

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กร  
บริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด

**Relationship of Human Resource Development and Compensation Strategy and Organizational  
Engagement of Nanyang Textile Industry Company Limited**

เรณู บุตรนิล (Renu Butnil)\* ดร.มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง (Dr.Mayookapan Chaimankong)\*\*

**บทคัดย่อ**

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด 2) ระดับการใช้กลยุทธ์ค่าตอบแทนของบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด 3) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด 4) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด และ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นที่ 0.920 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ พนักงานบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 250 คน ทำการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Correlation : r)

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 56.00 อายุ 21-23 ปี ร้อยละ 30.40 การศึกษาระดับมัธยมต้น ร้อยละ 34.80 รายได้ต่อเดือน 12,000-15,000 บาท ร้อยละ 51.20 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปี ร้อยละ 41.20 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านให้การศึกษาเพิ่มเติม และด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ ตามลำดับ 2) สวัสดิการค่าตอบแทนของบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านค่าตอบแทนพิเศษอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านผลประโยชน์อื่นๆ และด้านค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ตามลำดับ 3) ความผูกพันต่อองค์กรของบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านงาน และด้านภาวะผู้นำตามลำดับ และกลยุทธ์ค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**ABSTRACT**

The purposes of the current study were to investigate 1) human resource development of Nanyang Textile Industry Company Limited; 2) level of compensation strategy of Nanyang Textile Industry Company Limited; 3) level of organizational engagement of Nanyang Textile Industry Company Limited; 4) relationship between human resource development and organizational engagement at Nanyang Textile Industry Company Limited; 5) relationship between compensation strategy and organizational engagement at Nanyang Textile Industry Company Limited. A questionnaire, with its reliability of .920, was used in this survey research. A population in this study was employees at Nanyang Textile Industry Company Limited, with a sample size of 250. Data were analyzed into frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Correlation Coefficients.

\* นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี

\*\* อาจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี

The findings revealed that regarding personal factor, most respondents were male (56%), 21-23 years old (30.4%), obtaining lower secondary certificate (34.8%), having a monthly income of 12,000-15,000 baht (51.2%), having above 7 years of working experience (41.2%). 1) overall human resource development was at a high level. When inspecting at individual aspects, it was found that the training aspect was at a highest level, followed by education, and skill development aspects; 2) compensation of the company was at a high level, followed by other benefits and compensation based on job importance aspects; 3) overall organizational engagement was at a high level. When inspecting at individual aspects, it was found that human resource development was at a high level, followed by task and leadership aspects; 4) compensation strategy significantly related to organizational engagement at Nanyang Textile Industry Company Limited, at .05 level.

**คำสำคัญ :** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ค่าตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กร บริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด

**Key Words:** Human Resource Development, Compensation Strategy, Organizational Engagement, Nanyang Textile Industry Company Limited.

**บทนำ**

ในปี 2553 กระทรวงอุตสาหกรรมมีแผนที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน และมุ่งสู่เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ สถาบันพัฒนาสิ่งทอมีแผนที่จะพัฒนาแนวคิดสิ่ง โดยเป็นการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ การพัฒนาเทคโนโลยีฟอกย้อม ตกแต่งสำเร็จ สิ่งทอเทคนิค สิ่งทอที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พัฒนาทักษะ สร้างความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาที่ครบวงจร ทั้งผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิตการตลาด การฝึกอบรมบุคลากร การสร้างเครือข่ายรับรองผลากับสิ่งแวดล้อม

เนื่องจากอุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตโดยใช้แรงงานสูงแต่ปัญหาของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์สูงในด้านเคมีสิ่งทอ บริษัท นันยางการทออุตสาหกรรมการทอ จำกัด ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับธุรกิจสิ่งทอ และ เป็นธุรกิจที่ครบวงจร มีหลายสาขาเช่น โรงปั่นเส้นด้าย โรงพิมพ์ผ้าผืน โรงย้อมเส้นด้าย โรงทอผ้า โรงย้อมผ้า โรงงานตัดเสื้อผ้าพร้อมส่งออก บริษัทได้มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรขึ้น

สวัสดิการที่บริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด ได้ตอบแทน เช่น ค่าจ้างตามข้อกำหนดกำหนด และสวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยตรง เช่น สวัสดิการในลักษณะให้โอกาสลูกจ้าง เช่น สวัสดิการในลักษณะให้โอกาสลูกจ้างเช่น ให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้การยกระดับมาตรฐานแรงงานของลูกจ้างผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น ศักยภาพมนุษย์ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

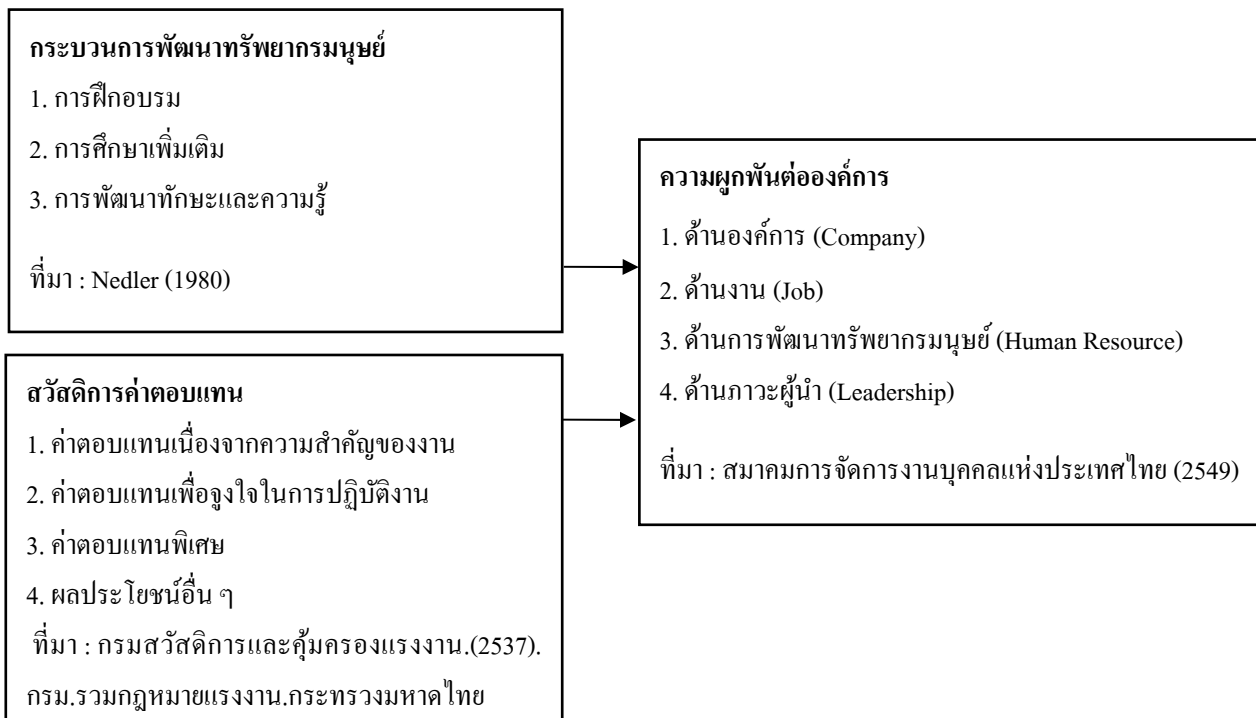
1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด
2. เพื่อศึกษาระดับการใช้กลยุทธ์ค่าตอบแทนของบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด
3. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรบริษัทนันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรบริษัทนันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด

**สมมติฐานการวิจัย**

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด
2. กลยุทธ์ค่าตอบแทนที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด

**กรอบแนวคิดการวิจัย**

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดตัวแปร โดยตัวแปรต้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nedler (1980) สวัสดิการค่าตอบแทนของกรมแรงงาน (2537) และตัวแปรตามมาจากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

**วิธีการวิจัย**

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

ประชากร คือ พนักงานบริษัท นันยางการทอ อุตสาหกรรม จำกัด จำนวน 640 คน (ณ เดือนสิงหาคม 2557

กลุ่มตัวอย่าง จากการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (1973) ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน กำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 246 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multiple Random Sampling) แต่การวิจัยครั้งนี้ใช้ 250 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน แบ่งเป็น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

บริษัทนันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์และกลยุทธ์ค่าตอบแทน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อ องค์กร

โดยส่วนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นคำถาม ปลายปิดเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น โดยมีลักษณะเป็น มาตราวัดนามบัญญัติ (Nominal Scale) จำแนกออกเป็น 5 ระดับคะแนน ได้แก่

5 คะแนน มีความพึงพอใจการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ / กลยุทธ์ค่าตอบแทน / ความผูกพันต่อ องค์กร ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ / กลยุทธ์ค่าตอบแทน / ความผูกพันต่อ องค์กร ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ / กลยุทธ์ค่าตอบแทน / ความผูกพันต่อ  
องค์กร ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ / กลยุทธ์ค่าตอบแทน / ความผูกพันต่อ  
องค์กร ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ / กลยุทธ์ค่าตอบแทน / ความผูกพันต่อ  
องค์กร ในระดับน้อยที่สุด

#### การพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ

1) ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)  
โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่านตรวจสอบคุณภาพ  
เครื่องมือในด้านความตรงตามเนื้อหา ความครอบคลุม  
ของเนื้อหาและความถูกต้องชัดเจนของภาษา ผู้วิจัยใช้  
ดัชนี IOC ในการให้คะแนน โดยพบว่าข้อความทั้งหมด  
มีค่าดัชนี IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

2) หาค่าความเที่ยงตรง (Reliability) โดยใช้  
สูตรสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของครอนบาค  
(cronbach's alpha coefficient) ผลการวิเคราะห์ พบว่า  
ความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.92

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการรวบรวม  
ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยธนบุรีถึงผู้บริหารบริษัท นันยางการทอ  
อุตสาหกรรม จำกัด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลและสนับสนุนการวิจัย

2. ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามออกไปยัง  
กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน และจัดเก็บรวบรวม  
แบบสอบถามจนครบ

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบใน  
แบบสอบถาม และจัดหมวดหมู่ของข้อมูลใน  
แบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ทางสถิติ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา  
(Descriptive Statistic) เป็นการอธิบายข้อมูลทางด้าน  
ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ  
การศึกษา รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการ  
ปฏิบัติงาน ใช้สถิติทางด้านความถี่ และร้อยละ

ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
สวัสดิการค่าตอบแทน และความผูกพันต่อองค์กร ใช้  
สถิติทางด้านค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดย  
ใช้เกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ / สวัสดิการค่าตอบแทน / ความผูกพัน  
ต่อองค์กร ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ / สวัสดิการค่าตอบแทน / ความผูกพัน  
ต่อองค์กรในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.60-3.40 หมายถึง มีการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ / สวัสดิการค่าตอบแทน / ความผูกพัน  
ต่อองค์กร ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ / สวัสดิการค่าตอบแทน / ความผูกพัน  
ต่อองค์กร ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ / สวัสดิการค่าตอบแทน / ความผูกพัน  
ต่อองค์กร ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผ่องพรรณ(2545) ดังนี้

- 0.70 หรือสูงกว่า มีความสัมพันธ์สูงมาก
- 0.50 - 0.69 มีความสัมพันธ์สูง
- 0.30 - 0.49 มีความสัมพันธ์ปานกลาง
- 0.10 - 0.29 มีความสัมพันธ์ต่ำ
- 0.00 - 0.09 แทบจะไม่มีความสัมพันธ์

**ผลการวิจัย**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 21-23 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา รายได้ต่อเดือน 12,00-15,000 บาท และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 6-10 ปี

**การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย**

1. ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
 ผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.23, S.D.=0.54$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการฝึกอบรม รองลงมา คือ ด้านการศึกษาเพิ่มเติม ( $\bar{X}=4.21, S.D.=0.59$ ) และด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ ( $\bar{X}=4.20, S.D.=0.65$ ) ตามลำดับ
2. ผลการวิเคราะห์สวัสดิการค่าตอบแทน  
 ผลการศึกษา พบว่า สวัสดิการค่าตอบแทน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98, S.D.=0.45$ ) โดย

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านค่าตอบแทนพิเศษ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06, S.D.=0.70$ ) รองลงมา คือ ด้านผลประโยชน์อื่น ๆ ( $\bar{X}=3.98, S.D.=0.68$ ) และด้านค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ( $\bar{X}=3.98, S.D.=0.50$ ) ตามลำดับ

**3. ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กร**

ผลการศึกษา พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71, S.D.=0.31$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.07, S.D.=0.57$ ) รองลงมา คือ ด้านงาน ( $\bar{X}=3.77, S.D.=0.46$ ) และด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X}=3.61, S.D.=0.59$ ) ตามลำดับ

**4. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย**

ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาเพิ่มเติม ด้านการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ( $>0.60-0.79$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ( $r=0.657$ ) รองลงมา คือ ด้านการศึกษาเพิ่มเติม ( $r=0.643$ ) และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $r=0.614$ ) ตามลำดับ

**5. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย**

ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ค่าตอบแทน ประกอบด้วย ด้านค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ด้านค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนพิเศษ ด้านผลประโยชน์อื่น ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันกับองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง คือ อยู่ในช่วง

(>0.40-0.59) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ( $r=0.461$ ) รองลงมา ด้านค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ( $r=0.451$ ) และด้านค่าตอบแทนพิเศษ ( $r=0.420$ ) ตามลำดับ

**อภิปรายผล**

จากผลการศึกษานี้มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. การศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท นั้นขงการทออุตสาหกรรม จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Miles (1975) ที่ถือว่าทรัพยากรมนุษย์ คือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการในองค์กรการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพราะทรัพยากรมนุษย์ต่างจากทรัพยากรชนิดอื่น มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ได้ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับการพัฒนาบุคลากรทั่วไป ๆ บางเรื่องเน้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถทดลองปฏิบัติงานจริง (Probation) และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของบุคลากรซึ่ง ประกอบด้วยความรู้ในเชิงการจัดการ เป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้นการฝึกอบรมยังเป็นสิ่งที่เสริมสร้างทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาตลอดจนพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler (1980) ที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการนำกิจกรรมการพัฒนามาใช้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การฝึกอบรมก็เป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญเพราะเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยะสั้นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานและปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. การศึกษากลยุทธ์ค่าตอบแทน เห็นได้ว่าสวัสดิการค่าตอบแทนของบริษัท นั้นขงการทออุตสาหกรรม จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าตอบแทน คือจำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงานของคนงาน เพราะค่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดไว้สำหรับจ่ายคนงานเป็นรายชั่วโมง จากทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of needs theory) ของ Abraham Maslow มีข้อสมมติฐานเบื้องต้นว่าบุคคลมีความต้องการมากมายและไม่สิ้นสุด ความต้องการมีความสำคัญแตกต่างกันจึงสามารถจัดเรียงจากลำดับต่ำไปยังระดับสูง บุคคลจะแสวงหาความต้องการที่ตนเองเห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน ผู้บริหารสามารถใช้ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ในการจูงใจให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานจากการบริหารค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้างและเงินเดือน สวัสดิการ สำหรับส่วนประกอบของค่าจ้างตามแนวความคิดใหม่ เขียนเป็นสมการได้ดังนี้ การบริหารค่าจ้าง = เงินเดือน + ผลประโยชน์และบริการ + ค่าตอบแทนทางสังคมเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านค่าตอบแทนพิเศษอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าตอบแทนพิเศษ หมายถึง ค่าตอบแทนในลักษณะที่จะจ่ายให้กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการเช่นปฏิบัติงานมานาน หลังจากครบกำหนดการทำงานของพนักงานจะมีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงาน (การเกษียณอายุของพนักงาน) รางวัลพนักงานดีเด่น ประจำปีการแจกเงินพิเศษในวันหยุดเทศกาล ทั้งนี้เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน

3. การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบริษัท นั้นทางการทออุตสาหกรรม จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุดจากงานวิจัยนี้ พบว่าการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ ขององค์กรให้ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม โดยองค์กรที่สามารถสร้างแรงจูงใจและความผูกพันกับพนักงานได้ จะมีแนวโน้มในการบริหารงานขององค์กรประสบความสำเร็จด้วยซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบทั่วไปที่ปฏิบัติกันควบคู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบก้าวหน้าที่ซึ่งดูแลพนักงานที่มีความแตกต่างส่วนบุคคลของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งนี้เพื่อสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรทั้งนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานี้จะต้องเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร เพราะทุนมนุษย์ของแต่ละองค์กรจะมีความต้องการแตกต่างกันออกไป

4. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร เนื่องจาก มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ให้รับทราบเรื่องการพัฒนากุศลกร มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ให้รับทราบ รวมถึงผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำแนะแนวทางผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่ ตามทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก ผู้บริหารจัดการมีหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการจัดรูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบการจูงใจ เช่น การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน ในรูปของเงิน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการและบริการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล

สงเคราะห์ที่อยู่อาศัย ส่วนรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องทำงานส่วนตัวของผู้บริหาร รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น ให้โอกาสไปศึกษาอบรม สัมมนา ให้รับผิดชอบโครงการที่มีเกียรติและ ได้สร้างผลงาน การยกย่องเชิดชูเกียรติ เกียรติบัตรประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

**ข้อเสนอแนะ**

**ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย**

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านความผูกพันกับองค์กร : ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ได้แก่ ด้านผลประโยชน์อื่นๆ รองลงมาด้านค่าตอบแทนพิเศษ และด้านค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อการพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนด้านสวัสดิการ ต่างๆ เพื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

**ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ เพิ่มเติม ที่อาจมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน อาทิเช่น ด้านสิ่งจูงใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น เพื่อนำมากำหนดแนวทางการพัฒนา ด้านพนักงาน สวัสดิการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร



**เอกสารอ้างอิง**

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. กรม.รวมกฎหมาย  
แรงงาน.กระทรวงมหาดไทย; 2537.

ผ่องพรรณ ตรัยมงคลกุล : การออกแบบการวิจัย.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตร  
ศาสตร์; 2545.

Maslow, A.H. Motivation and personality. (2nded.).  
New York: Harper and Row; 1970.

Yamane, Taro. Statistics: An Introductory Analysis.  
Third editio. Newyork : Harper and Row  
Publication; 1973.

Miles, R.E. Theories of Management. Tokyo: TOSHO  
Printing; 1975.

Nadler,L.C. Corporate Human Resource Development.  
New York: American Society for Training and  
Development; 1980.