แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม สู่การเติบโตอย่างยั่งยืน*

GUIDELINES FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR SUSTAINABLE GROWTH IN INDUSTRIAL BUSINESS

ธนัชพร ถวิลผล
Thanatchaporn Thawilpol
ทวีศักดิ์ รูปสิงห์
Thaweesak Roopsing
ศักร์ระภีร์ วรวัฒนะปริญญา
Sakrapee Worawattanaparinya
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Thailand
E-mail: thanatchaporn.t@fba.kmutnb.ac.th

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ดำเนินการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเชิงคุณภาพมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และเชิงปริมาณสำรวจข้อมูลจากผู้ประกอบการหรือผู้บริหารในธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 500 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน พบว่าโดยภาพรวมให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนขององค์การ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต และด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน 2) ผลการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาขึ้น ผ่านตามเกณฑ์การประเมินมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า 2.1) ด้านการสนับสนุนขององค์การส่งอิทธิพลทางตรงต่อด้านการเรียนรู้และการเติบโต และด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 2.2) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อด้านการเรียนรู้และการเติบโต และด้านความยึดมั่นผูกพันต่อ

* Received 15 November 2020; Revised 19 January 2021; Accepted 19 January 2021

องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และ 2.3) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ส่งอิทธิพลทางตรงต่อด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
คำสำคัญ: แบบจำลองสมการโครงสร้าง, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การเติบโตอย่างยั่งยืน, ธุรกิจอุตสาหกรรม

Abstract

The Objectives of this research article were to 1) investigate important levels of human- resource development for sustainable growth in industrial business, and 2) develop a structural equation model of human resource development for sustainable growth in the industrial business. This study employed both quantitative and qualitative research methods. The qualitative data was derived from a structured interview with 9 human resource development specialists, and the quantitative data was collected using a questionnaire survey with 500 samples of business owners or executives in the industrial business. The data was analyzed in frequency, percentage, mean, standard deviation, and structural equation model. The results revealed that the important level of the guidelines for human resource development for sustainable growth in industrial business was at high in overall. When considering in each dimension, including Organizational support, Internal process, Learning and growth, and Organizational engagement, the important level was at high in every dimension. The analysis of the structural equation model had value over the minimum criteria and consistent with the empirical data. It can conclude that 1) organizational support directly influence on learning and growth, and internal process at statistically significant levels of 0.001, 2) internal process directly influence on learning and growth and organizational engagement at statistically significant levels of 0.001, and 3) learning and growth directly influence on organizational engagement at statistically significant levels of 0.05.
Keywords: Structural Equation Modeling, Human Resource Development, Sustainable Growth, Industrial Business

บทนำ

รัฐบาลไทยได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยตั้งเป้าหมายนำพาประเทศเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยน

โครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและดิจิทัลแห่งอนาคต (Value - Based Economy) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

การปฏิวัติทางอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) ภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมจะต้องเตรียมพร้อมในหลาย ๆ ด้าน และสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือการเตรียมพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับอุตสาหกรรมใหม่และเศรษฐกิจยุคใหม่ เป็นการพัฒนาคนสู่อุตสาหกรรมอนาคต เชื่อมโยงทรัพยากรบุคคล ความรอบรู้ นวัตกรรมทางความคิด และเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหนึ่งเดียวกับการขับเคลื่อนอุตสาหกรรม (ธนิต โสรัตน์, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพการผลิตของภาคอุตสาหกรรม พ.ศ. 2559 - 2564 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับผลิตภาพทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะรอบด้านสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของภาคอุตสาหกรรมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ภาคอุตสาหกรรมจะก้าวสู่อุตสาหกรรม 4.0 ได้นั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การเพิ่มผลิตภาพแรงงานหรือบุคลากร (Human Resources) ของภาคอุตสาหกรรมโดยการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของภาคอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การเพิ่มผลิตภาพด้วยการพัฒนาปัจจัยแวดล้อม (Enabling Factor) หรือ 3) ปัจจัยสนับสนุน (Supporting Factor) ที่เอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

จากความสำคัญข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพัฒนาแรงงานให้สามารถยกระดับทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของอุตสาหกรรมในอนาคต ทั้งคนและองค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา หรือที่เรียกว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) โดยเริ่มตั้งแต่องค์การให้การสนับสนุนส่งเสริมการทำงานในทุก ๆ ด้าน ให้เพียงพอและเหมาะสม ควบคู่ไปกับการมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบประหยัดเวลา ง่ายต่อการประสานงาน ทวนสอบการทำงานได้ (Karam, E. P., et al, 2017) และพร้อมที่จะส่งเสริมการเรียนรู้รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญ เป็นการสร้างเส้นทางอาชีพให้กับบุคลากรสามารถเติบโตในสายงานได้อย่างต่อเนื่อง (Saks, A. M., & Gruman, J. A, 2018) ตลอดจนการสร้างขวัญกำลังใจ ความมั่นคงในชีวิต ความปลอดภัยในการทำงาน ใส่ใจในสุขภาพบุคลากร ทำให้เกิดความรักและความผูกพันต่อองค์การ ทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับองค์การเปรียบเสมือนตนเป็นเจ้าของ (Kwon, K., & Park, J, 2019)นำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ เกิดความคุ้มค่ากับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ และยั่งยืนต่อไป (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) แต่ในความเป็นจริงกลับ พบว่า ความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของประชากรใน พ.ศ. 2562 มีจำนวนแรงงานในภาคอุตสาหกรรม

จำนวน 6.20 ล้านคน ในจำนวนนี้มีผู้ต้องการพัฒนาขีดความสามารถเพียง 0.52 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 8.4% และมีผู้ไม่ต้องการพัฒนาขีดความสามารถถึง 5.68 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 91.6% (กลุ่มสถิติแรงงาน สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562) และเมื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของแรงงานภาคอุตสาหกรรมในช่วงปี 2560 - 2562 พบว่า ร้อยละของผู้ต้องการพัฒนาขีดความสามารถมีแนวโน้มลดลงเช่นกัน โดยในปี 2560 มีแรงงานที่ต้องการพัฒนาขีดความสามารถร้อยละ 9 ในขณะที่ปี 2561 ลดลงเหลือร้อยละ 8.5 และปี 2562 ยังลดลงต่อเนื่องเหลือร้อยละ 8.4 และที่น่าสนใจไปกว่านั้นคือปัจจุบันแรงงานภาคอุตสาหกรรมการผลิตส่วนใหญ่เป็นแรงงานระดับปฏิบัติการและมีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าระดับ อุดมศึกษา (สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2562)

ดังนั้นการศึกษาหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ให้มีความสามารถในการแข่งขัน และเป็นการหาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 โดยเน้นทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญา และเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก ซึ่งมีประโยชน์ต่อทั้งภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันและสอดคล้องกับภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งทิศทางอุตสาหกรรม 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และประเทศไทย 4.0 ภายใต้กรอบ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญสำหรับเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบการหรือผู้บริหารของธุรกิจอุตสาหกรรม กลุ่มภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และกลุ่มนักวิชาการ

1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 5,122 ราย (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2562) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้เกณฑ์ของงานวิจัยประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือ

แบบจำลองสมการโครงสร้าง ซึ่งได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในระดับดีมากไว้จำนวน 500 ตัวอย่าง เป็นการสำรวจข้อมูลเพื่อนำมาสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

1.3 การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่มเพื่อรับรองตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบการหรือผู้บริหารของธุรกิจอุตสาหกรรม กลุ่มภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และกลุ่มนักวิชาการ ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสัมภาษณ์ลักษณะแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.2 การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.3 การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบบันทึกการสนทนา

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 แบบสัมภาษณ์ ลักษณะแบบมีโครงสร้างที่พัฒนาขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรม ได้ผ่านการตรวจสอบจากคณะกรรมการให้ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ได้

3.2 แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น ได้ผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยผลการตรวจสอบได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item - Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 และผลการนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ต้องการศึกษาจำนวน 30 คน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) เท่ากับ 0.986 เป็นไปตามเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือมีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้กับแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check - List) โดยวิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ส่วนแบบปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 2) สถิติเชิงพหุ (Multivariate Statistic) ใช้วิเคราะห์และพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ซึ่งแบบจำลองต้องผ่านการปรับแต่งค่าองค์ประกอบหรือตัวแปรแฝง (Latent Variable Adjustment) ในทุกตัวของงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ โดยทำการประเมิน

ความสอดคล้องของแบบจำลองจนแต่ละองค์ประกอบหรือตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นไปตามเกณฑ์ทุกตัว โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นสูง AMOS

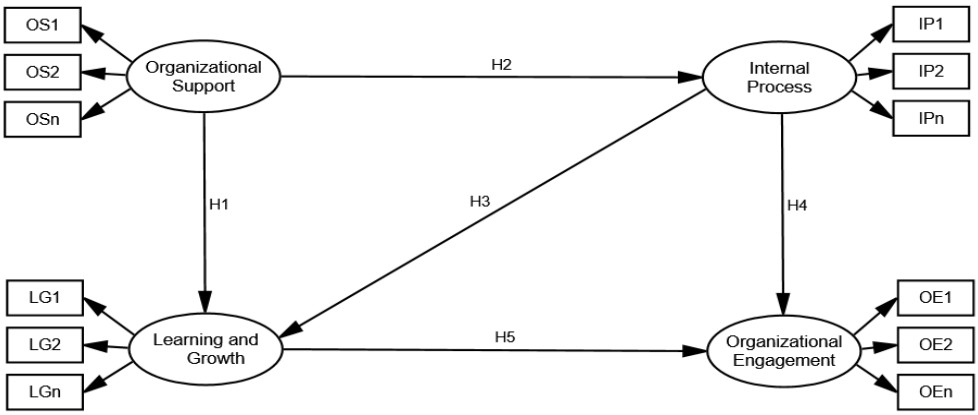
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ติดต่อนัดหมายผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกตามโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ได้กำหนดไว้ บันทึกเสียง สรุปประเด็นสำคัญ

5.2 การวิจัยเชิงปริมาณ ติดต่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง หากไม่สะดวกให้เข้าพบจะใช้วิธีการส่งแบบสอบถามและรับกลับทางไปรษณีย์และทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์แบบเจาะจงรายบุคคล

5.3 การวิจัยเชิงคุณภาพ ติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนัดหมายการสนทนากลุ่ม บันทึกเสียงระหว่างการสนทนากลุ่มเพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

6. สมมติฐานของการวิจัย



ภาพที่ 1 สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 (H1) องค์ประกอบด้านการสนับสนุนขององค์การ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการเติบโต

สมมติฐานที่ 2 (H2) องค์ประกอบด้านการสนับสนุนขององค์การ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ

สมมติฐานที่ 3 (H3) องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการเติบโต

สมมติฐานที่ 4 (H4) องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 5 (H5) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการเติบโต ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิจัย

1. สถานภาพโดยทั่วไปขององค์การธุรกิจอุตสาหกรรม พบว่า เป็นผู้ประกอบการหรือผู้บริหารของธุรกิจอุตสาหกรรมหนัก และอุตสาหกรรมเบา จำนวนเท่ากัน (คิดเป็นร้อยละ 50) โดยอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 200 คน (คิดเป็นร้อยละ 45.20) มูลค่าจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 47.80) ระยะเวลาที่เปิดดำเนินธุรกิจ 10 - 20 ปี (คิดเป็นร้อยละ 39.60) เป็นอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการทำอลูมิเนียม เหล็กกล้า เหล็กเส้น เหล็กแฟน สายไฟฟ้า และเครื่องจักรกล (คิดเป็นร้อยละ 19.20) ลักษณะของการลงทุนในองค์การเป็นหุ้นส่วน/ผู้ถือหุ้น คนไทยทั้งหมด (คิดเป็นร้อยละ 54.40) ลักษณะการจัดตั้งองค์การเป็นบริษัท (คิดเป็นร้อยละ 57.20)

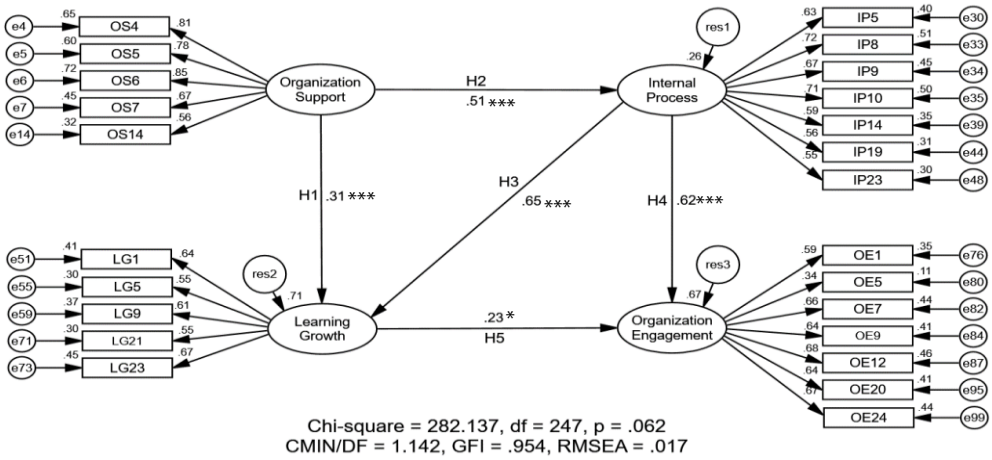
2. ระดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยภาพรวม และรายด้าน

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
ภาพรวม	**4.09**	**0.45**	**มาก**
1. ด้านการสนับสนุนขององค์การ	4.06	0.52	มาก
2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ	4.05	0.52	มาก
3. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	4.09	0.49	มาก
4. ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ	4.14	0.51	มาก

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของความสำคัญของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยภาพรวมให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนขององค์การ ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

3. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนี้



ภาพที่ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนในโหมด Standardized Estimate หลังการปรับปรุงตัวแบบ

จากภาพที่ 2 แสดงรายละเอียดของแบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ภายหลังการปรับปรุงตัวแบบตามแนวของ Arbuckle พบว่า ผ่านตามเกณฑ์การประเมินมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าระดับความน่าจะเป็นของไคสแควร์ เท่ากับ 0.062 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ เท่ากับ 1.142 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง เท่ากับ 0.954 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 0.017 ปรากฏผลดังนี้

องค์ประกอบด้านการสนับสนุนขององค์การ (Organizational Support) พบว่า มีค่าความแปรปรวน 0.60 โดยส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) ที่ค่าน้ำหนัก (Standard Regression Weights) 0.31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) 0.71 ค่าความแปรปรวน 0.08 และส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ (Internal Process) ที่ค่าน้ำหนัก (Standard Regression Weights) 0.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) 0.26 ค่าความแปรปรวน 0.22

องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ (Internal Process) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) ที่

ค่าน้ำหนัก (Standard Regression Weights) 0.65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) 0.71 ค่าความแปรปรวน 0.08 และส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Organizational Engagement) ที่ค่าน้ำหนัก (Standard Regression Weights) 0.62 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) 0.67 ค่าความแปรปรวน 0.07

องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Organizational Engagement) ที่ค่าน้ำหนัก (Standard Regression Weights) 0.23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) 0.67 ค่าความแปรปรวน 0.07

ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงในแบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ปรากฏผลดังนี้

H1: ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์ประกอบด้านการสนับสนุนขององค์การ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการเติบโต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า Standardized Regression Weight = 0.31 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

H2: ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์ประกอบด้านการสนับสนุนขององค์การ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า Standardized Regression Weight = 0.51 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

H3: ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการเติบโต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า Standardized Regression Weight = 0.65 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

H4: ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า Standardized Regression Weight = 0.62 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

H5: ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการเติบโต ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่า Standardized Regression Weight = 0.23 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

4. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 7 คน เพื่อรับรองตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ผลการสนทนากลุ่ม ที่ประชุมมีมติเป็นเอกฉันท์รับรองตัวแบบสมการโครงสร้างของงานวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้น นอกจากการสนับสนุนขององค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และเติบโตในสายอาชีพ ทำให้บุคลากรรักในงานที่ทำ ผูกพันกับองค์การ นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนแล้ว การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ให้กับบุคลากรก็เป็นการส่งผลให้องค์การเกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนด้วย

อภิปรายผล

1. ระดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยภาพรวม มีเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 โดยให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก จะเห็นได้ว่าการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยในปัจจุบันจะต้องสร้างคุณค่าที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเป็นอันดับแรกควบคู่ไปกับการสนับสนุนลงทุนในทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงานของแรงงานในอุตสาหกรรมเนื่องจากเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี เป็นการเปลี่ยนถ่ายคนไทยไปสู่การพัฒนาศักยภาพของคนไทยในศตวรรษที่ 21 โดยแรงงานจะต้องมีความรู้ความสามารถ ความเป็นสากล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็ว มีความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 เป็นตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงการจัดระบบเศรษฐกิจของประเทศอันเป็นการวางรากฐานการพัฒนาในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน นั่นเอง ซึ่งการเปลี่ยนถ่ายเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเป็นสำคัญ (ชุติระ ระบอบ และคณะ, 2560) ทุกองค์การต้องพัฒนาศักยภาพหรือเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขัน นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อตอบสนองการทำงาน และความต้องการของลูกค้า การนำความคิดสร้างสรรค์มาสร้างความแตกต่างอันหลากหลายเพื่อเชื่อมโยงกับการเพิ่มผลิตภาพโดยการลดต้นทุน และได้ผลิตภาพเพิ่มขึ้น โดยเป็นการยกระดับความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตลาดอุตสาหกรรมยุคใหม่ (Mornata, C., & Cassar, I, 2018); (ศักชัย อรุณรัศมีเรือง และคณะ, 2562)

2. ระดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ในด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร/

ผู้ประกอบการของธุรกิจอุตสาหกรรม ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ พร้อมที่จะส่งเสริมและสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน ตลอดจนการสร้างความผูกพันอื่น ๆ เพื่อรักษาบุคลากรให้ยังคงอยู่และพร้อมที่จะทำงานให้กับองค์การด้วยใจรักและผูกพันเปรียบเสมือนตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ บุคลากรทุกคนล้วนมีความสำคัญที่จะนำพาให้องค์การดำเนินงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายตามองค์การตั้งไว้ การดูแลรักษาบุคลากร การทำให้บุคลากรเกิดความภักดี มีความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นสิ่งที่องค์การควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง (Okoye, P.V.C., & Ezejiofor R. A, 2013); (Kura, K. M., et al, 2019); (Kwon, K., & Park, J, 2019) สอดคล้องกับ ชัญภร เสริมศรี พบว่าการสร้างความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การที่มีต่อความตั้งใจอยู่กับองค์การผ่านความผูกพันของพนักงาน ก็ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน (ชัญภร เสริมศรี, 2558) ขณะที่ Mishra et al. พบว่ารูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจนตรงไปตรงมามีผลต่อการรับรู้และความไว้วางใจของพนักงานต่อองค์การนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร (Mishra, K., et al, 2014)

3. แบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยองค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีค่าน้ำหนักเส้นอิทธิพลสูงสุด (Standardized Regression Weight) ที่ 0.65 แสดงให้เห็นข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าการที่องค์การมีระบบการทำงานที่ชัดเจน ยืดหยุ่น สนับสนุนการทำงานให้สะดวกและรวดเร็ว มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์การจะทำให้พนักงานเกิดการรักในงานที่ทำ หมั่นแสวงหาความรู้และวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้งานของตนออกมาดีที่สุดสอดคล้องตามเป้าหมายขององค์การ ตรงกับแนวความคิดของ Matthew et al. ที่มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคุ้มค่ากับการลงทุน มีระบบปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในปัจจุบันและยืดหยุ่นต่อเนื่องในอนาคต ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์การ นำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน (Matthew W. Hurtienne, et al, 2017) ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมุ่งพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (ธาดา เกี่ยมทองคำ, 2561); (Ayop, H., 2018)โดยมีทรัพยากรเป็นพื้นฐานในการสนับสนุน สามารถวางแผนและออกแบบโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสมและรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ (Rana, S., et al., 2016)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

องค์การธุรกิจอุตสาหกรรมแบ่งเป็นอุตสาหกรรมหนักและอุตสาหกรรมเบา โดยอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 200 คน มูลค่าจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท ระยะเวลาที่เปิดดำเนินธุรกิจ 10 - 20 ปี เป็นอุตสาหกรรมเกี่ยวกับอลูมิเนียม

เหล็กกล้า เหล็กเส้น เหล็กแฟน สายไฟฟ้า และเครื่องจักรกล จัดตั้งในรูปแบบของบริษัท มีผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นคนไทย และเมื่อวิเคราะห์ระดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน พบว่า ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีระดับความสำคัญสูงที่สุด ส่วนผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน พบว่า องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการเติบโต ที่มีค่าน้ำหนักเส้นอิทธิพลสูงสุด ข้อเสนอแนะองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้จัดทำแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อการขับเคลื่อนในภาวการณ์ต่าง ๆ ของธุรกิจได้อย่างมีเสถียรภาพ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ประสบปัญหาการล้มล้างทางธุรกิจที่เกิดจากเทคโนโลยี (Business Disruption) ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีใช้อยู่ส่งผลกับลูกค้า และบุคลากรในองค์การอย่างมาก และยังประสบปัญหาขาดแคลนช่างเทคนิครุ่นใหม่จำนวนมากที่มีทักษะในการปฏิบัติงานทั้งด้านเมแคอรนิกส์ หุ่นยนต์ และเทคโนโลยีวัสดุ เป็นต้น อีกทั้งยังขาดวินัย (Soft Skill) ที่เอื้อต่อการทำงานอีกด้วย องค์การควรเร่งพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมรับภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ส่วนหน่วยงานภาครัฐ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดนโยบายหรือแนวทางเพื่อวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ต้องส่งเสริมและพัฒนาแรงงานให้มีความพร้อมเพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) รวมไปถึงสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำหลักสูตรวิชาชีพให้สอดคล้องและรองรับกับความต้องการทางด้านสมรรถนะแรงงานของภาคอุตสาหกรรม และสถานบันการศึกษาควรมีความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งระหว่างสถาบันการศึกษากับภาคอุตสาหกรรมในการผลิต และพัฒนาหรือจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). แผนแม่บทการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพการผลิตของภาคอุตสาหกรรม พ.ศ. 2559-2564. เรียกใช้เมื่อ 3 มีนาคม 2560 จาก http://www.oie.go.th//assets/portals/1/fileups/2/files/Industrial%20Master%20Plan/productivity59_64_master_plan.pdf

กลุ่มสถิติแรงงาน สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). สรุปผลที่สำคัญ การสำรวจความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของประชากร พ.ศ. 2562. เรียกใช้เมื่อ 5 มีนาคม 2562 จาก http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านสังคม/สาขาแรงงาน/Need_to_improve_capacity_of_population/2562/สรุปผลที่สำคัญ_2562.pdf

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2562). รายงานประจำปี 2561. เรียกใช้เมื่อ 11 กันยายน 2561 จาก https://www.ieat.go.th/assets/uploads/cms/file/20191002170754905190686.pdf

ชัญภร เสริมศรี. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร บริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. ใน วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป. มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชุติระ ระบอบ และคณะ. (2560). การพัฒนาอุตสาหกรรมไปสู่ยุค 4.0. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 9(2), 249-267.

ธนิต โสรัตน์. (2559). อุตสาหกรรม 4.0 การปฏิวัติอุตสาหกรรมใหม่แห่งอนาคต. เรียกใช้เมื่อ 3 มีนาคม 2560 จาก http://tanitsorat.com/v2/showcontent.php?id=1071

ธาดา เคี่ยมทองคำ. (2561). แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศเพื่อรองรับเทคโนโลยีอวกาศ. ใน รายงานการวิจัย. กองทัพอากาศ.

ศักชัย อรุณรัศมีเรือง และคณะ. (2562). นวัตกรรมและการยกระดับผลิตภาพอุตสาหกรรมใหม่ของประเทศไทย. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 11(2), 232-246.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 (พศ. 2560-2564). เรียกใช้เมื่อ 5 มีนาคม 2560 จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์. เรียกใช้เมื่อ 27 สิงหาคม 2563 จาก https://planning.tu.ac.th/uploads/planning/pdf/Leaning/03_04062561.pdf

สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2562). การสำรวจความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของประชากร พ.ศ. 2562. เรียกใช้เมื่อ 5 มีนาคม 2562 จาก http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านสังคม/สาขาแรงงาน/Need_to_improve_capacity_of_population/2562/Fullreport62.pdf

Ayop, H. (2018). The Application of Strategy Map in the Balanced Scorecard Implementation: A Case of a Public Organization. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(8), 725-737.

Karam, E. P., et al. (2017). Authentic Leadership and High-Performance Human Resource Practices: Implications for Work Engagement. Research in Personnel and Human Resources Management, 35(2017), 103-153.

Kura, K.M., et al. (2019). Linking Human Resource Development Practices to Counterproductive Work Behaviour: Does Employee Engagement Matter. Journal of African Business, 20(4), 472-488.

Kwon, K. & Park, J. (2019). The life cycle of employee engagement theory in HRD research. Advances in Developing Human Resources, 21(3), 352-370.

Matthew W.H., et al. (2017). Theoretical Foundations of Human Resource Development: Conceptual Visual Expansion. Retrieved March 23, 2019, from https://www.academia.edu/32800705/

Mishra, K. et al. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. Journal of Business Communication, 51(2), 183-202.

Mornata, C. & Cassar, I. (2018). The role of insiders and organizational support in the learning process of newcomers during organizational socialization. Journal of Workplace Learning , 30(7), 562-575.

Okoye, P.V.C. & Ezejiofor R. A. (2013). The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(10), 250-268.

Rana, S. et al. (2016). Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices. European Journal of Training and Development, 40(7), 470-489.

Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement. Career Development International, 23(1), 12-32.