้สูญเสียการรับรู้ได้ ประสาทในการรับสัมผัสเป็นตัวกลาง ส่งกระแสประสาทจากอวัยวะรับสัมผัสไปยังสมองส่วนกลางเพื่อการแปลความหมาย

ต่อไปประสบการณ์เดิม การรู้จัก การจำได้ ทำให้ การรับรู้ได้ดีขึ้น ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความใส่ใจ ความตั้งใจ สภาพจิตใจ อารมณ์ เช่น ความคาดหวัง ความดีใจ ความเสียใจ ความสามารถทางสติปัญญา ทำให้รับรู้ได้เร็ว (Kotler & Armstrong, 2001)

ธุรกิจครอบครัว (Family Business) เป็นองค์กรเพื่อแสวงหาผลกำไร ซึ่งสมาชิกในครอบครัว มีสภาพความเป็นเจ้าของหรือเข้าไปครอบครอง การดำเนินงานส่วนมาก (Lansberg, 1988) กล่าวคือ มีความเป็นเจ้าของและมีสิทธิ์ออกเสียงเพื่อการควบคุมกิจการ มีการใช้อำนาจจากการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ที่ตั้ง ตลอดจนการเข้าไปบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวโดยตรง (Shanker & Astrachan, 1996) กล่าวคือ ธุรกิจครอบครัวเป็นการนำระบบครอบครัวกับระบบธุรกิจมารวมกัน (Roseblatt, Mik & Johnson, 1985) และมีความสัมพันธ์สืบเนื่องกันไประหว่างครอบครัว และธุรกิจนั้น ๆ รวมไปถึงการถ่ายโอน ค่านิยม ทักษะ และอำนาจมาก รุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง และเพื่อเป็นการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวให้กับชนรุ่นต่อ ๆ ไป ซึ่งไม่มีในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว (Ashltrom, 1998; Neubauer & Lank, 1998) โดยทั่วไปหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดคำจำกัดความของคำว่าธุรกิจครอบครัว มักจะเกี่ยวข้องกับอัตราร้อยละของความเป็นเจ้าของ การมีสิทธิ์ออกเสียงในการบริหารจัดการภายในองค์กร และการมีอำนาจในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ ตลอดจนการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้สืบทอดในรุ่นหลัง ๆ ต่อจากรุ่นที่หนึ่ง ซึ่งผู้สืบทอดเหล่านั้นสามารถเข้ามาบริหารจัดการได้โดยตรงจากคนในครอบครัว (Handler, 1989)

การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Transfer in Family Business) จึงเป็นการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ตลอดจนเป็นการส่งมอบความเป็นผู้นำขององค์กรจากรุ่นหนึ่งไปยังรุ่นถัดไป ดังนั้นผู้ก่อตั้งจึงจำเป็นต้องมีการปลูกฝัง และเสริมสร้างประสบการณ์ความเป็นผู้นำที่ดีให้แก่ผู้สืบทอดกิจการซึ่งความสำเร็จของการถ่ายโอนมีปัจจัยสำคัญหลายประการ ได้แก่ การเตรียมทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ การวางแผนการถ่ายโอน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจครอบครัว (Dyer & Sanchez, 1998) ซึ่งการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวแบ่งเป็นสามขั้นตอน ดังนี้คือ (1) การพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดก่อนการทำงานในองค์กรธุรกิจครอบครัว (2) การเข้าไปคลุกคลีกับธุรกิจของผู้สืบทอด และ (3) การถ่ายโอนความเป็นผู้นำในองค์กรธุรกิจครอบครัว (Handler, 1991)

ความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญมากของความมีประสิทธิภาพและความสามารถในการสร้างสรรค์ผลผลิตให้กับองค์กร ซึ่งความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร หมายถึง สภาพทางด้านจิตใจของลูกจ้าง กล่าวคือ สภาพทางด้านจิตใจนี้จะเกิดขึ้นเมื่อลูกจ้างมีประสบการณ์ในการทำงานกับองค์กรนั้น ๆ อย่างน้อย 5 ปี จึงจะนำมาเป็นตัวชี้วัดถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับองค์กร รวมไปถึงการตัดสินใจของลูกจ้างในการดำรงรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ อยู่ต่อไปหรือไม่ (Florito, 2007; Meyer, 1993) และเป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่จะผูกมัดแต่ละบุคคลในเชิงจิตวิทยาให้อยู่กับองค์กรนั้น ๆ นั้นเอง (O'Reilly & Chatman, 1998)

ความผูกพันในองค์กรมีการวัดและประเมินความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรได้ 2 วิธี กล่าวคือ



วิธีแรกจะเป็นการวัดและประเมินความผูกพันในองค์กร ด้านทัศนคติ (Attitudinal) และด้านพฤติกรรม (Behavioral) ของลูกจ้าง ซึ่งความผูกพันด้านทัศนคติ (Attitudinal commitment) ของลูกจ้าง หมายถึง ความผูกพันทางด้านอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และการแสดงตัวตนของลูกจ้างที่มีต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรนั้น สามารถวัดประเมินความผูกพันเชิงทัศนคติได้จากแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้าง ความต้องการของลูกจ้างที่จะดำรงตนอยู่กับองค์กรนี้ต่อไป (Buchanan, 1974; Mowday, 1979) และการแสดงตัวตนที่แท้จริงของลูกจ้างที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันเชิงทัศนคตินี้จะเป็นรากฐานในการผูกมัดลูกจ้างให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรทางด้านจิตวิทยา (Meyer & Allen, 1984)

ส่วนความผูกพันเชิงพฤติกรรม (Behavioral commitment) หมายถึง กระบวนการที่แต่ละบุคคลเริ่มที่จะผูกพันกับองค์กร อันเนื่องมาจากการที่องค์กรนั้นๆ ได้กระสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือลูกจ้าง ไม่ว่าจะเป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง บำเหน็จบำนาญ การเลื่อนขั้น และผลประโยชน์ ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ จนทำให้ลูกจ้างเกิดจากความเลื่อมใสศรัทธาในองค์กรก่อน แล้วจึงแพร่ขยายออกไปเป็นความผูกพันเชิงจริยธรรมของมนุษย์ (Moral commitment) ซึ่งส่งผลในทางบวกต่อจิตใจของลูกจ้างทำให้ลูกจ้างเกิดจิตสำนึกภายในจิตใจทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมของความเป็นมนุษย์ จนทำให้ค่านิยมส่วนบุคคลของลูกจ้างแต่ละคนถูกผสมผสานกลมกลืนกันเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรเหล่านั้นได้ (Meyer & Allen, 1984) ซึ่งแตกต่างจาก

ความผูกพันเชิงทัศนคติตรงที่ความผูกพันเชิงพฤติกรรมจะศึกษาในรูปแบบที่เป็นเหตุเป็นผลมากกว่า ซึ่งความผูกพันเชิงพฤติกรรมนี้สามารถใช้ร่วมกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange theory) หรือทฤษฎีเดิมพันข้างเคียง (Side-bet theory) ได้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาสภาพทางด้านจิตวิทยาหรือความตั้งใจของการเข้ามามีส่วนร่วมของลูกจ้างในองค์กร และการแสดงตนต่อองค์กรตลอดจนการตัดสินใจที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป จากการที่ลูกจ้างเหล่านั้นได้รับรู้ถึงศักยภาพของผู้สืบทอดและความน่าเชื่อถือของผู้นำในองค์กร โดยเน้นที่จะศึกษาความผูกพันในองค์กรแบบหลายมิติ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบของความผูกพัน 3 ด้าน (Three Component Model: TCM) คือ ความผูกพันด้านอารมณ์ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Meyer, 1993)

การรับรู้ศักยภาพของผู้สืบทอด หมายถึง การรับรู้ด้านความสามารถของผู้สืบทอดที่แสดงออกมาตลอดจนผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งผู้สืบทอดจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหรือมีความรู้ในธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ในขณะนั้น รวมถึงการรับรู้หรือการยอมรับของลูกจ้างที่มีต่อผู้สืบทอดในฐานะที่ลูกจ้างเหล่านั้นจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ (Kouzes & Posner, 1993) ดังนั้น ครอบครัวยุคใหม่ ต้องมีการดำเนินการที่รวดเร็วในการเตรียมการเพื่อแผนกของผู้นำในองค์กรโดยการทำการพัฒนาศักยภาพให้กับทายาทหรือผู้สืบทอดให้ชัดเจน การฝึกฝนผู้สืบทอดให้มีภาวะผู้นำและกำหนดขอบเขตของงานที่ผู้สืบทอดสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองในระดับแรกเริ่ม รวมถึงการให้การศึกษาก็เป็นทางการแก่ผู้สืบทอด ตลอดจนการให้ผู้สืบทอดมีประสบการณ์

การทำงานจากภายนอกองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงหรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจ (Sonnenfeld & Spence, 1989)

การรับรู้ความน่าเชื่อถือของผู้นำ หมายถึง การรับรู้ความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง (founder credibility) และการรับรู้ความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด (successor credibility) มีนักวิจัยหลายรายที่พยายามจะกำหนดตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้นำในธุรกิจครอบครัวที่มีประสิทธิภาพ โดยการเชื่อมโยงระหว่างความน่าเชื่อถือของผู้นำเหล่านั้นกับพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งถูกจำกัดว่าความน่าเชื่อถือมีความสำคัญยิ่งต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ความน่าเชื่อถือของผู้นำยังถูกกำหนดให้อยู่รวมเป็นอันเดียวกันกับความมีศักยภาพของผู้นำในองค์กรอีกด้วย กล่าวคือ ความสามารถของผู้นำที่ถูกจ้างรับรู้ได้ เป็นผลจากการมีอำนาจในธุรกิจครอบครัวบ่อยครั้งที่มีอำนาจ มักเกี่ยวข้องกับความเป็นเจ้าของหรือการมีความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งนั่นเอง (Kanter, 1977)

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาคือ ลูกจ้างประจำที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับผู้ก่อตั้งอย่างน้อย 3 ปี และทำงานกับผู้สืบทอดอย่างน้อย 2 ปี ของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง ที่ได้จดทะเบียนกับพาณิชย์จังหวัดลำปางและเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการถ่ายโอนจากรุ่นที่ 1 ไปสู่รุ่นที่ 2 แล้ว 63 โรงงานมีลูกจ้างจำนวนทั้งสิ้น 2,549 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเลือกอุตสาหกรรมเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการถ่ายโอนและกำลังดำเนินธุรกิจอยู่ในรุ่นที่ 2 จำนวน 25 โรงงาน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ให้มีความเหมาะสมกับระดับความเชื่อมั่นในทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคำนวณจากสูตรตามแนวทางของยามาเน่ (Yamane, 1967) และเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรเป้าหมายโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratify Random Sampling) ได้จำนวนทั้งสิ้น 346 คน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546)

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้นำในองค์กรที่ถูกจ้างสามารถรับรู้ได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับศักยภาพของผู้สืบทอดในธุรกิจครอบครัวอุตสาหกรรมเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของลูกจ้างในธุรกิจครอบครัวอุตสาหกรรมเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง

หาคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความถูกต้องด้านเนื้อหา (content validity) มาตรฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นได้จากการทบทวนวรรณกรรมโดยการประมวลข้อกระทงคำถามที่นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เคยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้เกิดความถูกต้องในด้านเนื้อหาเป็นอันดับแรกและตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาว่ามีความสอดคล้องกับนิยมเชิงปฏิบัติการและนำผลการพิจารณาตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item objective congruence: IOC) จำนวน 5 ท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีความถูกต้องด้านเนื้อหาให้มากที่สุด โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC

ระดับ 1 ก่อน และพิจารณาผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ นำข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจหรือข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่าระดับ 0.50 นำมาปรับปรุงแก้ไขส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและให้ความคิดเห็นอีกครั้งจนได้ข้อคำถามที่มี ค่า IOC ตั้งแต่ 0.80-1.00 ซึ่งแบบสอบถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปถือได้ว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงสามารถนำไปใช้วัดทางสังคมศาสตร์ได้ (Nunally, 1978) แบบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยนำไปทดลองใช้ที่มีค่าความเที่ยงตรงทั้งฉบับ (IOC) เท่ากับ 0.91 ซึ่งสูงกว่า 0.50 ทุกด้าน แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงสูง

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์ระดับการรับรู้ของลูกจ้างด้านศักยภาพของผู้สืบทอด ความน่าเชื่อถือของผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวของอุตสาหกรรมเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง โดยการใช้สถิติพรรณนา และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows

2. การวิเคราะห์ค่าถดถอยพหุเชิงเส้น (multiple regression analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวที่มีผลต่อความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรธุรกิจครอบครัวอุตสาหกรรมเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง หากปัจจัยแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันดีต่อตัวแปรตามที่ได้กำหนดไว้แล้วในสมมติฐานการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาประมาณค่าเชิงพยากรณ์ที่ส่งผลต่อตัวแปรตามได้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2549)

3. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวกับตัวแปรตาม และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรธุรกิจครอบครัวอุตสาหกรรมเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 8.88 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2549)

### ผลการวิจัย

ระดับการรับรู้ของลูกจ้างด้านความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง อยู่ในระดับมาก โดยที่ลูกจ้างมีการรับรู้ต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ จากมากไปหาน้อย คือ แสวงหาโอกาสที่ท้าทาย สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดกำลังใจ สามารถทำให้ผู้อื่นดำเนินการตามได้ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี กระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมากตามลำดับ และระดับการรับรู้ด้านความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอดก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยที่ลูกจ้างมีการรับรู้ต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ เรียงจากมากไปหาน้อยคือ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดกำลังใจ แสวงหาโอกาสที่ท้าทาย กระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และสามารถทำให้ผู้อื่นดำเนินการตามได้ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ระดับการรับรู้ของลูกจ้างด้านศักยภาพของผู้สืบทอด พบว่า ลูกจ้างมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก โดยที่ลูกจ้างมีการรับรู้ต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ การตัดสินใจด้านการมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจที่ดำเนินอยู่ ด้านประสบการณ์ และด้านการศึกษาอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรธุรกิจครอบครัวอุตสาหกรรมเซรามิกจังหวัดลำปาง พบว่า ลูกจ้างมีความผูกพันกับองค์กร



อยู่ในระดับมาก กล่าวคือ ลูกจ้างมีความผูกพันด้านอารมณ์มากที่สุด รองลงมาคือความผูกพันด้านการคงอยู่ และน้อยที่สุดคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานตามกรอบแนวความคิด สามารถสรุปได้ 3 ข้อดังนี้

1. ความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง ศักยภาพของผู้สืบทอดและความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด ผลการวิเคราะห์โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) พบว่า ความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง ศักยภาพของผู้สืบทอดและความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 67.00 โดยมีค่า  $t\text{-value} = 8.25$  ซึ่งมีค่าสูงกว่า 1.96 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด ขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้งและศักยภาพของผู้สืบทอด ซึ่งผลการวิเคราะห์จากสมการโครงสร้าง (SEM) พบว่าความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอดมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้งและศักยภาพของผู้สืบทอด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับองค์กร การแสวงหาโอกาสที่ท้าทาย ความสามารถทำให้ผู้อื่นดำเนินการตามได้ และความสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดกำลังใจ ส่งผลต่อความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร และสัมพันธ์กับศักยภาพของผู้สืบทอด อันเกี่ยวข้องกับระดับการศึกษา การตัดสินใจ มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และประสบการณ์มีค่าความสัมพันธ์กัน

ในระดับสูง ซึ่งแสดงว่าความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด ศักยภาพของผู้สืบทอด และความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้งสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 71.00 โดยมีค่า  $t\text{-value} = 8.09$  โดยมีค่าสูงกว่า 1.96 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ศักยภาพของผู้สืบทอดขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง ซึ่งผลการวิเคราะห์จากสมการโครงสร้าง (SEM) พบว่าความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านศักยภาพของผู้สืบทอดกับความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับองค์กร การแสวงหาโอกาสที่ท้าทาย ความสามารถทำให้ผู้อื่นดำเนินการตามได้ และความสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดกำลังใจ ส่งผลต่อปัจจัยด้าน ศักยภาพของผู้สืบทอด มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง โดยสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 43.00 มีค่า  $t\text{-value} = 11.09$  ซึ่งมีค่าสูงกว่า 1.96 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรที่เป็นของอุตสาหกรรมเซรามิกจังหวัดลำปาง เรียงจากมากหาน้อย คือ (1) ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.60 และปัจจัยด้าน ศักยภาพของผู้สืบทอดมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.20 (2) ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้าน ศักยภาพของผู้สืบทอด มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.56 มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.35

และยังมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.06 ตามลำดับ และ (3) ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.64

ผลการวิเคราะห์ห่ออิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) พบว่า (1) ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง ส่งผ่านปัจจัยด้านการรับรู้ความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.52 ส่งผ่านปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.37 (2) ด้านศักยภาพของผู้สืบทอด ส่งผ่านปัจจัยด้านความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.36

ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวม (total Effect) พบว่า (1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมไปยังปัจจัยอื่น ๆ เรียงจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วยปัจจัยด้านการรับรู้ความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง มีอิทธิพลโดยรวมต่อปัจจัยด้านการรับรู้ความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด มีอิทธิพลโดยรวมต่อปัจจัยด้านการรับรู้ความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร มีอิทธิพลโดยรวมต่อปัจจัยด้านการรับรู้ศักยภาพของผู้สืบทอด มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.72, 0.62, 0.60 ตามลำดับ (2) ด้านการรับรู้ศักยภาพของผู้สืบทอดมีอิทธิพลโดยรวมต่อด้านการรับรู้ความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด และปัจจัยด้านการรับรู้ด้านการรับรู้ความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.62, 0.54 ตามลำดับ และ (3) ด้านการรับรู้ความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด มีอิทธิพลโดยรวมต่อปัจจัยด้านการรับรู้ความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.58

ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ไม่ทราบสาเหตุ (Unanalyzed Effects) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ไม่ทราบสาเหตุเรียงจากมากไปหาน้อย คือ (1) ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่มีอิทธิพลที่ไม่ทราบสาเหตุต่อที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความผูกพันของลูกจ้างในองค์กร และปัจจัยด้านศักยภาพของผู้สืบทอดที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.05 และ 0.04 ตามลำดับ (2) ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่มีอิทธิพลที่ไม่ทราบสาเหตุต่อที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.02 และ -0.02 ตามลำดับ (3) ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่มีอิทธิพลที่ไม่ทราบสาเหตุต่อที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ -0.06

โดยสรุปแล้วความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวของอุตสาหกรรมเซรามิกจังหวัดลำปาง ได้รับอิทธิพลทางตรงจากความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง ศักยภาพของผู้สืบทอด และความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 69 นอกจากนี้ความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอดยังได้รับอิทธิพลทางตรงจากความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง ศักยภาพของผู้สืบทอด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 73 ตลอดจนศักยภาพของผู้สืบทอดยังได้รับอิทธิพลทางตรงจากความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 34

## การอภิปรายผล

ความผูกพันด้านอารมณ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.69 ลูกจ้างรู้สึกว่าจะมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรนี้ รู้สึกว่าปัญหาขององค์กรเป็นปัญหาของท่านอย่างแท้จริง รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของต่อองค์กรที่ท่านกำลังทำงานอยู่นี้ มีใจให้กับองค์กรนี้ รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้อย่างแท้จริง รู้สึกว่าองค์กรนี้มีความหมายสำหรับท่าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Meyer & Allen (2004) ที่พบว่า ลูกจ้างที่มีความพึงพอใจสูงจะแสดงออกอย่างเต็มที่ ต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และมีความรู้สึกโดยส่วนตัวต่อความรับผิดชอบที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ ตลอดจนปรารถนาที่จะดำรงอยู่กับองค์กรนั้น ๆ อย่างแท้จริง ซึ่งก็คือลูกจ้างมีความผูกพันด้านอารมณ์อยู่ในระดับมากนั่นเอง

ความผูกพันด้านการคงอยู่ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.73 โดยลูกจ้างรู้สึกว่าจะมีความจำเป็นที่จะต้องอยู่กับองค์กรนี้ในเวลานี้ เป็นการยากสำหรับการถอนตัวออกจากองค์กร แม้ว่าต้องการจะไปจากองค์กรนี้ก็ตาม มีเรื่องติดขัดมากมาย ถ้าต้องถอนตัวออกจากองค์กรในเวลานี้ รู้สึกว่ามีทางเลือกน้อยมาก หากต้องถอนตัวออกจากองค์กรนี้ ซึ่งผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรนี้ลูกจ้างคิดว่าจะสามารถหาได้จากองค์กรอื่นด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี “เติมพินข้างเคียง” (side-bets theory) ของ Becker (1960) ลูกจ้างที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่จะมีความผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับน้อยกว่าความผูกพันด้านอารมณ์โดยลูกจ้างเหล่านี้จะมีเหตุผลทางด้านเศรษฐกิจหรือเหตุผลทางการเงินที่จำเป็นต้องใช้และถูกเชื่อมโยงเข้ากับต้นทุนของการอยู่กับต้นทุนของการจากไป

หากต้นทุนของการถอนตัวออกไปมีมูลค่าน้อยกว่าต้นทุนที่เป็นลูกจ้างเหล่านี้ขึ้นอยู่กับองค์กร บุคคลที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ลูกจ้างเรานั้นได้รับ คือ เงิน สักขุม สภาพจิตใจ และต้นทุนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การถอนตัวออกไป ความผูกพันด้านการคงอยู่ของแต่ละคนในองค์กรนั้น ๆ จะแสดงออกอย่างชัดเจนเมื่อลูกจ้างเหล่านี้ได้รับรางวัลตรงกับสิ่งที่ลูกจ้างคาดหวังไว้อย่างแท้จริง

ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.77 ลูกจ้างไม่รู้สึกถึงข้อผูกมัดใด ๆ ที่จะทำให้ลูกจ้างต้องดำรงอยู่กับนายจ้างคนปัจจุบัน แม้ว่าจะได้รับผลประโยชน์จากการถอนตัวออกไปจากองค์กรนี้ก็ตามก็ไม่ต้องการออกจากองค์กร ลูกจ้างรู้สึกผิดหวังหากต้องถอนตัวออกจากองค์กรนี้ ลูกจ้างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างแท้จริง ลูกจ้างจะไม่ต้องถอนตัวออกจากองค์กรเพราะมีความรู้สึกผูกพันกับบุคคลที่ทำงาน ลูกจ้างมีความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wiener (1982) ได้ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐานนั้นมีความเชื่อในเชิงศีลธรรมที่จะผูกมัดแต่ละบุคคลให้ดำรงอยู่กับองค์กร และได้รับการพัฒนามาจากพื้นฐานของประสบการณ์ทางด้านสังคมภายในองค์กรซึ่งทำให้ลูกจ้างเหล่านี้ มีความจงรักภักดีและเกิดจิตสำนึกให้อยู่กับองค์กรนั้น ๆ

ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้นำการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีความสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับองค์กร การแสวงหาโอกาสที่ท้าทาย ความสามารถทำให้คนอื่นดำเนินการตามได้ ความสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดกำลังใจที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับศักยภาพของผู้สืบทอด

และคุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรด้านระดับ การศึกษา ด้านการตัดสินใจ ด้านการมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และด้านประสบการณ์ ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความน่าเชื่อถือของผู้สืบทอดในการบริหารจัดการในด้านการปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี ความสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่น มีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับองค์กร การแสวงหาโอกาส ที่ท้าทาย ความสามารถทำให้ผู้อื่นดำเนินการ ตามได้ และความสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิด กำลังใจเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kouzes & Posner (1993) ที่ได้ทำการวิจัยร่วมกับ Konnerth & Augenstein (1990) พบว่า ร้อยละ 75 ของ ผู้ตอบแบบสอบถามในการจัดอันดับความสำคัญของ ผู้นำ กล่าวว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและ สามารถบ่งบอกถึงอนาคตของบริษัทได้อย่างแท้จริง ถือว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากของผู้บริหาร ระดับสูงที่จะต้องมีในปัจจุบัน และร้อยละ 98 ของผู้ตอบคำถาม จัดอันดับของการมองไปข้างหน้า ของผู้บริหารว่าจำเป็นการสร้างคุณภาพที่สำคัญ ให้กับผู้บริหารระดับสูงที่เขาเหล่านั้นควรจะมีในปี 2000 ด้วย

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. รัฐบาลไทยควรกำหนดโครงสร้างกรอบ ตำแหน่งบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรให้ ชัดเจน โดยกระทรวงอุตสาหกรรมควรกำหนด นโยบายและแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนพัฒนา อุตสาหกรรมเซรามิกในองค์กรธุรกิจครอบครัว โดยการพัฒนาด้านศักยภาพของผู้สืบทอด (COMPETS) ด้านความน่าเชื่อถือของผู้ก่อตั้ง (CREDIT) ด้านความ น่าเชื่อถือของผู้สืบทอด (CREDITS) และด้านความ

ผูกพันของลูกจ้างในองค์กร (EMPCOM) อย่างเป็น รูปธรรมที่ชัดเจน

2. รัฐบาลไทยควรนำผลจากการวิจัยครั้งนี้ ไปกำหนดกรอบมาตรฐานตำแหน่งเพื่อใช้ในการประเมิน ด้านความน่าเชื่อถือของผู้นำและคุณลักษณะของ ผู้บริหารองค์กร

3. กระทรวงอุตสาหกรรมควรส่งเสริมให้ ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการขยายธุรกิจ อุตสาหกรรมเซรามิกในครอบครัว โดยการสนับสนุน ด้านงบประมาณในการลงทุน และสวัสดิการภายใน องค์กรให้มีความเข้มแข็งในการประกอบธุรกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมเซรามิก มีการกำหนดกรอบนโยบาย วิสัยทัศน์ในการพัฒนา องค์กรอย่างมีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จใน การประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมเซรามิกใน ครอบครัว และกำหนดกรอบโครงสร้าง พันธกิจ และ เป้าหมายภายในองค์กรอย่างชัดเจน

5. ผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมเซรามิกที่ มีความคิดริเริ่มจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรมเซรามิก ควรเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดีต่อการสร้างความผูกพัน ต่อองค์กรของลูกจ้าง ที่สำคัญคือ ปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีในด้านความเป็นผู้นำ ทุ่มเทให้กำลังใจ ลูกจ้างมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตน ตามสัญญาและข้อตกลง มีปรัชญาในการดำเนินงาน มีกระบวนการดำเนินงานที่สามารถนำองค์กร สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย กระตุ้นให้ผู้อื่นมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถกำหนดแนวทางการ ดำเนินงานสู่อนาคต ค้นหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อ ปรับปรุงองค์กร ทดสอบกับสิ่งใหม่และมีความคิดริเริ่ม เพื่อแก้ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน มีความ สามารถให้ผู้อื่นดำเนินการตามได้ โดยการให้ลูกจ้าง

มีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นในการตัดสินใจ  
ดูแลลูกจ้างอย่างให้เกียรติ สร้างความมั่นใจและ  
พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับลูกจ้างได้ และเป็นผู้ที่มีความ  
ความสามารถกระตุ้นให้ลูกจ้างเกิดกำลังใจ ยกย่อง  
สรรเสริญและให้รางวัลลูกจ้างเมื่อประสบความสำเร็จ  
ในการปฏิบัติงาน ให้การยอมรับต่อค่านิยมที่ดี

ต้ององค์กร หาโอกาสเฉลิมฉลองความสำเร็จของลูกจ้าง  
ให้ค่ายก่องชมเชยและสนับสนุนต่อการมีส่วนร่วม  
ในการทำงานเป็นทีม

### เอกสารอ้างอิง

- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2551). กรุงเทพมหานคร: กระทรวงพาณิชย์.  
สรรชัย เตียวประเสริฐกุล. (2550). ธุรกิจครอบครัวไม่ใช่เรื่องเล่น ๆ. *Brand age Magazine*, 8(สิงหาคม),  
116-117.
- สถาบันวิจัยสังคม, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2545). *รายงานการศึกษาโครงการจัดทำแผนแม่บท  
อุตสาหกรรมราย (สาขาเซรามิคและแก้ว)*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: เพ็ญฟ้าพริน  
ติ้ง.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2549). *แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS  
และ SIMPLIS*. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- Ashltrom, K. (1998). Governing the family-owned tnterprise: An interview with  
Finland's Krister Ahlstrom. *Harvard Business Review*, 76(1), 112.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of  
Sociology*, 14: 32-42.
- Buchanan, I. I. (1974). Building organizational commitment. The socialization or Managers  
in work organizations. *Journal of Business and Psychology*, 9, 533-545.
- Dyer, W. G., Jr., & Sanchez, M. (1998). Current state of family business theory and  
practice as reflected in Family Business Review 1988-1997. *Family Business  
Review*, 11(4): 287-290.
- Fiorito, J. (2007). Organizational commitment, Human resource practices, and  
organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19(2): 186-207.
- Gordon, G. E., & Rosen, N. (1981). Critical factors in leadership succession.  
*Organizational Behavior and Human Performance*, 27(2): 227-234.



- Handler, W. (1991). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.
- Handler, W. (1989). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2): 133-157.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the corporation*. New York: Basic Book, Inc. Publishers.
- Konnert, M. W., & Augenstein, J. J. (1990). *The superintendency in the nineties; What spreintertendents and board members need to know*. Lancaster: Technomic.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing* (12<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *The leadership challenge* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lansberg, Ivan. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2): 119-144.
- Meyer, J. P. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide 2004*. The University of Western Ontario.
- Mowday, R. T. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. New York: Routledge.
- Nunally, J. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1998). Organization Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosaically Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Reichheld, Frederick F. (1996). *The loyalty effect*. Boston, MA: Harvard Business school Press.

- Riordan, W. S. (1998). Differentiating Organization Commitment From Expectancy as Motivation Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Roseblatt, P. C., de Mik, L. Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The Family in business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shahuno, Janjuha-Jivraj & Woods. (2002). The succession transition process: A Longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16(1): 17-33.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family Businesses' Contribution to the us economy-A framework for assessing family business Statistics. *Family Business Review*, 9(2): 107-199.
- Sharma, Pramodita, Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2003). Predictors of Satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5): 667-687.
- Sonnenfeld, J. A., & Spence, P. L. (1989). The parting patriarch of family firm. *Family business Review*, 2(4): 355-374.
- Upton, N. J. (2001). Strategic and business planning practices of fast Growth family firme. *Journal of Small Business Management*, 39: 60-72.
- Vambery, R. G. (1993). Global export strategy: High technology transfer model for accelerating developing country growth. *Multinational Business Review*, 2: 47-56.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7: 415-428.
- Williams, Allen & Avila. (1997). Succession planning in the family-Owned firm: Psychological concerns. In F. Kaslow (ed.) *Handbook of Couple and Family Forensics: A Sourcebook for Mental Health and Legal Practitioners*. New York: John Wiley and Sons.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper and Row.