

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย High Performance Practice in Thai SMEs Textile Industry

อริสรา รุ่งเรือง^{1*}, นภาพร ขันธนาภา² และระพีพรรณ พิริยะกุล³

Arisara Rungrueang^{1*}, Napaporn Khantanapha² and Rapeepun Piriyakul³

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์^{1,2}, คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง³

Graduate School, South East Asia University^{1,2}, Faculty of Science, Ramkhamhaeng University³

*ผู้นิพนธ์หลัก e-mail: arisara_rr25@yahoo.com

Received: June 19, 2020; Revised: July 26, 2020; Accepted: July 29, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการฝึกอบรมความรู้ภายในองค์กร การรับรู้การออกแบบงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความเชื่อมั่น และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง รวมไปถึงศึกษาตัวแบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ได้ทำการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ 1) สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร 2) สถิติอนุมาน ใช้วิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง และการลดรูปปัจจัยลำดับที่สองด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพจะทำการสัมภาษณ์จากผู้ประกอบการ จำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมความรู้ภายในองค์กร การรับรู้การออกแบบงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ มีอิทธิพลรวมต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในระดับใกล้เคียง คือ 0.251, 0.282 และ 0.233 ปัจจัยคั่นกลางความเชื่อมั่นมีอิทธิพลสูงกว่าการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนั้นถ้าธุรกิจมีจัดการส่งเสริมการฝึกอบรม ให้ความรู้ ส่งเสริมพนักงานหาความรู้ใหม่ มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้คิดค้นในการออกแบบงานและและการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ก็จะส่งเสริมระดับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงมากขึ้น

คำสำคัญ: การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง, อุตสาหกรรมสิ่งทอ, ขนาดกลางและขนาดย่อม, ไทย

ABSTRACT

The objectives of this research were to investigate the level of in-house knowledge training, perceived-job design, competency-based compensation, employee involvement, trust, and high-performance practice, including the model for high-performance practice in Thai SMEs textile industry. Conducted quantitative and qualitative research By quantitative research, the sample size

in the study is 200 operational level staff. The questionnaire measurement was Likert five scales. Statistical techniques consisted of 1) descriptive statistics: mean, standard deviation and coefficient of variation, and 2) inferential statistics: structural equation model and factor analysis for second-order reduction. Qualitative research was from 15 entrepreneurs. The results showed that in-house Knowledge Training, perceived-job design and competency-based compensation had the total influence on work practices of the high-performance practice at close levels, i.e., 0.251, 0.282 and 0.233, respectively, while the trust had more substantial influence than employee involvement. To enhance employees' knowledge and creativity thinking, the business must apply new technology with training techniques. Additionally, job design and competency-based policy should also improve to speed up for the high-performance practice for supporting competitive advantage.

Keywords: High-Performance Practice, Textile Industry, SMEs, Thai

บทนำ

การที่จะสามารถคงอยู่ในธุรกิจและแข่งขันได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการเกี่ยวพันกันทั้งในแง่ของปัจจัยภายนอก เช่น การสนับสนุนจากรัฐในส่วนของการตลาดใหม่ การกำหนดพิธีการทางการค้า (protocol) ที่รวดเร็ว และในส่วนของปัจจัยภายในของตัวธุรกิจเองเช่น ภาวะผู้นำที่สามารถแสดงออกและได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วนในองค์กร รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ที่เหมาะสมโดยการส่งเสริมและจัดการทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และไม่ได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Kumar & Pansari, 2016)

ธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยที่กำลังประสบปัญหาจากการแข่งขันเสรี ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นเรื่องต้นทุน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ส่งผลให้ธุรกิจในกลุ่มนี้ต้องปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับธุรกิจคือมีเงินทุนต่ำ และยังเน้นการใช้แรงงานเป็นหลัก (labor intensive) นอกจากนี้อุตสาหกรรมนี้ยังประกอบด้วยห่วงโซ่อุปทานจำนวนมาก โดยเฉพาะในส่วนของ

กลางน้ำที่ทำหน้าที่ในส่วนของการออกแบบและตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งในส่วนนี้มีผู้ประกอบการจำนวนมากทั้งในระดับกลางและย่อม (SMEs) ทางออกในการแก้ปัญหาของผู้ประกอบการกลุ่มนี้ก็คือการพัฒนาการบริหารองค์กรเพื่อให้เป็นธุรกิจที่สมรรถนะสูงในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานให้ดีขึ้น

อุตสาหกรรมสิ่งทอมีแนวโน้มอัตราการเติบโตที่ลดน้อยลง ตลาดเข้าสู่ภาวะอิ่มตัว การส่งออกสิ่งทอยังคงเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าและการชะลอตัวของคำสั่งซื้อจากประเทศคู่ค้าหลักที่หันไปนำเข้าจากประเทศที่ได้รับสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร ทั้งนี้แนวโน้มอุตสาหกรรมสิ่งทอในปี พ.ศ. 2562 คาดว่ากลุ่มสิ่งทอต้นน้ำจะยังคงมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น กลุ่มเครื่องนุ่งห่มยังไม่มีการขยายตัวที่จะทำให้ขยายตัวได้มากนัก ทั้งนี้ยังมีปัจจัยเสี่ยงได้อื่น ๆ ประกอบด้วย ความสามารถของแรงงาน ค่าจ้างแรงงานที่สูงกว่าประเทศคู่แข่ง ความผันผวนของราคาฝ้ายซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักของอุตสาหกรรม การถูกตัดสิทธิ จากสหภาพยุโรป ทำให้ผู้ซื้อในบาง

ประเทศ เช่น เยอรมนี และฝรั่งเศส เริ่มนำเข้าผลิตภัณฑ์จากประเทศคู่แข่งสำคัญของไทย ได้แก่ เวียดนาม อินโดนีเซีย เมียนมาร์ และบังคลาเทศ อีกทั้งผู้ประกอบการส่วนหนึ่งยังเป็นผู้ผลิตสิ่งทอที่มีประสิทธิภาพต่ำ จากการใช้เครื่องจักรที่ล้าสมัยหรือไม่มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการผลิต ส่งผลให้เกิดความเสียเปรียบด้านความสามารถในการแข่งขัน (ศุภณีย์วิชัยเศรษฐกิจธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารหอสมสิน, 2562) โดยในปัจจุบันจำนวนผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งทอมีอยู่ประมาณ 163,827 ราย โดยมีผู้ประกอบการในระดับขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มากถึง 163,500 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.8 มีการจ้างงานสูงถึง 666,092 คน หรือ คิดเป็นร้อยละ 66.6 แต่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้เพียงร้อยละ 31.2 หรือคิดเป็นมูลค่าประมาณ 7.8 หมื่นล้านบาท ในขณะที่ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ซึ่งมีเพียง 327 ราย หรือ เพียงร้อยละ 0.2 กลับสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้กว่า 1.6 แสนล้านบาท (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2562) ผู้ประกอบการในระดับขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมสิ่งทอตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตั้งอยู่มากที่สุดคือร้อยละ 30.5 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งประเทศ และรองลงมาคือภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 27.3 ซึ่งทั้งสองพื้นที่นี้รวมกันแล้วมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอยู่มากกว่าครึ่งหนึ่งของทั้งหมด ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า กรุงเทพมหานคร มีสัดส่วนมากที่สุด รองลงมาคือภาคตะวันออก และภาคใต้ ตามลำดับ ทั้งนี้ นับว่า กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวมกันมากถึง 692,922 ราย โดยมีการกระจุกตัวอยู่ที่กรุงเทพมหานครมาก

ที่สุด คือ 547,017 ราย หรือร้อยละ 78.9 ของจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2562)

ดังนั้นประเด็นที่สำคัญคือการพยายามพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมดังกล่าว ซึ่งมีทรัพยากรต่ำในการบริหารจัดการธุรกิจของตนเองให้สามารถสร้างมูลค่าให้เพิ่มสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นด้วย เพื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2562) ทั้งนี้อุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) นั้น มักจะเป็นเริ่มจากธุรกิจครัวเรือน ขาดความรู้ในการจัดการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มธุรกิจดังกล่าวเพื่อให้สามารถผลิตได้อย่างมีคุณภาพ และยังรักษาแรงงานในระบบไว้ได้ โดยใช้ส่งเสริมให้มีการทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ (Capabilities) เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีความหาได้ยาก ต้นทุนในการลอกเลียนแบบสูง และทดแทนไม่ได้ (Barney, 1991) การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน นั่นก็คือการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน (Sahoo, Behera & Tripathy, 2010; Karim & Rehman, 2012) โดยใช้หลักแนวคิดในการพัฒนาแบบร่วมสมัยที่เรียกว่า การจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Workforce Management: HPWM)

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มแรงงานมีองค์ประกอบหลายประการ เช่น การรับรู้การออกแบบงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานและรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองได้

อย่างเหมาะสมกับการทำงานในแต่ละขั้นตอน การประสานงานกัน การสร้างการมีส่วนร่วม การมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน เน้นการทำงาน (Task Relationship Oriented) ที่สร้างทั้งความสุขต่อผลงาน และผลประโยชน์ที่ได้รับตามที่คาดหวัง รวมถึงไปถึงการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความเชื่อถือไว้วางใจในองค์กร เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน พร้อมจะพัฒนาศักยภาพตัวเอง ส่งผลให้ความสามารถของพนักงานสูงขึ้น (Hamayoun & Bhutta, 2014 and Saifullah Alam Zafar & Humayon, 2015) เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ก่อให้เกิดนวัตกรรมสิ่งสร้างสรรค์ต่าง ๆ รวมถึงการก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำในตลาดได้ (Karim & Rehman, 2012) อีกทั้งภาวการณ์ที่จะส่งเสริมให้พนักงานในระดับปฏิบัติการอุทิศกายและใจให้กับการทำงานนอกเหนือจากการมีปฏิสัมพันธ์จากสภาพแวดล้อมการทำงานและบุคลากรรอบข้างที่ดีแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้แรงงาน เพื่อส่งเสริมให้แรงงานสร้างความรู้ความสามารถในการทำงานที่สูงขึ้น (Khan et al., 2014) ดังนั้นการพิจารณาจากความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ โดยการขับเคลื่อนจากองค์กรและตัวพนักงานเอง จึงเป็นประเด็นหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) นับเป็นองค์กรประกอบที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจและสังคม และถือเป็นกลไกหลักในการฟื้นฟู และเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยเป็นแหล่งที่สำคัญในการสร้างรายได้และการจ้างงาน

ให้กับประเทศ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความยากจนโดยการกระจายรายได้ไปสู่ภาคชนบทที่มีความเจริญน้อยกว่าได้อีกด้วย และถึงแม้ธุรกิจ SMEs จะมีบทบาทอย่างมากในระบบเศรษฐกิจไทย แต่ในปัจจุบันธุรกิจ SMEs ประสบกับปัญหาในการดำเนินธุรกิจอย่างรุนแรงและขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจ ภาครัฐจึงพยายามให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ธุรกิจ SMEs ประคองตัวอยู่รอดได้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างศักยภาพขององค์กร (Faems, Sels, de Winne & Maes, 2005) แต่ผู้ประกอบการ SMEs มักจะกังวลเกี่ยวกับเศรษฐกิจจนมองข้ามสิ่งที่ส่งผลต่อศักยภาพที่แท้จริงในประเด็นของทรัพยากรมนุษย์ (Arzu Safak Uyar, 2012)

จากทบทวนวรรณกรรมและกรณีของธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอชั้นนำในประเทศไทยที่ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งส่งผลต่อการแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น พบว่าองค์ประกอบในการขับเคลื่อนประกอบด้วย หลักการการจัดการที่สำคัญประกอบด้วย ปัจจัยบริหารคือ การพัฒนาการฝึกอบรมความรู้ภายในองค์กร การออกแบบงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและตัวพนักงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ ซึ่งจะจูงใจต่อการพัฒนาการทำงาน ในส่วนของปัจจัยตามคือการมีส่วนร่วมของพนักงาน และความเชื่อมั่น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในกลุ่มแรงงานของอุตสาหกรรมนี้ (Escribá-Carda et al., 2017; Melissa et al., 2016 and Cui et al., 2018) ในงานวิจัยนี้ได้มุ่งเน้นที่การศึกษาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง หรือ High-Performance Practice ซึ่งต่างจากระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Work System) ที่เน้นกระบวนการงานทั้งระบบ ไม่ได้เน้นที่ตัวพนักงานอย่างเดียว และยัง

ต่างจากองค์กรที่ประสิทธิภาพสูง (High-Performance Organization) ที่เน้นการทำงานที่ประสิทธิภาพทั้งองค์กร ตั้งแต่คน กระบวนการทำงาน นโยบาย การบริหาร วิสัยทัศน์ต่าง ๆ เป็นต้น (Escribá-Carda et al., 2017) โดยงานวิจัยที่ผ่านมา มักจะเน้นที่ระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Work System) และ ะ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Organization) แต่ในงานนี้เราให้ความสนใจศึกษาไปที่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Practice) ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น จึงเลือกประเด็นการศึกษาในหัวข้อ “การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดย่อมและกลางของไทย” โดยศึกษาในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดย่อมและกลางในเขตกรุงเทพมหานคร ในกรอบการฝึกอบรมความรู้ภายในองค์กร (In-House Knowledge Training) การรับรู้การออกแบบงาน (Perceived-Job Design) การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ (Competence Based Compensation) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) และ ความเชื่อมั่น (Trust) เพื่อนำองค์ความรู้มาสนับสนุนผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจนี้ และเพื่อให้ได้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Practice)

วัตถุประสงค์การวิจัย

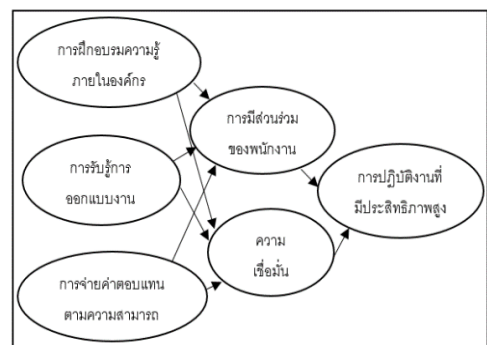
1. เพื่อศึกษาระดับการฝึกอบรมความรู้ภายในองค์กร การรับรู้การออกแบบงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ ในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย
2. เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ความเชื่อมั่น และการปฏิบัติงานที่มี

ประสิทธิภาพสูง ในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย

3. ศึกษาตัวแบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยของการฝึกอบรมความรู้ภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานและความเชื่อมั่น อย่างไรก็ตาม การรับรู้การออกแบบงานที่ส่วผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานและความเชื่อมั่น สามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงหรือไม่ และการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานและความเชื่อมั่น ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างไร จึงได้แบ่งกรอบแนวคิดออกเป็น 3 ส่วน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

การทบทวนวรรณกรรม

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Practice)

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ

สูงโดยมีคุณลักษณะ คือมีทักษะ ความรู้ สามารถทำงานออกมาได้อย่างดี โดยสามารถทำงานในลักษณะส่วนบุคคลหรือทำงานเป็นทีม การที่จะมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ต้องอาศัยระบบบริหารการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ Barnes (2012) and Sarikwal & Gupta (2013) ได้นิยามว่า ระบบการบริหารการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงว่า หมายถึง การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือก การให้ความรู้ การกำหนดค่าตอบแทน ร่วมกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Karatepe (2013) ก็ยังขยายความว่าระบบการบริหารการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น ต้องอาศัยกลไกความร่วมมือของกลุ่มคนด้านทรัพยากรมนุษย์เข้าร่วมเพื่อให้สามารถพัฒนาแรงงานในองค์กรให้มีขีดความสามารถในการเป็นแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งความสามารถของพนักงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ ระบบงานมีคุณภาพ เกิดแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้ธุรกิจมีการเติบโตที่มั่นคงได้ในอนาคต หรือกล่าวได้ว่า แรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ แรงงานที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถของตนเอง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ที่ดีกับองค์กร (Obeidat et al., 2016 and Escribá-Carda et al., 2017)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแบบตัวแบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย

1. การฝึกอบรมความรู้ภายในองค์กร (In-House Knowledge Training) หมายถึง การให้ความรู้กับบุคลากรขององค์กรเพื่อนำไปสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิผลโดยองค์กรเป็นผู้สนับสนุนในด้านทรัพยากร ซึ่งรูปแบบการฝึกอบรมมีอยู่หลากหลายเช่นการเชิญวิทยากรจากภายนอกหรือจากภายใน มาให้ความรู้ การฝึกอบรมนับเป็น

ความจำเป็นทั้งทางพหุติและนิตินัยทั้งนี้เพราะเป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนดทางกฎหมาย ที่กำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรมและมาตรฐานด้านความปลอดภัยหรือข้อกำหนดที่ต้องมีการพัฒนาความรู้ทางด้านการศึกษาต่อเนื่อง ผลที่ได้จากการฝึกอบรมคือ ฐานทักษะและความสามารถของพนักงานที่จะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน (Santos-Volant, Lopez-Sanchez & Trespalacios, 2012) เป้าหมายหลักการฝึกอบรมคือการให้ความรู้กับบุคลากรเพื่อนำไปขับเคลื่อนองค์กรให้มีความสามารถสูงในการแข่งขัน และตอบสนองต่อทุกหน้าที่ในการทำงานขององค์กร เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาดเพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมักจะนำเอาเครื่องมือ หรือระบบในการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งในการที่จะทำให้เครื่องมือหรือระบบที่นำมาใช้ในการพัฒนาบรรลุผลสำเร็จก็คือการได้รับ “ความรู้” ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Konings et al., 2010)

2. การรับรู้การออกแบบงาน (Perceived Job Design) หมายถึง เป็นการที่บุคลากรภายในองค์กรรับรู้ถึงกระบวนการทำงานภายในองค์กร จากการได้อยู่และสัมผัสกับสภาพแวดล้อม ประสิทธิภาพที่พบเห็น เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ รวมไปถึงหัวหน้างานจนถึงผู้บริหารองค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งที่เร้าที่จะสามารถทำให้แปลผลการออกแบบงานขององค์กรได้ ซึ่งหากการออกแบบงานมีลักษณะที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน เชื้อต่อการใช้ความรู้ความสามารถ รับฟังความคิดเห็น มีความยืดหยุ่น ก็จะทำงานให้พนักงานรับรู้ถึงการออกแบบงานที่ดี อันจะนำไปสู่การทำงานที่มี ในทางกลับกันหากพนักงานรับรู้ว่าการ

ออกแบบงานเป็นไปในทางลบ ความรู้สึกพึงพอใจในงานก็จะน้อย ความกระตือรือร้นในการทำงานต่ำลง นำไปสู่การไม่มีความสุขในการทำงาน จนถึงการลาออก ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง (Anders Dysvik & Bård Kuvaas, 2011; Nicolas Gillet et al., 2013) ทั้งนี้การออกแบบเป็นการกำหนดโครงสร้างในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลโดยการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับงาน (Ayub & Raffi, 2011) โดยการออกแบบงานเป็นการหมุนเวียนการทำงานและการขยายงาน ซึ่งเหมาะกับการมุ่งเน้นเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน Cheng & Lu (2012) โดยงานวิจัยสนับสนุนแนวคิดนี้ของ Ali & Aroosiyah (2012) ที่ว่าการพัฒนาการหมุนเวียนงานและการขยายงาน นั้นจะได้รับประโยชน์จากความเชี่ยวชาญในงานหลายส่วนมากขึ้น โดยเฉพาะงานทางวิศวกรรม และยังลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน (Amarantidou & Koustelios, 2009)

3. การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ (Competence Based Compensation) หมายถึง ความสามารถที่แสดงว่าทำได้บนพื้นฐานความต้องการในการปฏิบัติงานจริงของสภาพแวดล้อมการทำงาน และเป็นความสามารถที่โดดเด่นแตกต่างออกไปในเฉพาะบุคคลหรือองค์กรนั้น ๆ (Moolman, 2017 and Cui et al., 2018) ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถเป็นลักษณะหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทน แต่จะต้องมีคุณลักษณะพิเศษคือการพิจารณาคุณสมบัติในตัวบุคคลการทำงานให้ในด้านความรู้ความสามารถพิเศษกว่าปกติ เช่น ชอบทำงานที่ท้าทาย มีความกระตือรือร้น ทุ่มเทการทำงานมากกว่าที่องค์กรกำหนด นำความรู้ความสามารถมาใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มที่ จึงมีความคาดหวังการทำงานสูงซึ่งอาจจะมาจากลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล มีความสามารถที่

แตกต่างโดดเด่นที่มีความเฉพาะเจาะจง (Personality Trait) รวมทั้งการเป็นผู้ใฝ่รู้ นำความรู้ความสามารถของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงความสามารถจะส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน (Jansen et al., 2009)

4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) หมายถึง การที่พนักงานมีบทบาทในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยใช้ความรู้ความสามารถและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร รวมไปถึงเพื่อนร่วมงาน มีการประสานความร่วมมือ มี อ ก น (Wallace & Marcus et al., 2016) สอดคล้องกับ Sofijanov & Zabijakin Chatleska (2013) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานที่ดีจะต้องเป็นการที่พนักงานมีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน พนักงานสามารถร่วมทำงานได้หลายหน้าที่ โดยพนักงานจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน โดยพนักงานจะได้รับสิทธิและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเสมอภาคกันตามความเหมาะสม ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากพนักงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาด้านการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และพนักงานได้รับการยอมรับในการเสนอแนะปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงานให้หัวหน้างานหรือผู้บริหาร อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Okhato & Wanyoike (2015) ที่ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพองค์กร

5. ความเชื่อมั่น (Trust) หมายถึง ความเชื่อมั่นโดยทั่วไป หมายถึงความศรัทธา การยอมรับระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับกลุ่มระหว่างบุคคลกับองค์การที่ทำงานหรือระหว่างลูกค้ากับผู้ประกอบการโดยความหมายของความเชื่อมั่นต่อองค์การโดยบุคคลในองค์การ (Kunneel & Quandt, 2016) คือ ความศรัทธา ความมั่นใจต่อองค์การหรือต่อผู้นำในองค์การและต้องการที่จะอยู่ในองค์การนั้นต่อไปถึงแม้ว่าอาจจะมีความขัดแย้งกับสมาชิกอื่นในองค์การก็ตาม ทั้งนี้พนักงานมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในลักษณะที่ว่าผลงานที่โดดเด่นและเป็นที่ประจักษ์ภายในองค์กรแล้วเราจะได้รับผลตอบแทนที่ดีตามที่เราคาดหวัง (Lewis & Weigert, 2012 and Singh, 2012) ความเชื่อมั่นเป็นหัวใจหรือรากฐานในการทำงานเป็นทีม และเป็นหัวใจสำคัญแห่งการร่วมมือกันทำงาน เกิดการทำงานที่ประสานความร่วมมือไปในแนวทางเดียวกัน อันจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กรต่อไป (Wright & Ehnert, 2010)

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ประกอบด้วยการศึกษา 2 ส่วน คือเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยจะทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณก่อน แล้วนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ มาศึกษาในเชิงคุณภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ประชากรที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 200 คน การกำหนดขนาดตัวอย่างจะยึดเอาตัวแบบค่าขั้นต่ำเป็นหลักที่รับประกันได้ในการทดสอบสมการโครงสร้าง โดยใช้หลักการของ Cohen (1988) และ Westland (2010) การสุ่มตัวอย่างเชิงชั้นภูมิแบบมีระบบ (Stratified Systematic Sampling) โดยดำเนินการดังนี้ แบ่ง

ประชากรเป็นชั้นภูมิ (Strata) โดยใช้ลักษณะขนาดเป็นหลักในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร อันประกอบด้วย ขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นการแบ่งชั้นภูมิหลังจากการแบ่งชั้นภูมิก็จะจัดสรรขนาดตัวอย่าง คือพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครดังกล่าว ด้วยวิธีเท่าเทียม (Equal Allocation) เนื่องจากมาทราบขนาดของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ จะได้ขนาดย่อม 100 คน และขนาดกลาง 100 คน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร กำหนดขนาดตัวอย่าง 15 ราย เลือกโดยวิธีเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดจากคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครไม่น้อยกว่า 5 ปี

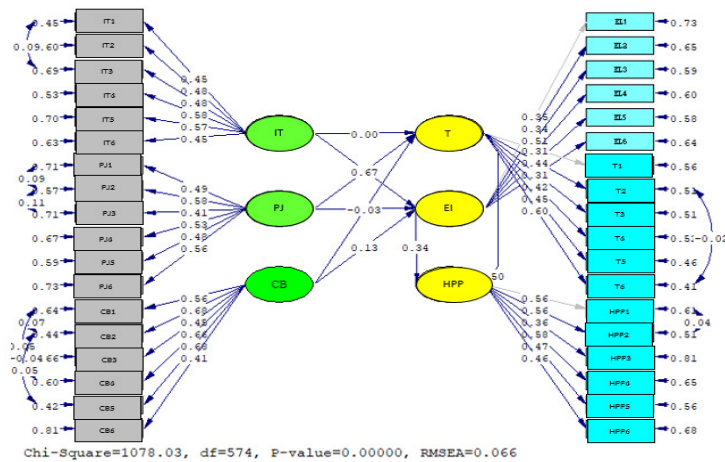
การตรวจสอบเครื่องมือดำเนินการ โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และนำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงมาตรวัด (measurement reliability) ไปทดสอบกับประชากรจำนวน 30 หน่วยด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟายอมรับที่ค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2006)

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์เชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยการฝึกอบรมความรู้ภายในองค์กร การรับรู้การออกแบบงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ มีอิทธิพลรวมต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงในระดับใกล้เคียงคือ 0.251, 0.282 และ 0.233 ส่วน

ปัจจัยคันกลางความเชื่อมั่นมีอิทธิพลสูงกว่าการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทั้งนี้จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างโดยการกำหนดข้อจำกัด (Constraint) เพื่อ

ปรับตัวแบบให้เหมาะสม ผลการวิเคราะห์มีดังนี้ การทดสอบตัวแบบตามกรอบแนวคิด โดยใช้ Covariance Based ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ผลการปรับตัวแบบ

ตารางที่ 1 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 1 ในตัวแบบโดยใช้ค่ามาตรฐานความกลมกลืน 7 ค่า ปรากฏว่า ผลผ่านเกณฑ์ดีมาก 5 ค่า (Good fit) ผลผ่านเกณฑ์รับได้ (Acceptable) มี 2 ค่า การไม่ใช้ค่า p มาพิจารณาเพราะโดยเกณฑ์ $p\text{-value} > 0.05$ เป็นเพราะค่าดังกล่าวมักจะไม่เสถียรขึ้นกับ สาเหตุสอง

ประการ คือความซับซ้อนของตัวแบบ (จำนวนตัวแปรเชิงประจักษ์ และตัวแปร Construct) และขนาดตัวอย่าง (Vandenberg, 2006) ดังนั้นผลการวิเคราะห์ตัวแบบกรอบแนวคิด ถือว่าความเหมาะสมอยู่เกณฑ์ดี

การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

สมมติฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์	t-test	สรุปผล
IT -> EI	0.666*	1.967	IT ส่งผลเชิงบวกต่อ EI
IT -> T	0.002	0.003	IT ไม่ส่งผลต่อ T
PJ -> EI	-0.030	1.022	PJ ไม่ส่งผลต่อ EI
PJ -> T	0.547*	1.989	PJ ส่งผลเชิงบวกต่อ T
CB -> EI	0.126	0.856	CB ไม่ส่งผลต่อ EI
CB -> T	0.333*	2.310	CB ส่งผลเชิงบวกต่อ T
EI -> HPP	0.341*	2.456	EI ส่งผลเชิงบวกต่อ HPP
T -> HPP	0.495**	3.182	T ส่งผลเชิงบวกต่อ HPP

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

จากตาราง 2 พบว่า 1) ปัจจัย IT มีอิทธิพลต่อ EI 2) ปัจจัย PJ มีอิทธิพลต่อ T 3) ปัจจัย CB มีอิทธิพลต่อ T 4) ปัจจัย EI มีอิทธิพลต่อ HPP และ 5) ปัจจัย T มีอิทธิพลต่อ HPP

ความหมายของแต่ละปัจจัย HPP คือ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Practice) T คือ ความเชื่อมั่น (Trust) EI คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) CB คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ (Competence Based Compensation) PJ คือ การรับรู้การออกแบบงาน (Perceived-Job Design) และ IT คือ การฝึกอบรมความรู้ภายในองค์กร (In-House Knowledge Training)

การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการจำนวน 15 คน ในแต่ละประเด็น ประกอบด้วย

(1) ตัวแบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย พบว่า ควรมีการจัดการฝึกอบรมให้พนักงาน

ได้มีความรู้ในการทำงานโดยมีการดำเนินการในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากธุรกิจประเภทนี้ยังต้องมีความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากตัวพนักงานร่วมด้วย จึงจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการที่ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง

(2) การส่งเสริมให้พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมการทำการสิ่งทอหรือเครื่องนุ่งห่มที่ทันสมัย พบว่า การส่งเสริมให้พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานสามารถนำความรู้ที่นำมาพัฒนาตนเองและปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่มที่แตกต่างจากคู่แข่งได้

(3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ พบว่า การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นการช่วยกันส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดความผิดพลาดจากการทำงานในแต่ละขั้นตอนได้เนื่องจากพนักงานรู้ถึงปัญหา แนวทาง และสามารถ

ปรับปรุงแก้ไขงานได้ตามมาตรฐาน ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

(4) ระบบการจ่ายผลตอบแทนต่อพนักงาน พบว่า ระบบการจ่ายผลตอบแทนต่อพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญในการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน ทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน เป็นผลให้ได้งานที่มีคุณภาพตามมา ซึ่งการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนควรให้จากประสบการณ์การทำงาน ความรู้ความสามารถ และค่าแรงตามที่กฎหมายกำหนด รวมถึงการให้ผลตอบแทนด้านอื่น ๆ ก็สำคัญ เช่น โบนัส เบี้ยขยัน สวัสดิการที่ครอบคลุม ซึ่งค่าตอบแทนดังกล่าวองค์สามารถดึงดูดพนักงานที่ดีและมีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้ต่อไป

(5) ความคิดเห็นในการออกแบบการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน และ ต้นทุนในการผลิต พบว่า การออกแบบการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถของพนักงานที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และความถนัดของพนักงานด้วย

(6) หลักการบริหารแรงงาน ในภาวะที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง พบว่า หลักการบริหารแรงงาน ในภาวะที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง จะต้องเน้นที่พนักงานเป็นหลัก เนื่องจากพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยควรมีการอบรมสอนการทำงานพนักงานให้ความรู้ ความชำนาญ เพื่อให้การผลิตมีความผิดพลาดน้อยที่สุด และรักษาคุณภาพไว้ได้มากที่สุด

อภิปรายผล

1. ปัจจัยบริหารในด้านการฝึกอบรม ความรู้ภายในองค์กร การรับรู้การออกแบบงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ ในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมของ

ไทย พบว่า มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ของพนักงานโดยการร่วมมือกับพนักงานรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเข้ามาสอนพนักงานใหม่ โดยให้ความรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาจากการทำงานอุตสาหกรรมนี้ เป็นระยะ ๆ ปัญหาในส่วนของการด้านการฝึกอบรมความรู้ภายในองค์กร โดยตัวของพนักงานเองมีระดับค่อนข้างต่ำ ด้วยขีดความสามารถในการหาแหล่งเรียนรู้ และการใช้อุปกรณ์ ในส่วนของการออกแบบงานนั้น บริษัทส่วนใหญ่จะมีการปรับปรุงก็ต่อเมื่อประสบปัญหาด้านต้นทุนรวมทั้งไม่มีการทำงานเป็นเครือข่ายในธุรกิจลักษณะเดียวกันจึงส่งผลให้บริษัทที่มีความสามารถสูงก็ประสบความสำเร็จแต่บริษัทขนาดเล็กไม่สามารถพัฒนาได้ดี นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องการเข้าออกของพนักงานจึงส่งผลให้การออกแบบงานให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละบุคคลโดยคำนึงถึงความสามารถเป็นหลักทำได้ไม่ต่อเนื่อง

ประเด็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยการพิจารณาจากความก้าวหน้าในการไฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงานยังเป็นการกำหนดเองจากฝ่ายบริหารมากกว่าจะมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงาน แต่ในบางบริษัทก็มีการดึงศักยภาพของพนักงานออกมาให้มากที่สุด เช่น มีการแข่งขันการออกแบบและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดนอกกรอบ ในกรณีที่สินค้าที่ได้รับการพัฒนาและส่งผลต่อความต้องการในการสั่งซื้อของลูกค้า บริษัทก็จะมีการนำไปประเมินเป็นค่าตอบแทนด้วย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับกับงานวิจัยของ Botero & Litchfield (2013) ที่ได้ศึกษาและพบว่า การสร้างแรงจูงใจด้วยปัจจัยต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน จะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นพยายามที่จะสร้างผลงานที่ดีให้แก่องค์กร ซึ่งผลตอบแทนที่พนักงานพึงพอใจ ก็มักจะ

อยู่ในลักษณะของคำตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Wood, Veldhoven, Croon & Menezes (2012) ที่พบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้น ถือเป็นแนวทางที่ได้มาซึ่งประสิทธิภาพในงานขององค์กร เนื่องจากพนักงานคลุกคลีกับงานย่อมสามารถมองเห็นถึงปัญหาและสามารถเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ดีได้ จึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น อีกทั้งยังทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความผูกพันที่ดีกับองค์กร และตั้งใจที่จะทำงานที่มีคุณภาพให้แก่องค์กรต่อไป

2. การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความเชื่อมั่น และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย พนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีการช่วยกันส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น เพื่อลดการผิดพลาดในการทำงานแต่ละขั้นตอน เนื่องจากพนักงานจะรู้ถึงปัญหา แนวทาง และสามารถปรับปรุงแก้ไขงานได้ตามมาตรฐาน ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wright & Ehnert (2010) ได้กล่าวว่า การสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจโดยใช้ความสามารถของตนเอง ความซื่อสัตย์ ความเมตตากรุณา และการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่น ในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lewis & Weigert (2012) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมของความเชื่อมั่นสูง มักจะมีแนวโน้มการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ภายใต้ต้นทุน การผลิตที่ต่ำ อันเนื่องมาจากองค์กรสามารถคัดเลือกและรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง โดยพนักงานเหล่านี้ มีแนวโน้มที่แสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

3. จากการศึกษาตัวแบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย พบว่า การฝึกอบรมความรู้ภายในองค์กร การออกแบบงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ มีอิทธิพลรวมต่อการปฏิบัติงานของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนปัจจัยคั่นกลางความเชื่อมั่น ซึ่งมีอิทธิพลสูงกว่าการมีส่วนร่วมของพนักงาน นั้นหมายความว่ากระบวนการจัดการด้านการฝึกอบรมความรู้ภายในองค์กร การรับรู้การออกแบบงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ มีความสามารถใกล้เคียงกัน อาจเป็นเพราะพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และองค์กรมีการจัดงานได้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน จึงทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saastamoinen & Reijonen, et al., (2017) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ การฝึกอบรมในแต่ละอุตสาหกรรมจะมีรูปแบบแตกต่างกันไปและต้องมีกลยุทธ์การจัดการฝึกอบรมที่แตกต่างไปด้วยเพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสอดคล้องกับลักษณะงานของแต่ละธุรกิจ

นอกจากนี้งานศึกษาของ Jasme (2001) ในธุรกิจขนาดกลางและย่อมในส่วนของจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีข้อค้นพบว่าการส่งเสริมศักยภาพพนักงานนั้นจะขึ้นอยู่กับสนับสนุนในด้านการให้ความรู้ โดยกระบวนการให้การฝึกอบรมต้องสร้างความมั่นใจต่อการนำไปปฏิบัติที่ปลอดภัยและทำงานได้สำเร็จโดยจะต้องมีการวางแผนการฝึกอบรมร่วมกันระหว่างผู้ให้การฝึกแบรนดและผู้รับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจึงประสบผลสำเร็จ และไม่พบการสอดคล้องกับผลความเชื่อมั่นที่มีอิทธิพลสูงกว่าการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งส่วน Reid &

Karambayya (2016) ได้ทำการศึกษา การรักษา สภาพแวดล้อมขององค์กร ได้กล่าวว่า พนักงานใน สรุปผลการศึกษาที่สำคัญของแบบจำลองของสอง ปัจจัยสอดคล้องกับสองปัจจัยของ กระบวนการ ความเครียดที่อิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์กร และมีอิทธิพลกับ ความสุขของพนักงาน ตามมา กล่าวคือกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานจะส่งผลต่อบรรยากาศในการ ทำงานและทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

นำไปใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนพัฒนา ศักยภาพแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในธุรกิจขนาด กลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมอื่นๆ

ที่เกี่ยวข้อง สำหรับภาครัฐ/ภาคเอกชน/ผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง นำไปใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และการดำเนินธุรกิจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

ควรทำการศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรม ขนาดเล็กในท้องถิ่น ที่ยังเน้นการผลิตที่ใช้ แรงงานคน เพื่อเป็นส่งเสริม ศักยภาพของ อุตสาหกรรมขนาดเล็ก รวมทั้งการขยายผลไปในการรวมกลุ่มเป็น Cluster ของอุตสาหกรรมในแต่ละ ท้องถิ่น และทำการศึกษาในกลุ่มของธุรกิจขนาด ใหญ่ด้วย เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารจัดการด้าน แรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *อุตสาหกรรมสิ่งทอ*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2562 จาก <https://www.gsb.or.th/getattachment/269defed-c0bc-4d2f-8d04365608ef9d74/4>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2562). *ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขา*. สืบค้นเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2562 จาก http://www.sme.go.th/upload/mod_download/report06-20171031135948.pdf
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน. (2562). *อุตสาหกรรมสิ่งทอ*. สืบค้นเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2562 จาก <https://www.gsb.or.th/getattachment/269defed-c0bc-4d2f-8d04-365608ef9d74/4>
- Ali & Aroosiya. (2012). *Impact of job design on employees' performance (With Special Reference to School Teachers in the Kalmunai Zone)*. University of Kelaniya, Sri Lanka.
- Amarantidou, S. & Koustelios, A. (2009). Differences in the levels of job burnout, role ambiguity and role conflict in physical education teachers. *Management of Sport and Leisure*, 6(2), 20-33.
- Anders, D. & Bård, K. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387.
- Arzu Safak Uyar. (2012). The Perceptions of Entrepreneurs on the Strategic Role of Human Resource Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 914-923.

- Ayub & Rafif. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*. 332-346.
- Barnes, W. (2012). Path dependence and behavioral lock-in at work: The challenge of sustaining high performance work system in the U.S. *Journal of Business and Economics Research*, 10(6), 325-331.
- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Botero, I. C. & Litchfield, S. R. (2013). Exploring human resource management in family firms: a summary of what we know and ideas for future development. In K.X. Smyrnios, P. Z. Poutziouris, & S. Goel (Eds.). *Handbook of Research on Family Business* (2nd Ed, 371-405). UK: Edward Elgar Publishing.
- Cheng E, et al. (2012). A BIM-based system for demolition and renovation waste estimation and planning. *Waste Management*, 33, 1539-1551.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. (2nd Edition). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Cui, Y., Zhang, X., Peng, X. & 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.
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F. & 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.
- Faems, Sels, de Winne and Maes. (2005). Modelling the link between management practices and financial performance. Evidence from small construction companies. *Small Business Economics*, 25(1), 17-34.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2006). *Multivariate data analysis*, (5th ed.), NJ: Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Hamayoun & Bhutta. (2014). Role of Corporate Image, Product Quality and Customer Value in Customer Loyalty: Intervening Effect of Customer Satisfaction. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(4), 89-97.
- Jansen JM, et al. (2009). Cbk1 regulation of the RNA-binding protein Ssd1 integrates cell fate with translational control. *Curr Biol*, 19(24), 2114-20.
- Jasmec, (2001). *Role of Japanese SMEs play/What is an SMEs?*. Retrieved November 30, 2019, from www.jasmec.go.jp/english/act2.html

- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Karim, F. & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92-104.
- Khan, M. K., Tariq, H., Hamayoun, A. A., & Bhutta, M. H. (2014). Enhancing organization commitment through employee empowerment-Empirical evidence from telecom sector employees. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 21(1), 148-157.
- Konings et al. (2010). Organization needs. *The international Journal of Educational Management*, 124(1), 67-76.
- Kumar, V. & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514.
- Kunel, A., 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.
- Lewis and Weigert. (2012). The Social Dynamics of Trust: Theoretical and Empirical Research. 1985-2012. *Social Forces*, 91(1), 25-31.
- 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.
- Nicolas, G., Marylène, G., Séverine, S. & Evelyne, F. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
- 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.
- Okhato, P. S. & Wanyoike, D. M. (2015). Effect of Part-Time Lecturers on Effective Utilization of Resources by Public Universities in Nakuru County. *In the International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 3(5), 746-763.
- 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. & Tammi, T. (2017). The role or training in dismantling barriers to SME participation in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 17(1), 1-30.
- Sahoo, Behera & Tripathy. (2010). Employee Empowerment and Individual Commitment: An Analysis From Integrative Review of Research. *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 595-606.
- Saifullah, N., Alam, M. and Zafar, M.W. (2015). Job Satisfaction: A Contest between Human and Organizational Behavior. *International Journal of Economic Research*, 6(1), 45-51.
- Santos-Vijand, M., Lopez-Sanchez & Trespalacios, Juan Antonio., (2012). How Organizational Learning affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy and Performance. *Journal of Business Research*, 65, 1079-1089.
- Sarikwal, L. and Gupta, J. (2013). The impact of high performance work practices and organizational citizenship behavior on turnover intentions. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(3), 12-19.
- Singh AP, et al. (2012). The shuttling scaffold model for prevention of yeast pheromone pathway inactivation. *Bull Math Biol*, 74(12), 2861-74.
- Sofijanova, E., and Zabijakin-Chatleska, V. (2013). Employee involvement and organizational performance: evidence from the manufacturing sector in Republic of Macedonia. *Trakia Journal of Sciences*, 11(1), 31-36.
- Vandenberg, R. J. (2006). Statistical and Methodological Myths and Urban Legends. *Organizational Research Methods*, 9(2), 194-201.
- Wallace, J.C., Marcus, M.B. & 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*. 476-487.
- Wood, S., Veldhoven, M.V., Croon, M. and de Menezes, M.L. (2012). Enriched Job Design High Involvement Management and Organizational Performance: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Well-Being. *Human Relations*. 1-27.
- Wright and Ehnert. (2010). *Making sense of trust across cultural context*. In: Saunders, M.N.K., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N. and Lewicki, R.J. (eds), *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press. 107-26.