

การพัฒนาโมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย: การวิจัยผสมผสาน*

ภิราช รัตนันต์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรคของการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยสัมพันธ์กับผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คำนำนักความสำคัญมากที่สุดของปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย และนำเสนอ โมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ใช้วิธีการ วิจัยผสมผสาน สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 36 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พนักงาน จำนวน 1,107 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีแบบขั้นตอน จากนั้นนำผลการวิจัยจัดประชุมกลุ่มย่อยกับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 คน สรุปเป็นโมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในธุรกิจอุตสาหกรรมนี้

ผลการวิจัยพบว่าการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย มีสภาพปัจจุบันดังนี้ มีการเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้พนักงาน ส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และให้บริการที่ดีเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในงานทรัพยากรมนุษย์ สำหรับปัญหา อุปสรรคในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยส่วนใหญ่ เกิดจากปัญหาด้านการดูแลและการเอาใจใส่พนักงาน ด้านพื้นฐานการศึกษา ด้านอายุ ด้านการขาดแคลนแรงงาน ด้านความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการสื่อสารการทำงานในองค์กรและด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ส่วนปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยสัมพันธ์กับผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ปัจจัย คือ ระบบรางวัลและค่าตอบแทนขององค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความสุขในการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยค่านำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ระบบรางวัลและค่าตอบแทนขององค์กร และโมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย คือ RQCHE Model

คำสำคัญ: การรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย, ผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์, ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลัก

* บทความวิจัย สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2560

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์,

E-mail: realybest@hotmail.com



The Maintenance of Human Resource Contemporary Model of Labor-Intensive for Manufacturing Enterprises in Thailand: Mixed Method Research *

*Phirach Rattanunt*¹

Abstract

This research aims to study the currently contemporary, the barriers to maintaining human resource, the factors related to human resource outcomes and the most important weight value of the maintenance of HRC to submit the maintenance of HRC model of labor-intensive for manufacturing enterprises in Thailand by using Mixed Method Research with qualitative research and quantitative research. For qualitative research, the key informants were 36 people, using interview. And for quantitative research was used to collect data from a sample of 1,107 people by questionnaire. Data was analyzed by statistics in stepwise multiple regression analysis. Then, this research results were declared in subgroup meeting with human resource specialists were 9 people and summarized as a HRC model.

The result of this research is that the maintenance of HRC of the manufacturing enterprises in Thailand, is to enhance the well-being, to encourage more knowledge, to make good relationship in the organization and to provide good service to achieve good results in human resource part. For the obstacles of maintaining contemporary human resources caused the problems of employees' caring, foundation of education, age, and labor shortage, satisfaction in compensation and welfare, Communication in the organization, and quality of work life. There are 4 factors that were related to human resource outcomes: compensation and welfare, quality of work life, pleasure in work and staff's participation. By weight of the most important aspect Maintenance of HRC in the industry is the organizational reward and compensation system. In conclusion of the HRC model of labor-intensive for manufacturing enterprises in Thailand is RQCHE Model.

Keywords: The Maintenance of HRC, Work results of HRM, Labor-intensive for Manufacturing Enterprises

* The Research Article from Department of Human Resources Management and Management, Faculty of Management Science, Nakhon Sawan Rajabhat University, 2017

¹ Assistant Professor, Department of Human Resources Management and Management, Faculty of Management Science, Nakhon Sawan Rajabhat University, E-mail: realybest@hotmail.com

ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

จากปัญหาการลาออกของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลัก เช่น อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง เป็นต้น เป็นปัญหาที่ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร นับตั้งแต่ต้นทุนกับพนักงานเดิมและค่าใช้จ่ายรับพนักงานใหม่ (Darrell, 2006) จากการศึกษาของ Griffith, Hom and Gaertner (2000) พบว่า การลาออกของพนักงานทำให้ผลผลิตตกต่ำหรือผลผลิตมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอและยังทำให้เกิดการเสียโอกาสทางธุรกิจ ขณะที่ Cowie (2004) พบว่า แนวทางในการแก้ปัญหาลาออกของพนักงาน ควรจัดทำโครงการธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันที่แท้จริง การสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เริ่มตั้งแต่การหาความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างความมั่นคงและความปลอดภัย รวมถึงสวัสดิการและอื่น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิราศ รัตนันต์ (2557) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนการคงอยู่ของพนักงานและจากการศึกษาข้อมูลของอุตสาหกรรมผลิตดังกล่าวมีอัตราการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงมาก จึงนำไปสู่การศึกษาหารูปแบบการแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ด้วยการพัฒนาโมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของอุตสาหกรรมนี้ เพื่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว ทำให้วางแผนกำลังคนได้อย่างถูกต้อง ส่งผลให้เกิดความต่อเนื่อง ลดต้นทุนทั้งด้านการเงินและเวลา ก่อให้เกิดสินค้าคุณภาพดีอย่างสม่ำเสมอ ลูกจ้างเกิดความเชื่อมั่น ทำให้สินค้าเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อตราสินค้าในที่สุด ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรและสนใจศึกษาการพัฒนาโมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย เพื่อนำผลการวิจัยไปเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตนี้ เพื่อให้มีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น พัฒนาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน อันจะเป็นส่วนหนึ่งที่น่าพาเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรคของการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยสัมพันธ์กับผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คำนึงถึงความสำคัญมากที่สุดของปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยและนำเสนอโมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยนี้ คือ ปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยสามารถพยากรณ์ผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ คือ ความรู้ความสามารถที่อยู่ในตัวพนักงาน และเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดมูลค่าออกมาได้และมีสภาพคล่องได้โดยอะเครส (Akresh, 2007) กล่าวว่า การลงทุน เพื่อสร้างทุนมนุษย์จะสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่า การสร้างทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเพิ่มระดับรายได้ของพนักงานให้สูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับ Sturman and Others (2008) และ Zula (2008) สรุปได้ว่า การสร้างทุนมนุษย์ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นไปตามงานวิจัยของ McGregor and Heather (2005) พบว่าการได้เปรียบทางการแข่งขันส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากการสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร ต่อมาคือแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย แต่ละองค์การต่าง ๆ ก็มีวิธีการที่คล้าย ๆ กัน แต่จะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร และส่งผลกระทบต่อเรื่องของต้นทุน (Marx, 1999) ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างกับผลผลิต หรือผลิตภาพที่พนักงานมอบให้กับองค์กรด้วย (McLaughlin, 1991) สอดคล้องกับ Hutchinson and Purcell (2003) กล่าวว่า อัตราการลาออกของพนักงานจะสูงหรือต่ำนั้น ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะงานในแต่ละแห่งและความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยอื่น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Manning (2003), Daivs, Haltiwanger and Schuh (1996) ทั้งนี้เพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด งานวิจัยนี้ได้้นำแนวคิดดังกล่าวมาบูรณาการเป็นปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย (ภิราข รัตนันต์, 2556) สำหรับผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นใช้แนวคิดคือ แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายเกิดพลังร่วมกันทำงานให้ลุล่วงไปด้วยดี การจูงใจมี 2 ลักษณะ ประกอบด้วย แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก (ชมพูนุท ศรีพงษ์, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spiegel (1994), Atkinson (2007) ที่สรุปได้ว่า ถ้าคุณ ไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร พวกเขาจะไม่ทำงานเพื่อคุณอย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Gun and Gullickson (2007) พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับ 3 สิ่ง คือ เงินรางวัล การยอมรับและความมีเหตุผลของนายจ้าง แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้พนักงานเกิดความรักและความซื่อสัตย์ต่อองค์กรสอดคล้องกับ Buchanan (1974), Allen and Meyer (1990), Porter and Steers (1983) ที่กล่าวว่า ความผูกพันเป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เป็นความรักใคร่ของสมาชิก ความผูกพันต่อองค์กรนี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง (Becker, 1960) โดยปัจจัยที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานและประสบการณ์ในการทำงาน (Steers, 1996) ซึ่งคล้ายคลึงกับ Porter and Steer (1983) จะเพิ่มหนึ่งเรื่องคือ ปัจจัยด้านองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิราข รัตนันต์ (2557) ที่พบว่า โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร



เช่นเดียวกับสุรัสวดี สุวรรณเวช (2549) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ มีผลต่อความผูกพันของพนักงานนำไปสู่แบบจำลองของ Steers (1997) ที่พบว่าแบบจำลองความผูกพันต่อองค์กรและผลที่ตามมาเกิดจากความผูกพันมี 3 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กร ลักษณะความผูกพันและผลของความผูกพันต่อองค์กร (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529) สำหรับความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นเรื่องละเอียดอ่อน เพื่อก่อให้เกิดความภักดีต่อสินค้าของบริษัทอันนำมาซึ่งผลกำไรขององค์กร (Lowenstein, 2003) ซึ่งในการทำงานที่เป็นจริงในปัจจุบัน ผู้เป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารทุกระดับ จะให้ความสนใจกับพนักงานมากกว่าในอดีต เพราะถ้าพนักงานไม่มีความรักในบริษัทหรือมีความภักดีลดลง จะทำให้ผลผลิตภาพในการทำงานลดลงด้วย ในเรื่องนี้ McGuinness (1998) ได้กล่าวไว้ว่า ความภักดีของพนักงาน (Employee Loyalty) สรุปได้ว่า พนักงานที่มีความจงรักภักดีคือ มีความสนใจที่จะอยู่กับองค์กร ทำงานได้ผลผลิตภาพสูงเกินกว่าที่กำหนดหรือคาดหวังและยึดประโยชน์ของบริษัทเป็นที่ตั้ง สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับความภักดีของพนักงานของ Barsky and Other (2004) งานวิจัยของ Hooi (2002) และ Gurney (2002) ที่พบว่า ปัจจัยการทำงานมีผลต่อความภักดีของพนักงาน หากพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร จะก่อให้เกิดคุณภาพที่ดีในการทำงานทำให้ลูกค้าและนักลงทุนพึงพอใจและสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์กรในที่สุด ส่วนสมรรถนะของพนักงาน เมื่อนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งสมรรถนะคือ คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้ (ภิราช รัตนันต์, 2560) แนวคิดสุดท้ายคือ ผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคล ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น (จิราพร ระโหฐาน, 2559) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการให้ผลตอบแทน การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนตำแหน่ง การฝึกอบรม การบันทึกข้อมูลพนักงาน การบริหารงาน สร้างความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและเป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานของพนักงานในองค์กรทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และจากการศึกษาของสุรพงษ์ นิ่มเกิดผล (2555) พบว่าความสุขในการทำงานของพนักงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ระเบียบวิธีการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมผสาน โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 36 คน กำหนดโดยเฉพาะเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนดในงานวิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ และผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สร้างข้อสรุปโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้วิจัย ประกอบกับคำแนะนำของที่ปรึกษาโครงการวิจัย แล้วพิจารณาความสัมพันธ์ของข้อมูลอธิบายถึงความสัมพันธ์ สาเหตุของปรากฏการณ์ โดยยึดกรอบการวิจัยเป็นหลัก

1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ทำการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่ทราบค่าประชากรที่ชัดเจน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 385 คน โดยผู้วิจัยขอเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อกระจายให้ครอบคลุมธุรกิจอุตสาหกรรมและลดความคลาดเคลื่อนจากเดิมเป็น จำนวน 1,200 คน และดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามปัจจัยการรักษาพยาบาล มนุษย์ร่วมสมัย (ภิราช รัตนันต์, 2556) โดยแบบสอบถามมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยได้รับกลับมาทั้งสิ้น จำนวน 1,107 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.25 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณวิธีแบบขั้นตอน

1.3 การวิจัยผสมผสาน ด้วยการจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และให้ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการผสมผสานโดยการนำผลการวิจัยที่ได้มาวิพากษ์และทำการตีความผลวิจัยร่วมกัน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากแบบสอบถาม (Edmonds and Kennedy, 2013) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นอย่างสมเหตุสมผล และสรุปเป็น โมเดลการรักษาพยาบาล มนุษย์ร่วมสมัยของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

2. ช่วงเวลาในการวิจัยเริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2558 – ธันวาคม 2559

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ส่วนตามวัตถุประสงค์ดังนี้

ส่วนที่ 1 เพื่อศึกษาถึงสภาพปัจจุบันของการรักษาพยาบาลมนุษย์ร่วมสมัยของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า มีการเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้พนักงาน รวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานและเกิดประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน มีการ

ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าและเติบโตในการทำงานตามสมควร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเพื่อเพิ่มความสุขใจในการทำงานก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและองค์กร เน้นการจัดให้บริการที่ดีเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงาน องค์กรต่าง ๆ จะจัดบริการที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานและอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานเท่าที่ทำได้ เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจกับสวัสดิการและความสะดวกสบายที่องค์กรจัดให้ และสนับสนุนการทำงานและดูแลพนักงานในด้านต่าง ๆ แต่ยังไม่เป็นที่พึงพอใจของพนักงานส่วนใหญ่นำมาซึ่งปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ส่วนที่ 2 เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค ในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย คือ ปัญหาด้านการดูแลและการเอาใจใส่พนักงาน ที่ยังไม่เพียงพอ ปัญหาด้านพื้นฐานการศึกษาที่ไม่เท่ากัน ปัญหาด้านอายุ ปัญหาด้านการขาดแคลนแรงงาน ส่วนปัญหาการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในมุมมองของพนักงาน คือ ลักษณะงาน การสื่อสารเกี่ยวกับการทำงานในองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน โอกาสในความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมหลักต่าง ๆ ความมั่นคงขององค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การเปลี่ยนงานเพื่อนหรือครอบครัวหรือการย้ายที่อยู่ และอยากลองหาประสบการณ์ใหม่ ๆ

ส่วนที่ 3 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยสัมพันธ์กับผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พบว่า มี 4 ปัจจัยสัมพันธ์กับผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ระบบรางวัลและค่าตอบแทนขององค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความสุขในการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน สรุปผลดังตารางข้างล่างนี้

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	B	Std. Error	Beta	t	p
ค่าคงที่	0.437	0.144		3.043	.002
ระบบรางวัลและค่าตอบแทนขององค์กร	0.396	0.047	0.449	8.747	.000
คุณภาพชีวิตในการทำงาน	0.293	0.045	0.257	6.406	.000
ความสุขในการทำงาน	0.126	0.032	0.163	3.798	.000
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	0.073	0.035	0.095	2.187	.029

$R = 0.795$ $R^2 = 0.632$ $F = 0.000$ $\text{Adjusted } R^2 = 0.628$ $\text{Std. Error of the Estimate} = 0.388$

ส่วนที่ 4 เพื่อศึกษาค่านำหนักความสำคัญมากที่สุดของปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย คือ ระบบรางวัลและค่าตอบแทนขององค์กร (0.449)

ส่วนที่ 5 เพื่อนำเสนอ โมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย โดยการวิจัยผสมผสานได้โมเดลเรียกว่า ROCHE Model สรุปได้ดังภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 1 โมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย **RQCHE Model** ของ
 ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของอุตสาหกรรมนี้ ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า นโยบายการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของอุตสาหกรรมนี้ให้ความสำคัญกับพนักงาน ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์การมีนโยบายที่จะรักษาพนักงานไว้ ด้วยการเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดี มีรายได้เพียงพอในการดำรงชีวิต จะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานและเกิดประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น การสนับสนุนด้านการศึกษาต่อและการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการตื่นตัวและสร้างความผูกพันต่อองค์กรอันเป็นผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Davis, Haltiwanger and Schuh (1996), Albeak and Sorensen (1998), Werwatz (1999) กล่าวถึงความสร้างสรรค์ของงานจะเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกน้อยลงในการทำงานที่ไม่น่าเบื่อสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ จะเป็นปัจจัยทำลายทำให้พนักงานเปลี่ยนงานค่อนข้างบ่อย สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าการทำงานเดิม ๆ เกิดความเบื่อหน่ายอยากหางานใหม่ ๆ ทำบ้าง และการให้พนักงานได้รับการเรียนรู้และอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adekunle (2003) พบว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทำให้องค์การธุรกิจมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความรู้จะมีแหล่งที่มาหลากหลาย ได้แก่ ความรู้ที่มาจากการฝึกอบรม ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน จากวิชาชีพของนักธุรกิจ หรือแม้แต่ความรู้ของแม่บ้านที่ได้มาจากการพูดคุย ขณะที่ Furlong (2001, p.99) พบว่า การจัดการความรู้มีบทบาทต่อการสร้างความได้เปรียบในแข่งขันด้านต่าง ๆ โดยมองว่า การได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมีจุดแข็งกันอย่างไรบ้าง จากการศึกษาพบว่า การใช้ความรู้ในการทำงานมีสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในเรื่องของการแก้ปัญหา การคาดคะเนเหตุการณ์

การตัดสินใจซึ่งล้วนแต่เป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งการที่การจัดการความรู้เข้ามาช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่สรุปได้ว่าสิ่งที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันได้คือความรู้ความสามารถของพนักงานนั้นคือ “การสร้างทุนมนุษย์” ภายในองค์กรซึ่งเป็นทรัพย์สินชนิดหนึ่ง

2. การศึกษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของอุตสาหกรรมการผลิตนี้ พบว่า ปัญหา อุปสรรค ในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในมุมมองของผู้บริหาร ประกอบด้วย ปัญหาด้านการดูแลและการเอาใจใส่พนักงาน ปัญหาด้านพื้นฐานการศึกษาของพนักงาน ปัญหาด้านอายุ ปัญหาด้านการขาดแคลนแรงงาน ส่วนปัญหาการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในมุมมองของพนักงาน ประกอบด้วย ลักษณะงาน โอกาสในความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงขององค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การสื่อสารการทำงานในองค์กร การเปลี่ยนงานตามเพื่อนหรือครอบครัวหรือการย้ายที่อยู่ และอยากลองหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ของพนักงาน ทั้งนี้อุตสาหกรรมการผลิตดังกล่าว ควรหาแนวทางในการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคในการรักษาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานคงอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของภิราช รัตนันต์ (2556) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของภาคอุตสาหกรรมคือ การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรเพื่อปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องกับองค์กร

3. ปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยสัมพันธ์กับผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมนี้ มี 4 ปัจจัย โดยมีการอภิปรายผลดังนี้

3.1 ระบบรางวัลและค่าตอบแทนขององค์กร ทั้งนี้เนื่องมาจากรางวัลในองค์กรต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน สำหรับที่เป็นตัวเงินจะเรียกว่าเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เบี้ยขยัน ส่วนที่ไม่เป็นตัวเงิน ก็จะเป็นสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้กับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนางลัทธินันท์ แสงมหาชัย (2555) ที่พบว่าระบบรางวัลนั้นส่งผลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของปาริชาติ ผลประเสริฐ (2556) ที่พบว่า การให้รางวัลมีผลต่อผลการปฏิบัติงานและงานวิจัยของพนมพร ชมภู (2557) ที่พบว่า การให้รางวัลและการลงโทษมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่พบว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่พนักงานตัดสินใจจะลาออกจากงาน

3.2 คุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตทั้งส่วนตัวและการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภิราช รัตนันต์ (2557) พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขององค์กรธุรกิจภาคเหนือตอนล่าง 2 ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่พนักงานตัดสินใจจะลาออกหากคุณภาพชีวิตไม่ดี

3.3 ความสุขในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากการทำงานอย่างมีความสุขจะทำให้พนักงานไม่เกิดการเบี่ยงเบนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพงษ์ นิ่มเกิดผล (2555) ที่พบว่า ความสุขในการทำงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและงานวิจัยของจิราพร ระโหฐาน (2559) พบว่าความสุขในการทำงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังสนับสนุนด้วยงานของฉัตรรัตน์ พิมพาภรณ์และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) กล่าวว่า การทำงานอย่างมีความสุขของพนักงานจะทำให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น การนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานก็จะส่งผลดีต่อองค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552)

3.4 การมีส่วนร่วมของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร จึงเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้องค์กรสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยวัฒน์ กิตติ (2555) ที่พบว่า พนักงานในบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) อยากมีส่วนร่วมในการปฏิบัติภารกิจ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การติดตามและประเมินผล และร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของบริษัทเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบร่วมและผูกพันต่อองค์กรไม่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่บริษัทอื่น และสนับสนุนด้วยงานวิจัยของกนิษฐา สุขสมัย และประสพชัย พสุนนท์ (2558) พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอันเป็นผลลัพธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและงานเขียนของวรรณภา วิจิตรจรรยา (2557) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน มีประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงานอีกด้วย

4. ค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดของปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยสัมพันธ์กับผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมนี้ พบว่า ระบบรางวัลขององค์กร มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด (Beta = 0.449) สอดคล้องกับภิราช รัตนันต์ (2555) ที่พบว่าตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมากที่สุดคือด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์และสนับสนุนด้วยคำกล่าวที่ว่าบทบาทของรางวัลหรือค่าตอบแทนนั้นมีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาก เนื่องจากจะเป็นการรักษาพนักงานจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายซึ่งมีทั้งการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินและองค์กรต้องประยุกต์ใช้การให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กรอย่างเหมาะสมเนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน องค์กรไม่สามารถสรุปได้ว่าทุกคนต้องการเงินหรือทุกคนต้องการสิ่งอื่นที่ไม่ใช่เงิน (Armstrong, 2010) สอดคล้องกับงานวิจัยของสมบัติ กุสุมาวดี (2559)

พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสำหรับพนักงานของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ และยังสนับสนุนด้วยงานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Bustamam et al. (2014) พบว่า รางวัลที่เป็นตัวเงินยังเป็นปัจจัยที่มนุษย์ต้องการมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Feifei, Chen et al (2015) ที่พบว่า การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลกับความตั้งใจลาออกของพยาบาลในโรงพยาบาลประเทศจีนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McGregor (1985) ที่กล่าวว่า งานที่มีความเบื่อก่อนหน้าจะได้รับ การพัฒนาก็ต่อเมื่อมีการจ่ายผลตอบแทนจำนวนมาก ในทางกลับกัน ต้องยอมรับว่ารางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การได้รับการยอมรับก็มีความสำคัญที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานเช่นกัน ดังผลงานวิจัยของ Feifei, Chen et al. (2015) ที่พบว่า รางวัลทางจิตวิทยามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพัน ต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะพนักงานมีความคาดหวังว่าจะได้สิ่งตอบแทน กลับมากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1970) เนื่องจากเมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจจากการได้รับผลตอบแทนแล้ว พนักงานย่อมต้องการ ตอบสนองความต้องการขั้นต่อไป อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg (1959) ที่ได้แนะนำว่าปัจจัยจูงใจอย่างเช่นเงินเดือนมีส่วนช่วยเพียงแค่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ เท่านั้น แต่การได้รับการยอมรับจะเกิดผลกระทบทางบวกต่อความพึงพอใจในงานระยะยาวจากการที่ พวกเขาได้ค้นพบบางสิ่งบางอย่างที่มีความหมายจากงานของพวกเขาและการให้รางวัลเป็นการรักษา ทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์การที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด (ภิราช รัตนันต์, 2558) ดังนั้นจะเห็นได้ว่ารางวัล และค่าตอบแทนขององค์การมีความสำคัญต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังที่ได้กล่าวมา ธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย จำเป็นต้องผสมผสานระหว่างการให้รางวัล ที่เป็นตัวเงินและรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยต้องพยายามสร้างสมดุลระหว่างรางวัลทั้ง 2 ประเภท เนื่องจาก หากใช้รางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่าเกินไปอาจกระทบต่อต้นทุนขององค์การ แต่หากใช้เพียงแค่วางวัล ที่ไม่เป็นตัวเงินอาจทำให้องค์การต้องสูญเสียพนักงาน เนื่องจากพนักงานอาจมีแนวโน้มที่จะย้ายงานหาก องค์การอื่นให้ข้อเสนอที่จูงใจมากกว่า ซึ่งองค์การก็จะไม่สามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การได้

5. โมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์การ ธุรกิจอุตสาหกรรมนี้ คือ RQCHE Model ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญตามผลการวิจัย ดังนี้ ตัว R มาจากปัจจัยด้านระบบรางวัลและค่าตอบแทน (Reward) ตัว Q มาจากปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต (Quality of work life) ตัว C มาจากปัจจัยการสื่อสารการทำงานในองค์การ (Communication) ตัว H มาจากปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน (Happy work place) และตัว E มาจากปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) โดยมีการสื่อสารการทำงาน ในองค์การเป็นตัวกลางคอยกำกับปัจจัยอื่น ๆ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าพนักงานนั้นจะให้ความสำคัญกับระบบ รางวัลและค่าตอบแทนมากเนื่องจากมีความสำคัญต่อชีวิตของพนักงาน สอดคล้องกับข้อมูลจากการ

สัมภาษณ์พนักงานให้ข้อมูลว่าก่อนที่จะเข้าไปทำงานในโรงงานใดก็จะศึกษาถึงข้อมูลเกี่ยวกับเงินเดือน เบี้ยขยัน โบนัส การทำงานล่วงเวลา และอื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการสมัครงานก่อนตัดสินใจลาออกจากที่ทำงานเดิมแล้วไปสมัครทำงานที่ใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่พบว่า ระบบรางวัลและค่าตอบแทนขององค์กรนั้นส่งผลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย นอกจากนี้ องค์กรจะต้องจัดการให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีในเรื่องต่าง ๆ จัดการให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากความสุขของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและสุดท้ายคือพนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้เป็นเจ้าของร่วมหรือหุ้นส่วนกับองค์กรด้วย โดยการดำเนินงานทั้งหมดนั้นจะต้องสื่อสารการทำงานให้พนักงานได้ทราบข้อมูล อยู่เสมอ ทั้งนี้เนื่องมาจากหากพนักงานไม่ทราบถึงนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดเกี่ยวกับระบบรางวัลและค่าตอบแทน คุณภาพชีวิต ความสุขและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ก็อาจทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับสิ่งต่าง ๆ จากองค์กรอย่างไม่เหมาะสม ทำให้คิดลาออกเพื่อหางานทำกับองค์กรแห่งใหม่ที่มีความชัดเจน และให้สิ่งที่เขาต้องการที่ดีกว่า

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการสื่อสารการทำงานในองค์กรจะเป็นปัจจัยที่ต้องใช้ในการดำเนินงานในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กร เพราะถึงแม้ว่าปัจจัยอีก 4 ปัจจัยขององค์กรต่าง ๆ จะดีมาก แต่ไม่มีการสื่อสารการทำงานในทุกรูปแบบให้พนักงานได้ทราบและเข้าถึงปัจจัยนั้น ๆ ก็จะทำให้พนักงานหาปัจจัยเหล่านั้นจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีการสื่อสารการทำงานและการจูงใจที่ดีกว่า

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. โมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย RQCHE Model ควรนำโมเดลไปปรับใช้เป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป โดยเฉพาะในเรื่องของระบบรางวัลและค่าตอบแทนขององค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความสุขในการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยทุก ๆ ด้านจะต้องมีการสื่อสารการทำงานในองค์กรเป็นปัจจัยที่คอยกำกับเพื่อแจ้งให้พนักงานได้ทราบและควรกำหนดเป็นนโยบายการรักษาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักดังกล่าวอย่างบูรณาการ

2. ระบบรางวัลและค่าตอบแทนมีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด ดังนั้นองค์กรควรนำเรื่องของระบบรางวัลและค่าตอบแทน มาเป็นนโยบายหลักในการดึงดูด รักษาและจูงใจพนักงานอาจเป็นการสร้างแบรนด์ขององค์กร ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยอย่างผสมผสาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าพนักงานเจนเนอร์เรชันวายมีการลาออกสูงจึงควรจะศึกษาเจาะลึกในประเด็นแนวทางการรักษาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว และผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่ายังมีปัจจัยอื่น ๆ

ที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนรักษาพนักงานต่อไป หรืออาจจะศึกษาการนำโมเดลไปประยุกต์ใช้เพื่อดูประสิทธิภาพและศึกษาแนวทางการสื่อสารการทำงานในองค์กรได้

เอกสารอ้างอิง

- กนิษฐา สุขสมัย, และประสพชัย พสุนนท์ (2558). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานฯ. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 7 (2), 9-25.
- จิราพร ระโหฐาน. (2559). ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสุขภาวะเขตพื้นที่ภาคตะวันออก. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 13 (2), 24-34.
- ชมพูนุท ศรีพงษ์. (2548). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานภาคธุรกิจเอกชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 1 (1), 25-49.
- ชัยวัฒน์ กิตติ. (2555). *การมีส่วนร่วมของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์ลำพูนในการดำเนินกิจกรรม TPM ต่อการบริหารงานคุณภาพ*. เชียงใหม่: รายงานการวิจัย คณะสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่.
- ฉัตรรัตน์ พิมพ์ภรณ์, และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ความสุขในการทำงาน: ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ. *วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์*, 18 (2), 113-126.
- นงลักษณ์ แสงมหาชัย. (2555). อิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารมนุษยและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 31 (2), 52-64.
- ปาจารย์ ผลประเสริฐ. (2556). ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 3 (1), 230-240.
- พนมพร ชมภู. (2557). อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 11 (1), 49-57.
- กิราช รัตนันต์. (2555). *การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ คุุญชีพบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.

- ภีราข รัตน์นัตต์. (2556). *การพัฒนาแบบวัดปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. นครสวรรค์: รายงานการวิจัย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- _____. (2557). การวิเคราะห์บุปัจจัยทางการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรธุรกิจ ในเขตภาคเหนือตอนล่าง 2. *วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี*, 11 (2), 45-52.
- ภีราข รัตน์นัตต์. (2558). พันธกิจและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 10 (30), 1-16.
- _____. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. *บริหารธุรกิจและการบัญชี*, 1(1), 1-15.
- วรรณภา วิจิตรจรรยา. (2557). บทบาทของผู้นำในการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงาน. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 9 (1), 59-66.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2552). *งานได้ผล คนเป็นสุข*. กรุงเทพฯ: ตะวันออก.
- สมบัติ กุสุมาวดี. (2559). แนวทางการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*, 8 (1), 4-31.
- สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ. *วารสารคุุญ์บัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 2 (2), 6-20.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). การสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร. *วารสารข้าราชการ*, 51 (3), 9-12.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2529). ความผูกพันต่อองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ปริทัศน์*, 9 (34).
- Adekunle, O. O. (2003). *Knowledge management and global diversity: A framework to support organization in developing countries*. Finland: Department information technology. University of Turkey.
- Akresh, I. R. (2007). U. S. Immigrants Labor Market Adjustment: Additional Human Capital Investment and Earnings Growth. *Demography*, 44 (4), 865-881.
- Albeak, E. and Sorensen, M. (1998). *Improving Control in Functional Logic Program Specialization*. London, UK: Springer-Verlag.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63 (1), 1-8.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. 3th ed. London: Kogan Page Publishers.
- Atkinson, A. (2007). Unemployment benefit, duration and incentives in Britain : how roustis the evidence?. *Journal of Public Economics*, 23 (2), 3-26.
- Barsky, J. and Other. (2004). Employee's sense of stature driver for retention, loyalty. *Hotel and Motel Management*, 10 (12), 2-3.



- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*[AJS], 66 (1), 32-40.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (2), 533-546.
- Bustamam and et al. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline Employees in hotel industry in Malaysia. *Social and Behavioral Sciences*, 392-402.
- Cowie, J. (2004). Putting Business Research methods. *Business Education Support Team Workshop at Queen Margaret's University College*. Edinburgh: Queen Margaret's University College.
- Darrell, Z. (2006). *Taking care of your staff*. New York: Newsletterarchive.
- Davis, S., John Haltiwanger, J. and Schuh, S. (1996). *Job creation and destruction*. Cambridge, Massachsetts: MIT.
- Edmonds, W.A., and Kennedy, T.D.(2013). *An Applied Reference Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*, London: Sage.
- Feifei Chen, Min Yang, Wei Gao, YeLiu and Sara De Gieter (2015). Impact of satisfactions with Psychological reward and pay on Chinese nurses' work attitudes. *Applied Nursing Research*, 28 (2015), e29-e34.
- Furlong, G. (2001). Knowledge Management And The Competitive Edge. *Knowledge Management Research*. London: University of Greenwich Business School.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., and Gaertner, S. (2000). A Meta – Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover : Update, Moderator Test, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
- Gunn, R. W. and Betsy Gullickson, R. (2007). The Blade Wheel of Mind Transformation. *Strategic Finance*, 14 (2), 5.
- Gurney, K. M. (2002). Neuregulin 1 and Susceptibility to Schizophrenia. *The American Journal of Human Genetics*, 71 (4), 877-892.
- Herzberg, Frederick, Bernard, Mausner and Barbara Snyderman (1959). *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York: John Wiley And Sons.
- Hooi, L. W. (2002). Human capital development policies : enhancing employee's satisfaction. *Journal of European industrial training*, 31 (4), 297.



- Hutchinson, S. And Purcell, J. (2003). *Bringing Policies to Life : the vital role of frontline managers in people management CIPD London in HRM and Performance*. Retrieved June 21, 2016, from http://www.bath.ac.uk/werc/publications/hrm_performance.html
- Lowenstein, M. W. (2003). *Customer Retention: An Integrated : An Integrated Process for Keeping Your Best Customer*. Wisconsin, USA: ASQU Quality.
- Manning, C. D. (2003) *Statistical approaches to natural language processing*. In Lynn Nadel (ed.) *Encyclopedia of Cognitive Science*. London: Nature Publishing Group.
- Marx, K. (1999). *Manifesto of the communist party*. Raleigh, N. C.: Alex Catalogue.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers.
- McGuinness, M. L. (1998). *Along the Baltimore & Ohio Railroad*. Charleston, SC: Arcadia.
- McGregor, B. and Heathter, J. (2005) *Networks as a University of source of competitive Advantage Investment banking: A study of syndicated loan market in Asia 1994-1997 From a social network perspective*. In HKU Scholars Hob. Retrieved June 20, 2016, from <http://www.hub.hku.hk/handle/123456789/32171>
- McGregor, D. (1985). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mclaughlin, P. J. (1991). *Functional Neurobiology of Short-Term Exposure of Drugs*. Tokyo: Teikyo University.
- Porter, L., W. and Steers, R. M. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Spiegel, M. (1994). The role of human capital in economic development. *Journal of Monetary Economics*, 34 (1), 143-173.
- Steers, R. M. (1996). *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- _____. (1997). *Korean enterprise: The quest for globalization*. Boston: Harvard Business School.
- Sturman, M. C. and Others. (2008). The Value of Human Capital Specificity Versus Transferability. *Journal of Management*, 34 (2), 290-316.
- Werwatz, A. (1999). *Beyond Manucentrism-Some Fresh about Job Worker Flows*. Danmark: Humboldt Universitaet Berlin.
- Zula, K. J. (2008). Development and Initial Validation of Instrument for Human Capital Planning. *Human Resource Development Quarterly*, 19 (1), 7-33.
