

การดำรงรักษาบุคลากรด้านแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

คณิศร อุ่นแสงจันทร์

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150

E-mail: vkanis2@hotmail.com

นพดล พันธุ์พานิช

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ **คณิศร อุ่นแสงจันทร์** หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150

E-mail: vkanis2@hotmail.com

วันที่รับบทความ: 8 เมษายน 2562 วันที่แก้ไขบทความ: 30 พฤศจิกายน 2563 วันที่ตอบรับบทความ: 23 ธันวาคม 2563

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ ศึกษาสาเหตุการลาออกของพนักงาน วิเคราะห์ผลกระทบ และเสนอแนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรด้านแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม **วิธีวิจัย** แบบผสมผสานโดยรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 19 คน และการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง 50 คน **ผลการวิจัย** ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีการเคลื่อนย้ายแรงงานต่างด้าวเข้ามาแทนแรงงานไทย ผู้ประกอบการได้ปรับเปลี่ยนแรงงานที่ใช้ในการผลิตเป็นเครื่องจักรมากขึ้น และการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เนื่องจากค่าตอบแทนและไปทำงานที่สบายกว่าเดิม **สรุป** องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการดำรงรักษาบุคลากรที่องค์กรนี้ด้วยการบริหารจัดการงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการจ้างงาน ด้านการสนับสนุนอย่างเพียงพอจากองค์กร และด้านการมีส่วนร่วมอยู่เสมอในการบริหารและในองค์กร

คำสำคัญ: การขาดแคลนแรงงาน อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม การลาออกของแรงงาน



Workforce Retention in the Textile and Apparel Industry

Kanisorn Oonsaengchan

D.B.A. Program in Business Administration, Western University, Pathum Thani Province 12150

E-mail: vkanis2@hotmail.com

Noppadol Punpanich

D.B.A. Program in Business Administration, Western University, Pathum Thani Province 12150

Correspondence concerning this article should be addressed to **Kanisorn Oonsaengchan**, D.B.A. Program in Business Administration, Western University, Pathum Thani Province 12150
E-mail: vkanis2@hotmail.com

Received date: April 8, 2019 Revised date: November 30, 2020 Accepted date: December 23, 2020

ABSTRACT

PURPOSES: This research aimed to study the causes of resignation of employees and its impacts in order to propose guidelines for retention of labor personnel in the textile and apparel industry. **METHODS:** Mixed method approach by in-depth interviews and group discussion with 19 key informants and sample survey of 50 respondents in the textile and apparel industry. **RESULTS:** The textile and apparel industry employed foreign workers to replace Thai workers because Thai workers resigned from work, entrepreneurs changed to more machines, wages were low, and workers preferred easier work. **CONCLUSIONS:** The organizations were strongly advised to pay more attention to the retaining of personnel with effective management of human resources, particularly employment security, sufficient corporate support, and persistence engagement of the workforce in management and the organizations.

Keywords: Labor shortage, textile and apparel industry, labor resignation

บทนำ

แรงงานเป็นปัจจัยสำคัญในทุกธุรกิจบนโลกแห่งนี้ หลายประเทศให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรตัวเองเป็นอย่างมาก โดยใน 10 ปีข้างหน้า สิ่งสำคัญจะต้องมีการพัฒนาทักษะแรงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดแรงงานด้วย (มติชนออนไลน์, 2560) การย้ายถิ่นของแรงงานข้ามชาติมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ในตลาดแรงงานปัจจุบัน ซึ่งเกิดจากสถานการณ์การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมีผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมการผลิตที่มีแต่จะเพิ่มมากขึ้น ส่งผลทำให้กำลังแรงงานที่เป็นที่ต้องการของอุตสาหกรรมผลิตลดน้อยลง อีกทั้งนโยบายการเปิดประชาคมอาเซียนเป็นปัจจัยเอื้อให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานได้อย่างเสรีมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มของแรงงานข้ามชาติที่เกิดจากความจำเป็นพื้นฐาน เพื่อแสวงหาโอกาสทางเศรษฐกิจที่ดีกว่า ในต่างประเทศการย้ายถิ่นของแรงงานเพื่อไปทำงานต่างประเทศจะช่วยบรรเทาปัญหาการว่างงานในประเทศต้นทางและช่วยแก้ไขปัญหการขาดแคลนแรงงานในประเทศปลายทาง อีกทั้งยังเป็นการให้โอกาสแรงงานข้ามชาติได้พัฒนาทักษะฝีมือในต่างประเทศ และสร้างรายได้เป็นเงินส่งกลับไปยังประเทศต้นทาง ซึ่งเป็นพื้นฐานของตนเองอีกด้วย การย้ายถิ่นของแรงงานข้ามชาติ มาจากความต้องการแรงงานบางประเภท โดยเฉพาะแรงงานระดับล่าง (แรงงานไร้ฝีมือ) ของประเทศปลายทาง หรือประเทศพัฒนาที่เป็นแรงจูงใจให้แรงงานมีฝีมือในประเทศที่ด้อยพัฒนามากกว่า (สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2559)

ปัญหาแรงงานเป็นประเด็นที่สะสมกันมานานในหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทย และเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในทุกอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ (Labor Intensive) ซึ่งปัญหาแรงงานนั้น แยกได้เป็น 2 ประเภทคือ 1) ปัญหาการขาดแคลนแรงงานระดับล่างหรือแรงงานไร้ฝีมือ และ 2) ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือเฉพาะด้านในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้การขาดแคลนแรงงานทั้ง 2 ประเภทนี้ สะท้อนให้เห็นถึงการขาดแคลนแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพตามลำดับ (จันท, 2555)

จากข้อมูลแรงงานเป็นข้อมูลผลสำรวจภาวะการทำงานของประชากรโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติสำหรับปี 2559 พบว่าประชากรที่อยู่ในวัยทำงานหรืออายุ 15 ปีขึ้นไปมีจำนวน 55.61 ล้านคน โดยแบ่งเป็นผู้อยู่ในกำลังแรงงานร้อยละ 68.81 ของประชากรวัยแรงงานทั้งหมด ทั้งนี้แบ่งเป็นผู้มีงานทำ 37.69 ล้านคน ผู้ว่างงาน 0.38 ล้านคน และผู้รอฤดูกาล 0.20 ล้านคน ขณะที่ผู้ไม่อยู่ในกำลังแรงงานมีจำนวน 17.34 ล้านคน คิดเป็นอัตราผู้ไม่อยู่ในกำลังแรงงานร้อยละ 31.19 โดยจำแนกเป็นผู้ทำงานบ้าน 5.06 ล้านคน เรียนหนังสือ 4.32 ล้านคน เด็ก คนชรา และคนที่ไม่สามารถทำงานได้มี 5.80 ล้านคน และ อื่น ๆ 1.73 ล้านคน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560)

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2559) ระบุว่า คนไทยมีแนวโน้มศึกษาต่อมากขึ้นและจำนวนผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากนโยบายของภาครัฐในการขยายโอกาสการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ด้วยการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งในภาคกลางและส่วน

ภูมิภาค แต่หากมองในแง่ของตลาดแรงงานพบว่า อุปสงค์ของแรงงานมีมากกว่าอุปทานที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน ทำให้ตลาดแรงงานไม่มีความสมดุลเป็นอย่างมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่า ตลาดแรงงานมีความต้องการใช้แรงงานมากกว่าแรงงานที่มีอยู่หรือเรียกว่า อุปสงค์มากกว่าอุปทาน โดยการขาดแคลนแรงงานไร้ฝีมือหรือแรงงานระดับล่างนั้น เป็นการขาดแคลนแรงงานเชิงปริมาณ ในขณะที่การขาดแคลนแรงงานฝีมือหรือแรงงานระดับบน เป็นการขาดแคลนแรงงานเชิงคุณภาพ ซึ่งงานระดับล่างนั้นเป็นงานที่เหนื่อย สกปรก ยาก และเสี่ยงอันตราย จึงมีนิยามว่า 3D คือ งานสกปรก (Dirty Job) งานอันตราย (Dangerous Job) และงานยาก (Difficult Job) เช่น งานก่อสร้าง หรืองานกรรมกรที่ใช้แรงงานหนัก เป็นต้น ส่วนแรงงานฝีมือได้แก่ ช่างเจาะ สัปเลื้อย ช่างทำแพทเทิร์นเสื้อ ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม และช่างเย็บนลายทอผ้าด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ เป็นต้น (ราชพงศา, 2557)

จากการศึกษาของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (International Institute for Trade and Development; ITD) พบว่า แนวโน้มการขาดแคลนแรงงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของประเทศไทยได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้ ตลาดแรงงานไทยจำนวน 39 ล้านคน แบ่งเป็นแรงงานไร้ฝีมือมากถึงร้อยละ 80 ซึ่งเป็นผู้ที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 75 อีกทั้งโครงสร้างการผลิตของไทยต้องการแรงงานไร้ฝีมือที่มีค่าจ้างราคาถูกจำนวนมาก โดยเป็น

แรงงานนอกระบบ คิดเป็น 2 ใน 3 ของแรงงานทั้งหมด นอกจากนี้แรงงานไทยค่อนข้างเลือกงานและไม่ต้องการทำงานหนักประเภท 3D ทำให้ไทยจำเป็นต้องนำเข้าแรงงานต่างประเทศ หรือแรงงานเพื่อนบ้านมาทดแทน เห็นได้จากการขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าวในเดือนกันยายน พ.ศ. 2557 พบว่า มีแรงงานต่างด้าวที่จดทะเบียนถูกกฎหมายประมาณ 1.4 ล้านคน ซึ่งมีปริมาณเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า เมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันในปีพ.ศ. 2550 ที่มีจำนวนแรงงานต่างด้าวที่จดทะเบียนถูกกฎหมายประมาณ 700,000 คน (ราชพงศา, 2559)

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเป็นอีกอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานทั้งมีฝีมือและไร้ฝีมือจำนวนมาก (Labor Intensive) ซึ่งกำลังประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานเป็นอย่างยิ่ง อนุชาทรรวากร (2558) นายกสมาคมอุตสาหกรรมฟอกย้อมพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทย ได้ให้ความเห็นไว้ในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจฉบับวันจันทร์ที่ 15 มิถุนายน 2558 ไว้ว่า ปัจจุบันมีแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเหลืออยู่เพียง 7-8 แสนราย หลังจากกลุ่มการ์เมนต์ (ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่ม) จำนวนมากซึ่งเป็นกลุ่มที่ใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ (Labor Intensive) ได้ย้ายฐานการผลิตไปกลุ่มประเทศ CLMV (กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม) เนื่องจากขาดแรงงานฝีมือในอุตสาหกรรม ตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน ฝ่ายเทคนิค วิศวกรคุมเครื่องจักร ไปจนถึงระดับผู้จัดการ ซึ่งตลาดมีความต้องการแรงงานในตำแหน่งเหล่านี้หลายหมื่นอัตรา สาเหตุที่ทำให้เด็กไทยไม่สนใจเรียนเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสิ่งทอนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการขาดความเข้าใจในอุตสาหกรรม จึงทำให้ไม่เห็นความสำคัญของอาชีพนี้ ประกอบกับทัศนคติของผู้ปกครองที่

ปลูกฝังความคิดที่ว่า การเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยมีศักดิ์ศรีที่ดีกว่า อีกทั้งการเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยในปัจจุบันไม่ได้เข้ายากเหมือนสมัยก่อน มีที่ให้เลือกรเรียนมากขึ้น และยังสามารถกู้เงินเรียนได้อีกด้วย นอกจากนี้ ผู้ปกครองยังคิดว่า ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาในสายอาชีพ และจากการขึ้นค่าแรงเป็น 300 บาทต่อวันทั่วประเทศ ทำให้ผู้ที่จบปริญญาตรีได้รับเงินเดือนที่ 15,000 บาท จึงเป็นสาเหตุทำให้จำนวนผู้เรียนสายอาชีพหรืออาชีวศึกษามีจำนวนลดลง และส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาคอุตสาหกรรมน้อยลงไปด้วย (อนุนาทรวารกูร, 2558) นอกจากนี้ การขยายตัวของห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์สโตร์ ที่มีการขยายธุรกิจไปหลายแหล่ง ตลอดจนภาคการท่องเที่ยวและบริการ โรงแรมต่าง ๆ ที่มีความต้องการคนอยู่ โดยธุรกิจเหล่านี้ทำงานสบายกว่า ค่าแรงก็ไม่มีแตกต่างกันมาก (Kaufman, 2014.)

จะเห็นได้ว่าปัญหาการขาดแคลนแรงงานเกิดขึ้นกระจายไปในทุกภาคอุตสาหกรรม โดยภาพรวมพบว่าอุตสาหกรรมที่ขาดแคลนแรงงานมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้แก่

1) กลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น (Labor Intensive Industries) คืออุตสาหกรรมสิ่งทอ/เครื่องแต่งกายและเครื่องหนัง

2) กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเป็น Original Equipment Manufacturer (OEM) และ Assembly Industries ที่เกี่ยวข้องกับ High Technology คือ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์/อุปกรณ์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า

3) และ 4) กลุ่มอุตสาหกรรมที่เป็น Resource-based Industries คือ อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ อาหาร/เครื่องดื่ม และอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง/พลาสติก ตามลำดับ

5) กลุ่มภาคบริการที่ใช้แรงงานสูง คือ สาขาก่อสร้างซึ่งเห็นได้ว่า ในระดับประเทศและระดับภูมิภาค ปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้เกิดขึ้นกระจายสู่ทุกภาคการผลิตที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น (Labor Intensive Industries) ซึ่งเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งทอ/เครื่องแต่งกายและเครื่องหนังเป็นหลัก

จังหวัดนครปฐมถือเป็นอีกจังหวัดหนึ่งซึ่งทำรายได้ให้กับประเทศไทยในด้านอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม โดยมีสถิติด้านการลงทุนและแรงม้าของเครื่องจักรมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ 5 อันดับแรกของประเทศไทย

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งมีการใช้แรงงานในการผลิตเป็นสำคัญ แต่มีการขาดแคลนแรงงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากการลาออกของพนักงานค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการธำรงรักษามูลค่าทางด้านแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบจากการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

3. เพื่อเสนอแนวทางการดำรงรักษาบุคลากรด้านแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

- พื้นที่ที่ศึกษา คือ จังหวัดนครปฐม

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับ การสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) คือ ผู้บริหารในองค์กรในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 8 คน เกณฑ์ในการคัดเลือกแบบเจาะจงดังนี้

1. เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

2. มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับแรงงานและการผลิตไม่น้อยกว่า 5 ปี

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

1. พนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 8 คน

- มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก

- มีประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไม่น้อยกว่า 5 ปี

2. นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล แบ่งเป็น 2 กลุ่มดังนี้

2.1 นักวิชาการด้านการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน เกณฑ์ในการคัดเลือกแบบเจาะจงดังนี้

1) เป็นอาจารย์ที่สอนด้านการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคลไม่น้อยกว่า 5 ปี

2) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างดี

2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน เกณฑ์ในการคัดเลือกแบบเจาะจงดังนี้

1) มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างดี

2) มีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กรต่าง ๆ ไม่น้อยกว่า 5 ปี

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่

- สาเหตุการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

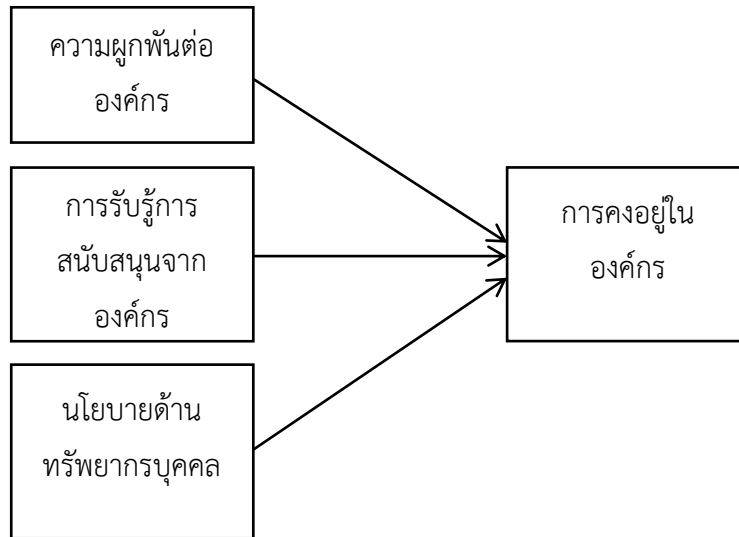
- ผลกระทบจากการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

- แนวทางการป้องกันการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

- ระยะเวลาในการทำวิจัยเก็บข้อมูลคือตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560 ถึง สิงหาคม พ.ศ. 2560 รวมทั้งสิ้น 7 เดือน

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและเสริมด้วยวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อเป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยคือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 19 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1) พนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกที่มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 คน
- 2) นักวิชาการด้านการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน
- 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์และความรู้ในการบริหารจัดการและให้

คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคลไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

- 4) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับแรงงานและการผลิตไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างปลายเปิดในการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยแบบสัมภาษณ์มี 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 สำหรับการสนทนากลุ่มผู้บริหารโรงงาน

ชุดที่ 2 สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก

ชุดที่ 3 สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน จำนวน 50 คน แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล 2) ด้านการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร 3) ด้านความผูกพันต่อ องค์กร และ 4) ด้านการคงอยู่ในองค์กร

การตรวจสอบเครื่องมือ

1. นำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อ พิจารณาความถูกต้องในด้านเนื้อหาและความ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และแก้ไขตาม คำแนะนำ

2. นำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อพิจารณา ความตรงเชิงเนื้อหาและวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงอีกครั้ง โดย แบบสอบถามได้ค่า IOC เท่ากับ 0.90

3. นำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ ได้ผ่านการตรวจสอบแล้วไปใช้ในการเก็บข้อมูล ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยตนเอง โดยการติดต่อ ประสานเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นรายบุคคล โดยมีการขออนุญาตอย่างเป็นทางการและ กำหนดวัน เวลาและสถานที่ตามที่ได้นัดหมายไว้ โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงร่วมกับการจดบันทึกที่ จัดเตรียมไว้เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียด ข้อเท็จจริงมากที่สุด รวมทั้งเก็บข้อมูลจากการ สนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อเก็บรวบรวม ข้อมูลจากการสนทนา เพื่อนำมาวิเคราะห์

ส่วนวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง โดยประสานงานให้มหาวิทยาลัยเวสเทิร์นออก หนังสือในการขออนุญาตเก็บข้อมูลและผู้วิจัย ประสานงานกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูล ครบคลุมตามวัตถุประสงค์ สำหรับสถิติที่ใช้ใน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean : $\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพ

สาเหตุเกี่ยวกับการลาออกของพนักงานใน อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม มองถึง ค่าตอบแทนทางการเงิน การเชิญชวนจากเพื่อน หรือญาติให้ไปลองทำงานที่อื่นซึ่งเป็นงานที่ง่าย กว่าและสบายกว่า พนักงานบางคนเพื่อการ ทำงานซ้ำซากจำเจ การใช้เส้นด้ายที่มีคุณภาพต่ำ ทอผ้า และสิ่งสุดท้ายที่ทำให้พนักงานลาออกก็ คือ หัวหน้างานซึ่งถ้ามีการเล่นพรรคพวก ซึ่งจะ เห็นได้ว่าสาเหตุการลาออกของพนักงานใน อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม มองถึง ค่าตอบแทนทางการเงิน การเชิญชวนจากเพื่อน หรือญาติให้ไปลองทำงานที่อื่นซึ่งเป็นงานที่ง่าย กว่าและสบายกว่า เช่นงานที่ร้านอาหารหรือ อุตสาหกรรมอาหาร นอกจากนั้นสาเหตุที่ทำให้ ลาออกคืองานที่ทำนั้นไม่ตรงกับสิ่งที่ต้องการ อายุมากแล้วต้องการกลับไปบ้านเพื่อพักผ่อน และพนักงานได้ทำงานมาระยะแล้วเก็บเงินได้ ก่อนหนึ่งแล้วต้องการกลับไปบ้านเพื่อทำการค้า เป็นของตนเอง การทำงานซ้ำซากจำเจ เรื่องซู้ สวหรือการทำงานต่อเนื่องที่ทำไม่ทันทำให้เกิด การทะเลาะวิวาทกัน การใช้เส้นด้ายที่มีคุณภาพ

ต่ำมาทอผ้าทำให้ต้องต่อเส้นด้ายบ่อยและทำได้น้อยทำให้ได้รายได้น้อยตามไปด้วย และสิ่งสุดท้ายที่ทำให้พนักงานลาออกก็คือ หัวหน้างาน ซึ่งถ้ามีการเล่นพรรคพวกก็จะนำไปสู่การลาออกมากขึ้น

สำหรับแนวทางการธำรงรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ผู้บริหารต้องดูแลเอาใจใส่พนักงานเปรียบเสมือนคนในครอบครัว ควรมีการจัดกีฬาเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และเชื่อมความสัมพันธ์กับพนักงานด้วยตนเอง การจัดงานปีใหม่ก็เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งซึ่งพนักงานต้องการให้มีหลังจากทำงานมาทั้งปีอีกทั้งสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันอีกด้วย การเพิ่มรายได้ตลอดจนการเพิ่มโบนัสให้กับพนักงานตลอดจนการใช้วิธีการเพิ่มโอทีให้กับพนักงานในกรณีที่พนักงานมีความจำเป็นต้องการมีรายได้เพิ่มขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง การมีชุดพนักงานทำให้พนักงานเมื่อสวมใส่แล้วรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและที่สำคัญถือเป็นการลดรายจ่ายของพนักงานในทางหนึ่งด้วย การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวไปต่างจังหวัดเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานด้วยตนเองเพื่อลดการลาออกของพนักงาน แต่มีผู้บริหารหลายท่านไม่เห็นด้วยเนื่องจากความเสี่ยงทั้งทางด้านอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นระหว่างทาง ความไม่สะดวกในการพาพนักงานต่างดาวเคลื่อนย้ายไปต่างจากถิ่นที่อยู่ซึ่งทะเลาะเบาะแว้งถึงแม้จะเป็นระยะเวลาสั้น ๆ ก็ตาม การให้เงินสะสมกับพนักงานโดยที่หักพนักงานส่วนหนึ่งแล้วองค์กรสมทบให้อีกส่วนหนึ่งก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งพนักงานให้ความสนใจอีกทั้งยังดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรอีกด้วย เนื่องจากถ้าออกก่อนเวลาที่ต้องครกำหนด

พนักงานไม่มีสิทธิ์ในเงินสมทบที่องค์กรให้ การทำประกาศและให้รางวัลกับพนักงานที่ครบอายุงาน และกิจกรรมสุดท้ายที่ผู้บริหารใช้ในการลดการลาออกก็คือการจัดให้มีงานวันสำคัญทางศาสนา ซึ่งพนักงานมีความต้องการเนื่องจากมีความศรัทธาในศาสนาที่ตนนับถือและยังนับเป็นกิจกรรมที่สามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันอีกด้วย

2. ข้อมูลเชิงปริมาณ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในอันดับแรกคือด้านการคงอยู่ในองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมาคือด้านความผูกพันต่อองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.37 ด้านนโยบายบริหารบุคลากร ค่าเฉลี่ย 3.15 และด้านสุดท้ายคือด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ค่าเฉลี่ย 2.10 ตามลำดับ

อภิปรายผล

การแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในงานที่ได้ช่วยเหลือสนับสนุนองค์กรอย่างมากบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร โดยแนวความคิดของ Bedarkar and Pandita (2014) ได้แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (Employee Engagement) เป็นลำดับขั้น ซึ่งมีทั้งหมด 4 ระดับ ดังนี้

1. ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) บุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกันตามปัจจัยพื้นฐานทางสังคม ซึ่งในธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการความผูกพัน ผู้บริหารต้องดูแลเอาใจใส่พนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและ

เครื่องนุ่งห่มเปรียบเสมือนคนในครอบครัว สอดคล้องกับ Beyer and Smets (2015) ที่ระบุถึงหัวหน้าที่ของแผนกจะรักษาอัตลักษณ์และควบคุมการสรรหาและการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ควบคุมดูแลพนักงานให้เหมือนคนในครอบครัวเขา

2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) การเพิ่มรายได้ตลอดจนการเพิ่มโบนัสให้กับพนักงานตลอดจนการใช้วิธีการเพิ่มโอทีให้กับพนักงานในกรณีที่พนักงานมีความจำเป็นต้องการมีรายได้เพิ่มขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง สอดคล้องกับ Brink and Rankin (2013) ที่ระบุว่า บริษัทที่ให้โบนัสมีแนวโน้มที่จะได้ผลผลิตที่สูงขึ้น การประหยัดค่าใช้จ่ายที่ดีและการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์และผลตอบแทนจากราคาหุ้นที่คุ้มค่า อย่างไรก็ตามอาจมีข้อบ่งชี้ว่าผลตอบแทนที่ได้รับจากโบนัสพนักงานลดลงสะท้อนถึงการใช้นโยบายเพื่อดึงดูดพนักงานในตำแหน่งที่ขาดแคลน การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวไปต่างจังหวัด เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานด้วยกันเองเพื่อลดการลาออกของพนักงาน สอดคล้องกับ Rai (2015) ที่ว่า ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะช่วยสร้างองค์กรในฐานะนายจ้างที่มีทางเลือกและส่งผลให้เกิดผลตอบแทนที่ดีในหลายด้านเพื่อให้เห็นว่าถ้าวัฒนธรรมมีความเข้มแข็งการมีส่วนร่วมของพนักงานสูง การจัดกีฬาเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และเชื่อมความสัมพันธ์กับพนักงานด้วยกันเอง การจัดงานปีใหม่อีกเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งซึ่งพนักงานต้องการให้มีหลังจากทำงานมาทั้งปี สอดคล้องกับ Albrecht (2015) การมีส่วนร่วม

ในงานและองค์กรยังเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและความพึงพอใจในงาน ส่งผลถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน การตั้งใจเป็นพนักงานที่ดี อีกทั้งสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันอีกด้วย การให้เงินสะสมกับพนักงานโดยที่หักพนักงานส่วนหนึ่งแล้วองค์กรสมทบให้อีกส่วนหนึ่งก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งพนักงานให้ความสนใจอีกทั้งยังดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรอีกด้วย เนื่องจากถ้าลาออกก่อนเวลาที่องค์กรกำหนด พนักงานไม่มีสิทธิในเงินสมทบที่องค์กรให้

3. ด้านสัมพันธ์ภาพ (Labour relations) เนื่องจากการเป็นแรงงานซึ่งส่วนใหญ่เป็นแรงงานต่างด้าว ที่มีเอกลักษณ์ทางภาษา และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละถิ่น ทั้งด้านศาสนาและวัฒนธรรม ควรมีกิจกรรมงานวันสำคัญทางศาสนา สอดคล้องกับ Patterson (2005) การให้พนักงานมีส่วนร่วมทางศาสนาเป็นการจัดกิจกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานมีความต้องการเนื่องจากมีความศรัทธาในศาสนาที่ตนนับถือและยังนับเป็นกิจกรรมที่สามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันอีกด้วย

4. ด้านความก้าวหน้าในงาน (Progression) ควรมีการประชาสัมพันธ์และให้รางวัลกับพนักงานที่อยู่ครบอายุงาน แสดงถึงการเกิดความสุขในการทำงาน เนื่องจากแรงงานมีการอยู่กับองค์กรในระยะเวลาที่ยาวนาน เช่น 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปี ทำให้พนักงานที่เข้ามาใหม่ตลอดจนพนักงานที่อยู่มาสักระยะหนึ่งในการทำงานรู้สึกถึงความเอาใจใส่ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Hussein et al.

(2014) ที่ระบุถึงปัจจัยสำคัญที่มีต่อผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นความตั้งใจให้อายุ้งานเพิ่มขึ้นในการคงอยู่ทำงานต่อไป เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในสถานที่ทำงานโดยการสนับสนุนกำลังใจในการทำงานอาจส่งผลดีต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งประสิทธิภาพและให้คงอยู่ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

รัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ อุตสาหกรรม กรมแรงงานควรมีกำหนดนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงาน อำนวยความสะดวกทางเอกสารเพื่อความสะดวกสบายต่อการทำงาน สนับสนุนการนำเข้าเครื่องจักร และผ่อนปรนทางด้านภาษีการนำเข้าต่อไป นอกจากนี้โรงงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มควรมีกำหนดนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อสามารถทำงานได้หลากหลายและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

รัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ อุตสาหกรรม กรมแรงงานควรมีกำหนดการเปิดให้บริการที่นานยิ่งขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับแรงงานต่างด้าว ควรเปิดอบรมทางด้านภาษาสำหรับแรงงาน เพื่อการติดต่อสื่อสารในโรงงาน ควรเปิดหลักสูตรเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพออกสู่ตลาดแรงงาน นอกจากนี้โรงงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยอาจให้วันหยุดเพิ่มได้

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาในเรื่องของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน

References

- Albrecht, S. L. (2015). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840-853.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drives of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Beyer, R. C., & Smets, F. (2015). Labour market adjustments and migration in Europe and the United States: How different?. *Economic policy*, 30(84), 643-682.
- Brink, A. G., & Rankin, F. W. (2013). The effects of risk preference and loss aversion on individual behavior under bonus, penalty and combined contract frames. *Behavioral Research in Accounting*, 25(2), 145-170.

- Hussein, S., Moriarty, J., Stevens, M., Sharpe, E., & Mathorpe, J. (2014). Organizational factors, job satisfaction and intention to leave among newly qualified social workers in England. *Social Work Education*, 33(3), 381-396.
- Jantor, P. (2555). The study of bilateral system for the way out of Thai labor market. *Accounting and Commerce Faculty Journal*, 35(1), 30-41.
- Kaufman, B. E. (2014). Explaining breadth and depth of employee voice across firms: A voice factor demand model. *Journal of Labor Research*, 35(3), 296-319.
- Ministry of Social Development and Human Security. (2559). *Migrant workers statistics*.
https://www.m-society.go.th/article_attach/18712/20429.Pdf.
- National Statistical Office. (2560). *Unemployment numbers of January*, 2560
<http://www.nso.go.th/sites/2014/Pages/News/2561/N23-02-61-1.aspx>.
- Open the employment situation for the year 61, the service sector is the most popular profession, both state-private. (2560, December 28). *Matichon Online*.
https://www.matichon.co.th/local/quality-life/news_783205.
- Patterson, E. (2005). Religious activity and political participation: The Brazilian and Chilean cases. *Latin American Politics and Society*, 47(1), 1-29.
- Ratchapongsa, P. (2559, November 4). Unskilled workers are national builders. *Bangkok Business Newspaper*. p. 24.
- Rai, R. (2015). Building employee engagement through organizational culture: An empirical study of Indian i.t. industry. *Prestige International Journal of Management and Research*, 8(2/1), 15-27.
- Thailand Development Research Institute. (2559). *Summary of domestic factories classified by features and industry*.
<https://tdri.or.th/about/contact/>
- Unnarawarangkun, S. (2558). The shortage of skilled labor in the textile and garment industry. *Journal of Labor Market Situation*, 7(5), 25-32.