

ตัวแบบการจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย High Performance Workforce Management Model in Thailand Garment Industry

อริสรา รุ่งเรือง¹ นภาพร ชันธนาภา² และ ระพีพรรณ พิริยะกุล³

Arisara Rungrueang¹, Napaporn Khantanapha² and Rapeepun Piriyaikul³

Article History

Receive: April 23, 2020

Revised: July 15, 2021

Accepted: July 19, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเรียนรู้แบบพลวัต การออกแบบงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ และแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง และการตอบย้าตัวแบบการจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับหัวหน้า จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ 1) สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร 2) สถิติอนุมาน ใช้วิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง และการลดรูปปัจจัยลำดับที่สองด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้แบบพลวัต การออกแบบงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงในขนาด 0.23, 0.26 และ 0.21 ตามลำดับ ในส่วนของปัจจัยคั่นกลางความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ มีอิทธิพลสูงกว่าการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนั้นถ้าธุรกิจมีการจัดการส่งเสริมการฝึกอบรม ให้ความรู้ ส่งเสริมให้พนักงานหาความรู้ใหม่ด้วยตนเอง มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้คิดค้นในการออกแบบงานและการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมก็จะส่งเสริมระดับการจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงมากขึ้น

คำสำคัญ : การเรียนรู้แบบพลวัต ; การออกแบบงาน ; การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ; ความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ ; แรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, Doctoral Student in Department of Business Administration, Graduate School of Business Administration, Southeast Asia University

² อาจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, Lecture in Department of Business Administration, Graduate School of Business Administration, Southeast Asia University

³ อาจารย์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, Lecture, Faculty of Science, Ramkhamhaeng University



ABSTRACT

The objectives of this research were to investigate the level of dynamic learning, job design, competency-based compensation, employee involvement, relational trust, high-performance workforce and the confirmation of a high-performance workforce management model in the Thai garment industry. The Likert five scale questionnaire was conducted on 200 sample staff supervisors. The statistical techniques consisted of 1) descriptive statistics: mean, standard deviation, and coefficient of variation, 2) inferential statistics: structural equation model and factor analysis for second-order reduction. The results showed that dynamic learning, job design, and competency-based compensation influence to high-performance workforce with values 0.23, 0.26, and 0.21 respectively. Moreover, relational trust had more substantial influence than employee involvement. To enhance employees' knowledge and creativity thinking, the business should apply new technology with training techniques. Additionally, job design and competency-based policy should also be improved to speed up for a high-performance workforce to support competitive advantage.

Keywords : Dynamic Learning ; Job Design ; Competence-Based Compensation ; Relational Trust ; High-Performance Workforce

บทนำ

การที่จะสามารถคงอยู่ในธุรกิจและแข่งขันได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการเกื้อหนุนกัน ทั้งในส่วนของปัจจัยภายนอก เช่น การสนับสนุนจากรัฐในส่วนของการตลาดใหม่ การกำหนดพิธีการทางการค้า (Protocol) ที่ฉับไว และในส่วนของปัจจัยภายในของตัวธุรกิจเอง เช่น ภาวะผู้นำที่สามารถแสดงออกและได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วนในองค์กร รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ที่เหมาะสมโดยการส่งเสริมและจัดการทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และไม่ได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Kumar and Pansari, 2016)

ธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยที่กำลังประสบปัญหาจากการแข่งขันเสรี ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นเรื่องต้นทุน (Office of the National Economic and Social Development Board, 2019) ส่งผลให้ธุรกิจในกลุ่มนี้ต้องปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับธุรกิจ คือ มีเงินทุนต่ำ และยังเน้นการใช้แรงงานเป็นหลัก (Labor Intensive) นอกจากนี้อุตสาหกรรมนี้ยังประกอบด้วยห่วงโซ่อุปทานจำนวนมาก โดยเฉพาะในส่วนของการกลั่นน้ำที่ทำหน้าที่ในส่วนของการออกแบบและตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป การพัฒนาศักยภาพของธุรกิจในอุตสาหกรรมดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค แต่ด้วยข้อจำกัดของธุรกิจที่มีทรัพยากรด้านเงินทุนหมุนเวียนและทรัพยากรแรงงานที่มีประสิทธิภาพต่ำ รวมถึงปัญหาในการบริหารธุรกิจของผู้ประกอบการและผู้บริหาร เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น มักจะเป็นเริ่มจากธุรกิจครัวเรือน จึงมักขาดความรู้ในการจัดการ รวมทั้งการพัฒนาแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มธุรกิจ เพื่อให้สามารถผลิตงานได้อย่างมีคุณภาพ และยังสามารถรักษาแรงงานในระบบไว้ได้ (Office of the National Economic and Social Development Board, 2019) ซึ่งในส่วนนี้มีผู้ประกอบการจำนวนมากทั้งในระดับกลางและย่อม (SME) ทางออกในการแก้ปัญหาของผู้ประกอบการกลุ่มนี้ก็คือการพัฒนาการบริหารองค์กรเพื่อให้เป็นธุรกิจที่มีสมรรถนะสูงในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้จะเห็นได้จากข้อมูลจำนวนบริษัทที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่อยู่ในกรุงเทพและปริมณฑลกับต่างจังหวัด พบว่า สัดส่วนของบริษัทที่มีสถานที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลนั้น มากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งมีมากกว่าบริษัทที่ตั้งและประกอบกิจการอยู่ในต่างจังหวัดอย่างเห็นได้ชัด สะท้อนให้เห็นถึงเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลนั้น มีความสะดวกต่อการบริหารธุรกิจเพราะมีทรัพยากรเกื้อหนุนต่อการพัฒนาเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง หรือนักวิชาการบางคนเรียกว่า “องค์กรที่เป็นเลิศ” (Excellence Organization) ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีผลประกอบการดีอย่างต่อเนื่อง และตราสินค้าที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั้งภายในประเทศและ

ต่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีหลักฐานในเชิงประจักษ์ว่าเป็นธุรกิจที่มีพัฒนาการในการผลิตสินค้าที่โดดเด่น ซึ่งเชื่อว่าในองค์กรที่มีลักษณะนี้ จะสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้ (National Quality Award, 2019)

แนวทางของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยจะเน้นไปที่ การจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น การออกแบบงานที่ดีเพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานในแต่ละขั้นตอน การประสานงานกัน การสร้างการมีส่วนร่วม การมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน เน้นการทำงานที่สร้างทั้งความสุขต่อผลงาน และผลประโยชน์ที่ได้รับตามที่คาดหวัง รวมไปถึงการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความเชื่อถือไว้วางใจในองค์กร เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน พร้อมจะพัฒนาศักยภาพตัวเอง ส่งผลให้ความสามารถของพนักงานสูงขึ้น (Devasheesh and Theresa, 2016) สิ่งที่กำลังมานี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง ที่จะต้องพิสูจน์ด้วยดัชนีชี้วัด ได้แก่ ผลประกอบการที่ดีอย่างต่อเนื่องของบริษัท มีการนำเข้าและส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ และมีหลักฐานปรากฏในการรับรู้ทางธุรกิจที่มีพัฒนาการในการผลิตสินค้าที่โดดเด่น (Al Smirat, 2016) ดังนั้นบนพื้นฐานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยจะสามารถดำรงธุรกิจและขยายธุรกิจได้ (Retention and Expansion) จะต้องอาศัยการบริหารแรงงานให้มีความรู้ ความสามารถสูงที่จัดอยู่ในแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง จึงจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Nadiv et al., 2017)

จากปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยที่กำลังมาข้างต้น การหาความรู้เพื่อนำมาพัฒนาธุรกิจดังกล่าวซึ่งเป็นฐานรากที่สำคัญของแรงงานไทยกลุ่มใหญ่ จึงเป็นประเด็นที่นำมาสู่การศึกษาในหัวข้อ “ตัวแบบการจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย” เพื่อผลการศึกษานี้จะได้นำไปสนับสนุนการพัฒนาแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้ธุรกิจนี้สามารถคงอยู่ได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษากระบวนการเรียนรู้แบบพลวัต การออกแบบงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานและความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ และแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กรสมรรถนะสูง ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย
2. ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยในตัวแบบการจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

1. การเรียนรู้แบบพลวัต การออกแบบงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานและความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์
2. การมีส่วนร่วมของพนักงานและความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง

แรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Workforce) หมายถึง พนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงโดยมีคุณลักษณะ คือ มีทักษะ ความรู้ สามารถทำงานออกมาได้เป็นอย่างดีตามมาตรฐานหรือเหนือกว่า โดยสามารถทำงานในลักษณะส่วนบุคคลหรือทำงานเป็นทีม การที่จะมีแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น ต้องอาศัยระบบการบริหารแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะอยู่ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ทั้งนี้ Escribá-Carda et al (2017) ได้นิยามว่า ระบบการบริหารแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงว่า หมายถึง ความสามารถในการจัดการ การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือก การให้ความรู้ การกำหนดค่าตอบแทน ร่วมกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Obeidat et al (2016) ก็ยังขยายความว่าระบบการบริหารแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นต้องอาศัยกลไกความร่วมมือของกลุ่มคนด้านทรัพยากรมนุษย์เข้าร่วมเพื่อจะสามารถพัฒนาแรงงานในองค์กรให้มีขีดความสามารถในการเป็นแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในงานวิจัยนี้ได้มุ่งเน้นที่การศึกษากระบวนการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง หรือ High-Performance Workforce ซึ่งต่างจาก ระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Work System) ที่เน้นกระบวนการงานทั้งระบบ ไม่ได้เน้นที่ตัวพนักงานอย่างเดียว และ



ยังต่างจากองค์กรที่ประสิทธิภาพสูง (High-Performance Organization) ที่เน้นการทำงานที่ประสิทธิภาพทั้งองค์กร ตั้งแต่คน กระบวนการทำงาน นโยบาย การบริหาร วิสัยทัศน์ต่างๆ เป็นต้น (Escribá-Carda et al., 2017)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแบบการจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมและกรณีของธุรกิจไม้อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มชั้นนำในประเทศไทยที่ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งส่งผลต่อการมีแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น พบว่าองค์ประกอบในการขับเคลื่อน ให้ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย การพัฒนาการเรียนรู้แบบพลวัตของพนักงาน การออกแบบงานที่เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมในการทำงานและตัวพนักงาน รวมไปถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ซึ่งจะจูงใจต่อการพัฒนาการทำงาน โดยเหล่านี้อาจเป็นปัจจัยบริหาร นอกจากนี้ยังมีการมีส่วนร่วมของพนักงาน และความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นปัจจัย ตามที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในกลุ่มแรงงานของอุตสาหกรรมนี้ (Escribá-Carda et al., 2017; Melissa et al., 2016 ; Cui et al., 2018)

1. การเรียนรู้แบบพลวัต (Dynamic Learning) หมายถึง การหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยผู้เรียนรู้สามารถ ปรับตนเองให้เข้ากับแหล่งของความรู้ เนื้อหา รูปแบบการให้ความรู้ หรือสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ตลอดเวลา โดยอาศัยความสามารถเชิงพลวัต หมายถึง การเรียนรู้ขององค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้าง องค์กร ยกตัวอย่าง โครงสร้างองค์กรเพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน กับคู่แข่ง และทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้อย่างยั่งยืน ความสามารถเชิงพลวัต สามารถอธิบายได้ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัต คือ ความสามารถขององค์กรในการสร้างสิ่งใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และด้าน ความสามารถ คือ ใช้ทักษะและความรู้ใหม่ในการรวมกลุ่มทรัพยากรที่จำเป็นประจำและต่อเนื่องให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน นั้นๆ และปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Saunila and Mäkimattila, 2018 ; Melissa et al., 2016)

2. การออกแบบงาน (Job Design) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลโดยการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับงาน โดยรายละเอียดของการออกแบบ งานจะเชื่อมโยงไปถึงแนวทาง วิธีการทำงาน และความสัมพันธ์ของงานในแต่ละส่วน โดยการออกแบบงานเป็นการหมุนเวียน การทำงานและการขยายงาน ซึ่งเหมาะกับการมุ่งเน้นเพื่อแก้ไขปัญหาอันเนื่องมาจากพนักงานขาดกำลังใจในการทำงาน (Breugh et al., 2018) โดยงานวิจัยสนับสนุนแนวคิดนี้ของ Oldham and Fried (2016) ที่ว่า การพัฒนาการหมุนเวียนงาน และการขยายงาน นั้นจะได้รับประโยชน์จากความเชี่ยวชาญในงานหลายส่วนมากขึ้น โดยเฉพาะงานทางวิศวกรรมงาน และ ยังลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การลดความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้เกิด ปฏิสัมพันธ์ที่ดี

3. การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competence-Based Compensation) หมายถึง ความสามารถที่แสดง ว่าทำได้บนพื้นฐานความต้องการในการปฏิบัติงานจริงของสภาพแวดล้อมการทำงาน และเป็นความสามารถที่โดดเด่นแตกต่าง ออกไปในเฉพาะบุคคลหรือองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเป็นลักษณะหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทน แต่จะต้องมีคุณลักษณะพิเศษ คือการพิจารณาคุณสมบัติในตัวบุคลากรที่ทำงานให้ในด้านความรู้ความสามารถพิเศษที่เหนือกว่า ปกติ (Cui et al., 2018) สอดคล้องกับสิ่งที่ Moolman (2017) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะจะส่งเสริมให้ พนักงานเพิ่มพูนสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะในระดับที่สามารถ แข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นในกลุ่มอุตสาหกรรมใดก็ตาม (Cui et al., 2018)

4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) หมายถึง การที่พนักงานมีบทบาทในการร่วม กิจกรรมต่างๆ ในองค์กร โดยใช้ความรู้ความสามารถและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร รวมไปถึงเพื่อนร่วมงาน มีการ ประสานความร่วมมือกัน (Wallace et al., 2016) สอดคล้องกับ Qi and Wang (2018) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของพนักงาน ที่ดี จะต้องเป็นการที่พนักงานมีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน พนักงานสามารถร่วมทำงานได้หลายหน้าที่ โดยพนักงานจะมีส่วนร่วม ในการวางแผนและตัดสินใจในการงานร่วมกัน หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร

5. ความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ (Relational Trust) หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่น เชื่อใจ เชื่อถือ มั่นใจ ต่อบุคคล กลุ่มบุคคล และต่อองค์กร ซึ่งมักจะเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก อันจะเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน การประสานความ ร่วมมือภายในองค์กร (Poppo et al., 2016) ดังนั้น ความรู้สึกเชื่อมั่น เชื่อถือ และมั่นใจ ต่อบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรใด

องค์กรหนึ่ง ความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นมากต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร (Kunel and Quandt, 2016)

ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ในระบบการทำงานในลักษณะที่ต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันนั้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (Escribá-Carda et al., 2017; Wallace et al., 2016 ; Poppo et al., 2016) ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ จึงเลือกการมีส่วนร่วมของพนักงานและความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์มาทำหน้าที่เป็นตัวปัจจัยคั่นกลาง ซึ่งยังสนับสนุนกับบริบทของการทำงานในโรงงานของพนักงาน ซึ่งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันในช่วงเวลาทำงานและนอกเวลาทำงาน รวมทั้งยังเป็นธรรมชาติของคนไทยที่มีวัฒนธรรมในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และกันมีความสัมพันธ์อันดีเครือญาติ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มแรงงาน ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ทั้งการออกแบบงานที่ดี การสร้างการมีส่วนร่วม การมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความเชื่อถือไว้วางใจในองค์กร เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน พร้อมจะพัฒนาศักยภาพตัวเอง ส่งผลให้ความสามารถของพนักงานสูงขึ้น ที่กล่าวมานี้ล้วนส่งผลหรือเป็นปัจจัยทำให้แรงงานมีประสิทธิภาพสูงและเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงตามมา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือพนักงานระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ที่ทำงาน ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จากบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่อยู่ในกรุงเทพและปริมณฑล โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (1) มีมูลค่าการส่งออกที่ต่อเนื่องอย่างน้อย 3 ปี (2) มีตราสินค้าชั้นนำที่ยอมรับในวงการอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระดับนานาชาติ (3) มีหลักฐานปรากฏในการรับรู้ทางธุรกิจที่มีพัฒนาการในการผลิตสินค้าที่โดดเด่น (National Quality Award, 2019) ตามรายชื่อที่ปรากฏในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย ที่มีจำนวนทั้งสิ้น 126 บริษัท มีจำนวนพนักงานระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ที่มีอายุงานในบริษัทเกิน 5 ปี ประมาณ 1,000 คน (Thai Garment Manufacturers Association, 2019) เลือกเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับหัวหน้างาน (Supervisor) เพราะมีส่วนร่วมกับการบริหารในการเสนอแนะในการบริหารเรื่องการออกแบบงาน และการพัฒนาความรู้ให้กับพนักงาน เนื่องจากเป็นพนักงานที่ทราบถึงกระบวนการทำงานในโรงงานและมีความเข้าใจในตัวพนักงาน

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ที่มีอายุงานในบริษัทเกิน 1 ปี จำนวน 200 คน ซึ่งได้มาจากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีคำนวณจากค่าขั้นต่ำของขนาดตัวอย่างเพื่อประกันได้ในการทดสอบสมการโครงสร้าง โดยใช้หลักการของ Westland (2010)



$$n = \left[50 \left(\frac{j}{k} \right)^2 - 450 \left(\frac{j}{k} \right) + 1100 \right]$$

n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

j คือ ตัวแปร Latent Variable 6 ตัว ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

k คือ ตัวแปรเชิงประจักษ์ 36 ตัว หรือจำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม

$$\text{แทนค่าจากสูตร } n = \left[50 \left(\frac{36}{6} \right)^2 - 450 \left(\frac{36}{6} \right) + 1100 \right]$$

จะได้ $n = 200$ ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน

แผนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ 2 ขั้นตอน (Two Stage Sampling) โดยขั้นตอนที่ 1 สุ่มตัวอย่างแบบง่ายมาจากบริษัทที่มีคุณสมบัติเป็นการบริหารที่สามารถสร้างแรงงานที่มีสมรรถนะสูงมาจำนวน 20 บริษัท ขั้นตอนที่ 2 สุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากพนักงานระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ที่มีอายุงานในบริษัทเกิน 1 ปี จากแต่ละบริษัทในขั้นตอนที่ 1 มาบริษัทละ 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 4 ตอน

1. ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์และรายได้
2. ตัวแปรบุพปัจจัย ประกอบด้วย การเรียนรู้แบบพลวัต การออกแบบงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ
3. ปัจจัยคั่นกลาง ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของพนักงานและความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์
4. ปัจจัยตาม คือ ผลการปฏิบัติงานของแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดที่เป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ การสร้างมาตรวัดของเครื่องมือ ที่เป็นตัวแปรหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ มาตรวัดข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและรายการมาตรวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้มาตรวัดตัวแปรเป็นคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละปัจจัยประกอบด้วยคำถามย่อย 6 ข้อ ดังนี้

การเรียนรู้แบบพลวัต ประกอบด้วย พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้และสร้างประสบการณ์ที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง พนักงานมีการเรียนรู้เนื้อหาที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของตลาดอยู่ตลอดเวลา พนักงานสามารถเรียนรู้ตามสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความรู้ที่ได้รับจากผู้สอนสามารถนำไปใช้งานได้จริง ในการฝึกอบรมทุกครั้งผู้สอนและพนักงานได้มีการทำความเข้าใจร่วมกัน และบริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมในโรงงานเพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานเพื่อให้แข่งขันได้

การออกแบบงาน ประกอบด้วย การออกแบบงานมีความเหมาะสมกับพนักงานแต่ละบุคคล การออกแบบงานที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน การออกแบบที่ส่งเสริมให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง การออกแบบงานที่ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน การออกแบบงานที่คำนึงถึงสุขภาพ และการออกแบบงานที่มียืดหยุ่นแบ่งปันงานที่เหมาะสม

การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ประกอบด้วย การจ่ายค่าตอบแทนพิจารณาจากความก้าวหน้าในงาน การบริหารค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นความสามารถ การจ่ายค่าตอบแทนจากการที่พนักงานสามารถลดค่าใช้จ่าย การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผลงานที่โดดเด่น การประเมินค่างานของพนักงานเพื่อบริหารค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และบริษัทมีการรวมกลุ่มงานที่คล้ายคลึงกันเพื่อบริหารค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม

การมีส่วนร่วมของพนักงาน ประกอบด้วย พนักงานมีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน พนักงานสามารถร่วมทำงานได้หลายหน้าที่ พนักงานมีส่วนในการวางแผนและตัดสินใจงานร่วมกัน พนักงานได้รับการจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างเสมอภาค บริษัทส่งเสริมการเสริมอำนาจให้พนักงานนำไปพัฒนาการปฏิบัติงาน และพนักงานได้รับการยอมรับในการเสนอแนะปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงานให้หัวหน้างานหรือผู้บริหาร

ความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ที่ดีของทีมงานสร้างความมั่นใจในการทำงาน การมีเป้าหมายร่วมกันจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการการแบ่งปันสร้างความเชื่อถือในการทำงาน ความจริงใจของเพื่อนร่วมงานคือพื้นฐานที่มั่นคงของความไว้วางใจ สัมพันธภาพที่เกิดจากความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นพื้นฐานของความเชื่อใจ และการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคือการสร้างสายใยเชิงบวกในการสร้างความมั่นใจในการทำงานร่วมกัน

แรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย แรงงานที่สามารถแสดงออกถึงศักยภาพในการทำงานในมิติต่างๆ เช่น วิธีการทำงานที่ส่งผลต่อการลดต้นทุน ความสามารถในการสร้างสินค้าใหม่ที่ต้องรับกับความต้องการลูกค้า ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเสนอแนวทางให้กับองค์กรในการพัฒนาสินค้า รวมทั้งการมีความสามารถในการผลักดันตนเองและเพื่อนร่วมงานให้ร่วมกันทำงานเพื่อสร้างสินค้าให้เหนือมาตรฐาน

การตรวจสอบเครื่องมือดำเนินการ โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และนำไปตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงมาตรวัด (Measurement Reliability) ไปทดสอบกับประชากรจำนวน 30 หน่วยด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟายอมรับที่ค่า α มากกว่า 0.70 (Hair et al., 2006) ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของ Latent Variable 6 ตัว คือ การเรียนรู้แบบพลวัต การออกแบบงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ และการปฏิบัติงานของแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีค่าเท่ากับ 0.83, 0.81, 0.84, 0.81, 0.80, 0.80 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ในช่วงเวลา 15-30 ธันวาคม 2562

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (Coefficient of Variation : CV)
2. สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) และการลดรูปปัจจัยลำดับที่สองด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย

ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

1. ศึกษาการรับรู้แบบพลวัต การออกแบบงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน และความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ และแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กรสมรรถนะสูง ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบภาพรวมของแต่ละปัจจัย

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	CV	ความหมาย
การเรียนรู้แบบพลวัต (DL)	3.72	0.92	0.25	มาก
การออกแบบงาน (JD)	3.55	0.96	0.27	มาก
การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (CB)	3.49	0.97	0.28	ปานกลาง
การมีส่วนร่วมของพนักงาน (EI)	3.83	0.92	0.24	มาก
ความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ (RT)	4.06	0.83	0.20	มาก
การปฏิบัติงานของแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPW)	3.55	0.94	0.26	มาก

จากตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยบริหารทั้ง 3 ด้าน (DL, JD, CB) พบว่าในกลุ่มตัวอย่างให้น้ำหนักไปที่การเรียนรู้แบบพลวัตด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.72 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรต่ำสุด ร้อยละ 0.25 โดยภายในตัวแปรย่อยของปัจจัยการเรียนรู้แบบพลวัตมักใช้การร่วมมือกับพนักงานรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเข้ามาสอนพนักงานใหม่ โดยการให้ความรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทั้งนี้ปัญหาในส่วนของการดำเนินการเรียนรู้แบบพลวัตโดยตัวของพนักงานเองมี



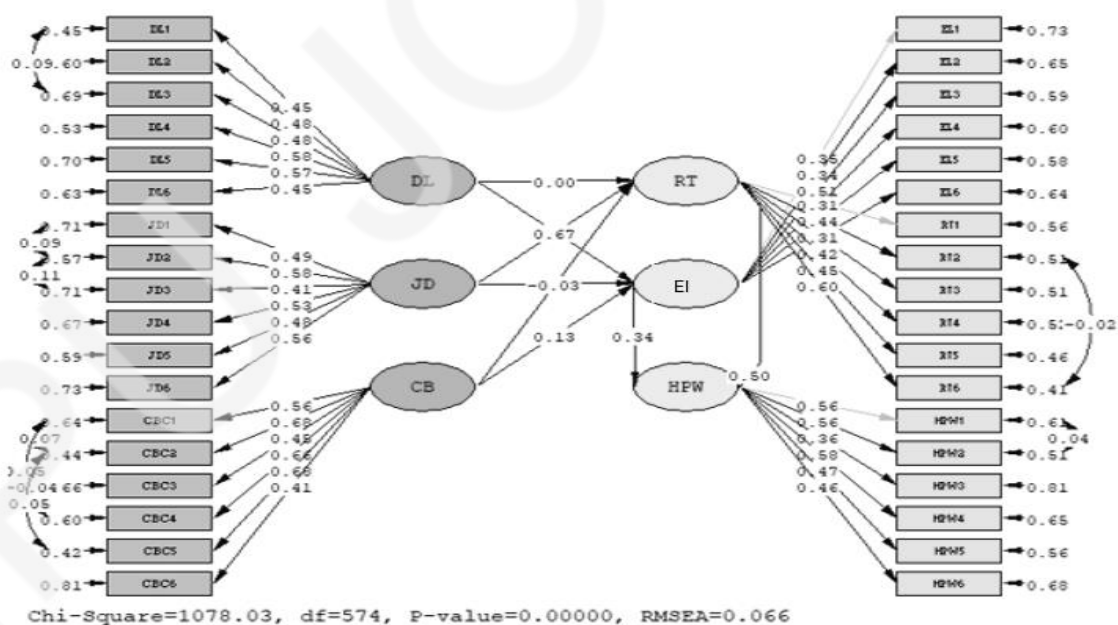
ระดับค่อนข้างต่ำ ในส่วนของคำถามย่อยในปัจจัย การออกแบบงานนั้น กลุ่มตัวอย่างให้ระดับคะแนนเกาะกลุ่มในประเด็นการช่วยการออกแบบเองระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์เป็นหลักและคำแนะนำจากลูกค้า ซึ่งสนับสนุนด้วยงานศึกษาของ Steijver et al (2017) ที่อธิบายว่าในธุรกิจที่เน้นต้นทุนเป็นหลักการส่งเสริมความรู้ของพนักงานมักจะใช้วิธีการแบ่งปันกันเองในกลุ่ม ปัจจัยการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะยังอยู่ในระดับปานกลางรวมทั้งยังค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรสูงถึงร้อยละ 0.28 ซึ่งเกินมาตรฐานร้อยละ 25 แสดงว่าปัจจัยนี้ควรมีการส่งเสริมให้เพิ่มขึ้น ในส่วนของรายละเอียดในคำถามย่อยในปัจจัยนี้ ประเด็นคำถามย่อยที่กลุ่มตัวอย่างตอบคือผู้บริหารมักจะกำหนดเองมากกว่าที่จะกำหนดร่วมกับหัวหน้าฝ่ายการผลิตที่มีความเข้าใจ ซึ่งเป็นไปตามผลการศึกษาของ Saastamoinen et al (2017) ที่รายงานว่าถ้าผู้บริหารมีกระบวนการส่งเสริมให้พนักงานการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะยังอยู่ในระดับที่สูงก็จะส่งผลต่อปัจจัยตามคือผลการปฏิบัติงานของแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนที่ Wallace et al (2016) นำใช้ในการอธิบายถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ในส่วนของปัจจัยคั่นกลางคือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน (EI) และ ความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ (RT) พบว่านอกเหนือจากพนักงานมีความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์สูงกว่าแล้วยังมีความคิดเห็นเกาะกลุ่มกันมากกว่าการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งการที่พนักงานมีความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ทั้งในตัวผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรมักจะนำไปสู่แนวโน้มการทำงานมีคุณภาพดีขึ้นตามผลการศึกษาของ Singh and Srivastava (2016) ; Reid and Karambayya (2016) ที่ได้ศึกษาจัดการทรัพยากรขององค์กร พบว่าการจัดการทรัพยากรที่จับต้องได้และไม่ได้ ในรูปแบบของการส่งเสริมอำนาจ (Empower) จะเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในขณะที่การยกย่อง ยอมรับความคิดเห็น ด้วยความจริงใจจะเป็นฐานรากของความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ในการทำงาน

จากผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาและพรรณกรรมสนับสนุน สรุปได้ว่าปัจจัยบริหารและปัจจัยคั่นกลาง มีส่วนทำให้เกิดแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยปัจจัยบริหารส่งผลให้เกิดปัจจัยคั่นกลาง แล้วปัจจัยคั่นกลางส่งผลให้เกิดปัจจัยบริหาร

2. ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยในตัวแบบการจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย การปรับตัวแบบเพื่อความเหมาะสม และการทดสอบสมมติฐาน ดังภาพที่ 2 และตารางที่ 2-3

การปรับตัวแบบเพื่อความเหมาะสม



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบด้วยการปรับตัวแปรเชิงประจักษ์มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 2 ค่าดัชนีความกลมกลืนเหมาะสมจากการวิเคราะห์ตัวแบบตามกรอบแนวคิด

ดัชนี	ค่า	ค่ามาตรฐาน	ระดับ
χ^2 / df	1.79	≤ 2.00	Good fit
RMSEA	0.07	< 0.08	Good fit
NFI	0.83	> 0.90	Acceptable
CFI	0.91	> 0.90	Good fit
GFI	0.87	> 0.90	Acceptable
IFI	0.91	> 0.90	Good fit
RMR	0.04	< 0.05	Good fit

ผลการทดสอบดังตารางที่ 2 ในตัวแบบโดยใช้ค่ามาตรฐานความกลมกลืน 7 ค่า ปรากฏว่าผลผ่านเกณฑ์ดีมาก 5 ค่า (Good fit) ผลผ่านเกณฑ์รับได้ (Acceptable) มี 2 ค่า การไม่ใช้ค่า p มาพิจารณาเพราะโดยเกณฑ์ p -value > 0.05 เป็นเพราะค่าดังกล่าวมักจะไม่เสถียรขึ้นกับ สาเหตุสองประการ คือความซับซ้อนของตัวแบบ (จำนวนตัวแปรเชิงประจักษ์ และตัวแปร Construct) และขนาดตัวอย่าง (Vandenberg, 2006) ดังนั้นผลการวิเคราะห์ตัวแบบกรอบแนวคิด ถือว่าความเหมาะสมอยู่เกณฑ์ดี

การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

สมมติฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์	t-test	สรุปผล
DL $\rightarrow$ EI	0.67*	1.97	DL ส่งผลเชิงบวกต่อ EI
DL $\rightarrow$ RT	0.002	0.003	DL ไม่ส่งผลต่อ RT
JD $\rightarrow$ EI	-0.03	1.02	JD ไม่ส่งผลต่อ EI
JD $\rightarrow$ RT	0.55*	1.98	JD ส่งผลเชิงบวกต่อ RT
CB $\rightarrow$ EI	0.13	0.86	CB ไม่ส่งผลต่อ EI
CB $\rightarrow$ RT	0.33*	2.31	CB ส่งผลเชิงบวกต่อ RT
EI $\rightarrow$ HPW	0.34*	2.46	EI ส่งผลเชิงบวกต่อ HPW
RT $\rightarrow$ HPW	0.49**	3.18	RT ส่งผลเชิงบวกต่อ HPW

*ระดับนัยสำคัญร้อยละ 5, **ระดับนัยสำคัญร้อยละ 1 และ ***ระดับนัยสำคัญร้อยละ 0.1

จากตารางที่ 3 สรุปได้ว่า

1. ปัจจัยการเรียนรู้แบบพลวัต (DL) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (EI) ผลที่ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สมมติฐาน และงานวิจัยของ Garcia et al (2018) ที่ศึกษาในธุรกิจกลางและย่อยที่พบว่า การเรียนรู้แบบพลวัตเป็นลักษณะพิเศษที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานทุกระดับ นอกจากนี้ในงานของ Saastamoinen et al (2017) ยังมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจเน้นในเรื่องการส่งเสริมความรู้ของพนักงานในทุกมิติ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความต้องการนำความรู้ที่นำมาใช้ในการทำงานขององค์กร

2. ปัจจัยการออกแบบงาน (JD) มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ (RT) ผลที่ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สมมติฐาน และงานวิจัยของ Steijvers et al (2017) ; Oldham and Fried (2016) ที่ศึกษาเกี่ยวกับตรวจสอบว่าการออกแบบงานโดยเน้นความเชิงสัมพันธ์เพื่อสร้างความไว้วางใจและแรงบันดาลใจใน จากการนำความแตกต่างเชิงพฤติกรรมทางสังคมสู่การกระตุ้นและสนับสนุนการทำงานจากการส่งผ่านด้วยความไว้วางใจจากความสัมพันธ์ ในการศึกษาความไว้วางใจจากความสัมพันธ์ ของคุณภาพบริการกับระดับคุณภาพความสัมพันธ์

3. ปัจจัยการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (CB) มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ (RT) ผลที่ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สมมติฐาน และงานวิจัยของ Nurjannah et al (2018) ที่ศึกษาในกลุ่มผู้ให้บริการของหน่วยงาน



หนึ่งและพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกกับเกี่ยวกับด้านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่วน Moolman (2017) ที่ศึกษาพนักงานในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง และได้ผลยืนยันตรงกัน

4. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน (EI) มีอิทธิพลต่อแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPW) ผลที่ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สมมติฐาน และทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self- Efficacy Theory) รวมทั้งงานวิจัยของ Singh and Srivastava (2016) ; Reid and Karambayya (2016) ที่สรุปว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานทำให้พนักงานมีความผูกพัน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้พนักงานมีความคิดเชิงบวก พยายามเต็มเต็มศักยภาพในการทำงานด้วยการหาความรู้ มีความรู้สึกเชื่อมโยงกับงานตลอดเวลา ซึ่งจะแสดงออกในการมีพลังในการทำงาน อุทิศตัวและเพิ่มความสามารถของตนเพื่อสนับสนุนการทำงานรวมทั้งการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะกลายเป็น แรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงขององค์กร

5. ปัจจัยความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ (RT) มีอิทธิพลต่อแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPW) ผลที่ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สมมติฐาน และทฤษฎีความไว้วางใจ-ความผูกพัน (Commitment-Trust Theory) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยการสร้างให้เกิดความเชื่อว่าคุณาจะช่วยเหลือและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก็ความผูกพัน ยอมรับและศรัทธา ดังนั้นเมื่อนำมาประยุกต์กับการวิจัย ความไว้วางใจในที่นี้คือการไว้วางใจต่อองค์กร และ ผู้นำในการบริหารต่อแรงงานในมิติของการออกแบบงานที่คำนึงถึงแรงงาน การสนับสนุนทั้งอุปกรณ์ความรู้ การเข้าไปช่วยเหลืออย่างเต็มที่ และที่เป็นลักษณะเด่นของผู้ผู้นำในวัฒนธรรมไทยคือการแสดงตนเป็นเครือญาติ สิ่งเหล่านี้ล้วนสร้างความไว้วางใจและส่งผลถึงความผูกพัน ตั้งใจที่จะช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยการพัฒนาตนเองจนกลายเป็นแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง

ในส่วนของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของแต่ละปัจจัยตามตัวแบบกรอบแนวคิด ปัจจัย DL, JD และ CB มีอิทธิพลรวมต่อ HPW ในระดับใกล้เคียงคือ 0.23, 0.26 และ 0.21 ส่วนปัจจัยคั่นกลาง RT มีอิทธิพลสูงกว่า EI นั้นหมายความว่ากระบวนการจัดการด้าน DL, JD และ CB มีความสามารถใกล้เคียงกันในการจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทย

สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยบริหาร ได้แก่ การเรียนรู้แบบพลวัต การออกแบบงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ และปัจจัยคั่นกลาง ได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ มีส่วนทำให้เกิดแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยปัจจัยบริหารส่งผลให้เกิดปัจจัยคั่นกลาง แล้วปัจจัยคั่นกลางส่งผลให้เกิดปัจจัยบริหาร โดย

1. ปัจจัยการเรียนรู้แบบพลวัต มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน
2. ปัจจัยการออกแบบงาน มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์
3. ปัจจัยการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์
4. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีอิทธิพลต่อแรงงานที่มีประสิทธิภาพ
5. ปัจจัยความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง

ในส่วนของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของแต่ละปัจจัยตามตัวแบบกรอบแนวคิด ปัจจัย การเรียนรู้แบบพลวัต การออกแบบงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ มีอิทธิพลรวมต่อแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงในระดับใกล้เคียงกัน ส่วนปัจจัยคั่นกลางความไว้วางใจเชิงความสัมพันธ์มีอิทธิพลสูงกว่าการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนั้นกระบวนการจัดการด้านการเรียนรู้แบบพลวัต การออกแบบงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ มีความสามารถใกล้เคียงกันในการจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

สามารถนำผลการวิจัยมาใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาศักยภาพแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรืออื่นๆ และสามารถพัฒนาปัจจัยบริหารในภาคธุรกิจ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันการค้าในธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

นำไปใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาศักยภาพแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับภาคธุรกิจ/ภาคเอกชน/ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นำไปใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และการดำเนินธุรกิจ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษา ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดเล็กในท้องถิ่น ที่ยังเน้นการผลิตที่ใช้แรงงานคน เพื่อเป็นส่งเสริมศักยภาพของอุตสาหกรรมขนาดเล็ก รวมทั้งการขยายผลไปในการรวมกลุ่มเป็น Cluster ของอุตสาหกรรมในแต่ละท้องถิ่น

ข้อจำกัดการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะธุรกิจเครื่องนุ่งห่มที่อยู่ในระดับขั้นนำที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าประสบความสำเร็จในส่วนของการการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง ดังนั้น จึงไม่ได้มีการนำปัจจัยทางด้านการเงินและเทคโนโลยี มาศึกษาร่วมด้วย ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้มักเป็นอุปสรรคของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มขนาดเล็ก

References

- Al Smirat, B.Y. (2016). Cash Management Practices and Financial Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Jordan. *Journal of Finance and Accounting*, Corpus ID: 54628840.
- Breaugh, J., Ritz, A. & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Journal of Public Management Review*, 20(10), 1423-1443.
- Cui, Y., Zhang, X., Peng, X. and Chu, J. (2018). How to use apology and compensation to repair competence-versus integrity-based trust violations in e-commerce. *Electronic Commerce Research and Applications*. 32,37-48.
- Devasheesh, P.B. and Theresa, M.G. (2016). The Role of Occupational Emotional Labor Requirements on the Surface Acting-Job Satisfaction Relationship. *SAGE journals*. 42(3),722-741.
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F. and Canet-Giner, M.T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behavior: The role of exploratory learning. *European Management Journal*. 35(2),273-281.
- Garcia, H., Gardoo, T. and Garcia, J. (2018). SMEs Dynamic Learning Capability in international public procurement. *Journal of modern project management*, 14-23. DOI: 19255/JMPM01502.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R.L. and Black, W.C. (2006). *Multivariate data analysis*. 5th ed. NJ : Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Kumar, V. & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research*. 53(4),497-514.
- Kunne, A., and Quandt, T. (2016). *Relational Trust and Distrust: Ingredients of Face-to-Face and Media-based Communication*. In: Blöbaum B. (eds) Trust and Communication in a Digitized World. *Progress in IS*. Springer, Cham.
- Melissa, M., Christine, P. & Katherine, B. (2016). Creating Dynamic Learning Communities in Synchronous Online Courses: One Approach from the Center for the Integration of Research, Teaching and Learning (CIRTL). *ERIC Journal*. 20(1),110-129.
- Moolman, H. (2017). A conceptual competence-based framework for enhancing the employability of graduates. *The Independent Journal of Teaching and Learning*. 12(2),26-43.



- Nadiv, R., Raz, A. and Kuna, S. (2017). What a difference a role makes: Occupational and organizational characteristics related to the HR strategic role among human resource managers. *Employee Relations Journal*. 39(7),1131-1147.
- National Quality Award. (2019). *Keṇ rāṅwan khunnaphāp hæṅg chaṭ* [National Criteria for Quality Award]. Bangkok : National Quality Award Office.
- Nurjannah, N., Solimun, S., Raharjo, K. and Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*. 31(7),1346-1367.
- Obeidat, S.M., Mitchell, R. & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations Journal*. 38(4),578-595.
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2019). *‘Utsāhakam sing thoṭlæ khruāṅ nunghom* [Textile and Garment industry]. Retrieved November 2019, from <https://www.gsb.or.th/getattachment/269defed-c0bc-4d2f-8d04-365608ef9d74/4>
- Oldham, G.R. and Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 136,20-35.
- Poppo, L., Zhou, K.Z., and Li, J.J. (2016). When can you trust “trust”? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. *Strategic Management Journal*. 37(4),724-741.
- Qi, F. and Wang, W. (2018). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: testing a new model. *SAGE journals*. 84(4),746-764.
- Reid, W. & Karambayya, R. (2016). The shadow of history: Situated dynamics of trust in dual executive leadership. *SAGE journals*. 12(5),609-631.
- Saastamoinen, J., Reijonen, H. and Tammi, T. (2017). The role of training in dismantling barriers to SME participation in public procurement. *Journal of Public Procurement*. 17(1),1-30.
- Saunila, M. and Mäkimattila, M. (2018). A Dynamic Learning Perspective on Innovation Control: Balancing Freedom and Constraint. In: Vrontis D., Weber Y., Thrassou A., Shams S., Tsoukatos E. (eds) *Innovation and Capacity Building. Palgrave Studies in Cross-disciplinary Business Research, In Association with EuroMed Academy of Business*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Singh, U. and Kailash, B.L. (2016). Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour. *SAGE journals*. 17(3),594-609.
- Steijvers, T., Lybaert, N. and Dekker, J. (2017). Formal human resource practices in family firms. *Journal of Family Business Management*. 7(2),151-165.
- Thai Garment Manufacturers Association. (2019). *Daireṭ thoṭi sōṅgphansippæṭ - sōṅgphanyīsip* [DIRECTORY 2018-2020]. Bangkok : Thai Garment Manufacturers Association.
- Vandenberg, R. J. (2006). Statistical and Methodological Myths and Urban Legends. *Organizational Research Methods*. 9(2), 194-201.
- Wallace, J.C., Marcus, M.B. and Paul, D.J. (2016). A Multilevel Model of Employee Innovation: Understanding the Effects of Regulatory Focus, Thriving, and Employee Involvement Climate. *SAGE journals*. 42(4),982-1004.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*. 9(6),476-487.