ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปรินทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ในเขตกรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565

.....

นายปรินทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ

ผู้วิจัย

.....	.....
รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,	ตรียุทธ พรหมศิริ,
Ph.D.	Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์
.....	.....
รองศาสตราจารย์วิชิตา รักธรรม,	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,
Ph.D.	Ed.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ เนื่องด้วยความเมตตาและการอนุเคราะห์จาก รศ.ดร.พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษา ในการสละเวลาให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ตลอดจนความช่วยเหลือในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับให้เนื้อหามีความสมบูรณ์ ครบถ้วน ครอบคลุมทุกประเด็น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่สละเวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยครั้งนี้อย่างตั้งใจ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้และสามารถนำวิชาความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยเหลือ สนับสนุนและอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัย

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณ ครอบครัว ครูอาจารย์ เพื่อน ๆ รุ่นพี่ รุ่นน้อง ผู้บริหาร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจที่ดีตลอดช่วงเวลาของการทำสารนิพนธ์ จนสารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ปรินทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ

ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ในเขตกรุงเทพมหานคร

THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE PRACTICES AND EMPLOYEE ENGAGEMENT OF STARTUP ORGANIZATIONS/BUSINESSES IN BANGKOK

ปรินทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ 6350123

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ตรียุทธ พรหมศิริ, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบ ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง (Cross-sectional Study) โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) กับพนักงานที่ทำงานในองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 385 คน และนำผลข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อทดสอบสมมติฐาน หาค่าสถิติ วิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล ซึ่งผลการศึกษาการวิจัยพบว่า พนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพมีความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและผลตอบแทน และการประเมินผลงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ องค์กรควรให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

คำสำคัญ : แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์/ ความผูกพันต่อองค์กร/ องค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพ

83 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญรูปภาพ		**ช**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 คำถามวิจัย	5
	1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
	1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
	1.5 ขอบเขตของการวิจัย	6
	1.6 สมมติฐานของการวิจัย	6
	1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
	1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2	**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**9**
	2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์	9
	2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	17
	2.3 องค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ	21
	2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
บทที่ 3	**ระเบียบวิธีวิจัย**	**37**
	3.1 รูปแบบการวิจัย	37
	3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	37
	3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	38
	3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	39
	3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	41

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**42**
	4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	42
	4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)	43
	4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)	54
	4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)	55
	4.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)	57
	4.6 ภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	57
บทที่ 5	**การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**	**59**
	5.1 อภิปรายผลการศึกษา	59
	5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implications)	62
	5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	64
บรรณานุกรม		**66**
ภาคผนวก		**76**
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	77
ประวัติผู้วิจัย		**83**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	ข้อตกลงการลงทุนสตาร์ทอัพในประเทศไทย ปี 2563	1
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	23
3.1	มาตรวัดที่ใช้ในงานวิจัย	40
4.1	แสดงภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์	42
4.2	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 1)	44
4.3	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 2)	49
4.4	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha coefficient ของมาตรวัดที่ใช้ในงานวิจัย	54
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)	56
4.6	ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)	57
4.7	ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	58

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
2.1	กระบวนการสรรหา	10
2.2	องค์ประกอบของค่าตอบแทน	15
2.3	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	16
2.4	การพัฒนาตัวชี้วัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กร	18
2.5	โมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) (3-D Model)	21

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจสตาร์ทอัพหรือธุรกิจที่เริ่มจากจุดเล็ก ๆ สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดดออกแบบให้ธุรกิจมีการทำซ้ำได้โดยง่าย (Repeatable) และขยายกิจการได้อย่างได้ง่าย (Scalable) มีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้เป็นหัวใจหลักในการสร้างธุรกิจ มักเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นจากไอเดียเพื่อแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันหรือเห็นโอกาสทางธุรกิจที่ไม่มีใครเคยคิดหรือทำมาก่อน (ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี, 2559) ในปัจจุบันพบว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย เป็นที่รู้จักมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มสูงขึ้น จากการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี การสนับสนุนที่มากขึ้นของภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สตาร์ทอัพได้แสดงศักยภาพและความพร้อมทางธุรกิจ ซึ่งองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพใดที่มีความพร้อมมาก ก็ยิ่งมีโอกาสได้เงินลงทุนมาก หากผู้ประกอบการธุรกิจรายใดที่สามารถตอบโจทย์ปัญหาของผู้คนได้เป็นอย่างดี มีความคิดที่ก้าวล้ำนำธุรกิจแบบเดิม รวมทั้งมีการเลือกหยิบใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเพื่อนำมาเป็นเครื่องมือได้อย่างเหมาะสม ก็จะสามารถทำกำไรได้อย่างมากและสามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็วด้วย ในประเทศไทยมีธุรกิจสตาร์ทอัพมากกว่า 400 ธุรกิจ โดยสามารถแบ่งได้หลายภาคส่วน เช่น FinTech, HealthTech, PropertyTech & UrbanTech, Lifestyle & Entertainment (Startup Thailand Center, 2018) เป็นต้น และยังมีการลงทุนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 1.1 ข้อตกลงการลงทุนสตาร์ทอัพในประเทศไทย ปี 2563

Startup Name	Industry	Funding Round	Value (USD)	Investor List
Finnomina	FinTech	Series B	10 M USD	Openspace Ventures (Lead Investor), Gobi Partner, Premiere Advisory Group via SMEs Private Equity Trust Fund III, Krungsri Finnovate, BCH Ventures, 500 Tuktuks, Angel Investors

ตาราง 1.1 ข้อตกลงการลงทุนสตาร์ทอัพในประเทศไทย ปี 2563 (ต่อ)

Startup Name	Industry	Funding Round	Value (USD)	Investor List
Lightnet	FinTech	Series A	31.2 M USD	UOB Venture Management, Seven Bank, Uni-President Asset Holding, Hashkey Capital, Hopeshine Ventures, Signum Capital, DU Capital, Hanwha Investment and Security
PeerPower	FinTech	Pre-Series A	Undisclosed	Invent
aCommerce	E-Commerce	Series C	15 M USD	Indies Capital Partner
Conicle	EdTech	Series A	830 K USD	Humanica, 500 Tuktuks, StormBreaker Venture
Vonder	EdTech	Seed	120 K USD	Angel Investor, StormBreaker Venture
Digio	FinTech	Series B	4 M USD	PCC interbank, Beacon VC, SMEs Private Equity Trust Fund II by Siam Alpha Equity (SAE)
Zmyhome	PropTech	Undisclosed	1 M USD	Bon Angel, KK Fund
SYNQA	FinTech	Series C	80 M USD	SCB 10X, SPARX Group (Mirai Creation Fund II)
Icon Framework	PropTech	Undisclosed	3 M USD	Krungsri Finnovate
Ricult	AgriTech	Pre-series A	2 M USD	Bualuang Ventures, Krungsri Finnovate
Freshket	FoodTech	Series A	3 M USD	Openspace Ventures, ECG-Research, Innospace, Denis Asia Pacific, Seedersclub
Sunday	Insurance	Bridge round	9 M USD	SCB 10X, Vertex Ventures Southeast Asia and India, Quona Capital, LINE Ventures
Finema	FinTech	Seed	1.3 M USD	Undisclosed
MycloudFulfillment	E-Commerce	Series A	2 M USD	ECG-Research, Gobi Partners, NVest Venture, SCB 10X

ตาราง 1.1 ข้อตกลงการลงทุนสตาร์ทอัพในประเทศไทย ปี 2563 (ต่อ)

Startup Name	Industry	Funding Round	Value (USD)	Investor List
Flash Express	Logistics	Series D	200 M USD	PTTOR, Durbell, Krungsri Finnovate, eWTP Technology & Innovation Fund, Cloud Angel Fund, Gaorong Capital
Chomchob	Retail	Series A	1.6 M USD	Invent, 500 Tuktuks, Six Network
Arincare	Healthcare	Series A	Undisclosed	NEXTER VENTURRES, depa, Mitsubishi Corporation
N-Squared eCommerce	E-Commerce	Seires A	Undisclosed	KKP Capital, SMEs Private Equity Trust Fund II Chan Wanich Group, AHMP, ECG-Research
Hungry Hub	FoodTech	Pre-Series A	Undisclosed	ECG-Research
WSmart	Insurance	Seed	Undisclosed	500 Tuktuks
Showcase	Marketing	Seed	Undisclosed	500 Tuktuks, iSeed SEA, Sequoia Scout angel investors
FazWaz	PropTech	Pre-Series A	Undisclosed	Simon Baker from Cav investment group, 500 Tuktuks II, Aries Capital Alpha Founders Capital
More Meat	Food	Undisclosed	Undisclosed	Vfoods
Globish	EdTech	Series A	Undisclosed	Premier Advisory Group, NVest Ventures, RareJob, ECG- Research
JuzMatch	PropTech	Undisclosed	Undisclosed	ECG-Research
Zitrus	Business Solution	Undisclosed	Undisclosed	NVest Venture, SMEs Private Equity Trust Fund I by NVest
ScoutOut	HR	Undisclosed	Undisclosed	Ariya Banomyong
Vonder	Edtech	Seed	160 K USD	SCB 10X
ARIS	Marketing Tech	Seed	160 K USD	SCB 10X

ที่มา: http://techsauce.co (2564)

จากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจสตาร์ทอัพนั้น ทำให้มีผู้ที่มีเงินลงทุนหรือผู้ที่มีความสนใจในเทคโนโลยี สนใจในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในบางราย อาจไม่ได้

คำนึงถึงความเข้าใจในการบริหารและการประกอบธุรกิจมากนัก ทำให้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเหตุการณ์ที่กระทบต่อบริษัท ผู้ประกอบการไม่สามารถบริหารได้อย่างดี ส่งผลให้การดำเนินการธุรกิจขาดทุนหรืออาจปิดตัวลงไปในที่สุด ประเด็นสำคัญที่ผู้ประกอบการองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพไม่ควรมองข้ามหากต้องการให้องค์กร/ธุรกิจของตนเองประสบความสำเร็จ คือ 1) ผลิตภัณฑ์หรือบริการต้องมาจากการแก้ไขปัญหาในบางเรื่องที่เกิดขึ้นกับคนในหมู่มาก 2) การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (พณชิต กิตติปัญญางาม, 2559)

การบริหารคนหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เนื่องจาก คน เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า คุณประโยชน์ และจำเป็นต่อทุก ๆ องค์กร อีกทั้งทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างไร้ขีดจำกัด ด้วยเหตุนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดีนั้นจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรราบรื่นองค์กรสามารถเติบโตและพัฒนาได้มากขึ้น ช่วยให้บุคคลมีกำลังใจและขวัญกำลังใจมากขึ้น และช่วยเสริมสร้างความมั่นคง ลดความขัดแย้งที่จะเกิดในองค์กรที่อาจส่งผลต่อสังคมได้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2538) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไม่ได้หมายถึงการให้ความสำคัญที่เรื่องอัตราจ้างเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงการสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การธำรงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กรที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารองค์กร จะต้องใส่ใจดำเนินการอย่างรอบคอบและจริงจัง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสายเทคโนโลยีย่อมมีความยากเนื่องจากตลาดแรงงานมีการแข่งขันที่สูงและกำลังเป็นที่ต้องการในปัจจุบัน โดยข้อมูลจาก LinkedIn พบว่า ในสายธุรกิจ เทคโนโลยีมีอัตราการลาออกที่สูงมากที่สุด และจากการสำรวจของ Founders Circle บริษัทเงินทุนในสหรัฐอเมริกา พบว่าบริษัทสตาร์ทอัพ โดยเฉพาะสตาร์ทอัพระดับยูนิคอร์น ที่มีมูลค่ามากกว่า 31,000 ล้านบาทขึ้นไปนั้นมีอัตราการลาออกสูงถึง 25% ภายในระยะเวลา 1 ปี ซึ่งถือว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยในทุกอุตสาหกรรมที่ 13% ถึงเกือบ 2 เท่า ซึ่งการลาออกที่มากเกินไป นั้นย่อมส่งผลเสียต่อองค์กรทั้งในเรื่องค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานและในการดำเนินธุรกิจ

สิ่งหนึ่งที่ทางผู้วิจัยมองว่าจะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีของแต่ละองค์กร คือ “ความผูกพันต่อองค์กร” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสร้างให้แก่พนักงาน กล่าวคือการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร จะทำให้องค์กรได้มาซึ่งพนักงานที่ทุ่มเททั้งกายและใจ ตั้งใจปฏิบัติงาน และทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ ทั้งด้านอัตราการขาดงาน อัตราการลาออก รวมไปถึงการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ธนนันท์ ทะสุใจ, 2547) โดยความผูกพันต่อองค์กรย่อมมีความเกี่ยวข้องกับการบริหาร

จัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้ประกอบการและผู้บริหารจึงต้องหาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดอัตราการลาออกและเปลี่ยนงาน ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ และสามารถดำเนินธุรกิจไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นพบว่าในปัจจุบัน องค์กรหรือธุรกิจสตาร์ทอัพมีการเพิ่มจำนวนเป็นอย่างมาก ประกอบกับการลาออกของพนักงานในสายเทคโนโลยีมีเป็นจำนวนมากเช่นกัน องค์กรจึงต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างราบรื่น โดยแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านต่าง ๆ อาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง ปัจจัยแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ เพื่อให้ทราบถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ และปัจจัยด้านแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

1.2 คำถามวิจัย

1.ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพมีมากน้อยระดับใด

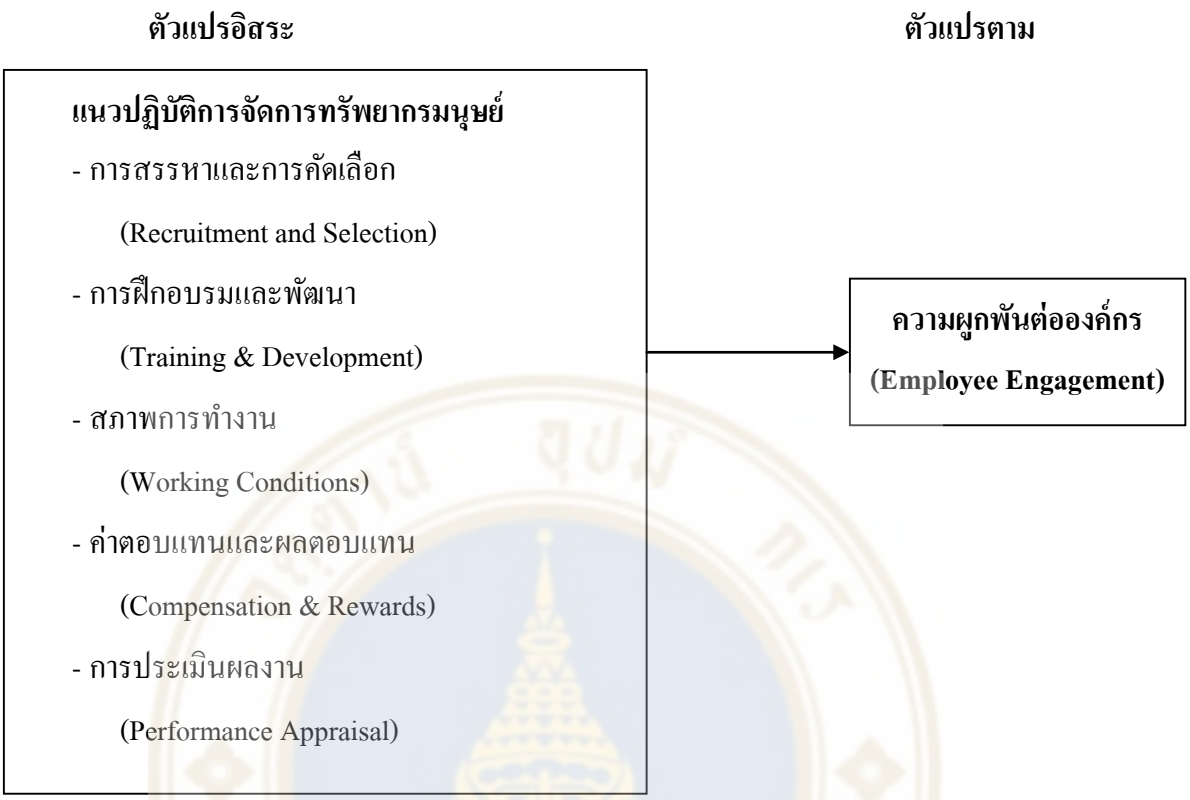
2.ปัจจัยด้านแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรสตาร์ทอัพหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.เพื่อศึกษาถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

2.เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย



1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

2.ขอบเขตด้านประชากร พนักงานที่ทำงานในองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 385 คน

3.ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2564 – มกราคม 2565 (เป็นเวลา 8 เดือน)

1.6 สมมติฐานของการวิจัย

1.6.1 ปัจจัยด้านแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management Practices)

H1: การสรรหาและการคัดเลือกส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

H2: การฝึกอบรมและพัฒนาส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

H3: สภาพการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

H4: ค่าตอบแทนและผลตอบแทนส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

H5: การประเมินผลงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.ทำให้ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

2.ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

3.ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาแผนในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานกับองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices) หมายถึง กิจกรรม หน้าที่ นโยบายและกระบวนการในการจัดการและกระตุ้นให้พนักงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทั้งส่วนบุคคลและองค์กร

การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) หมายถึง กระบวนการค้นหาพนักงาน ส่งเสริมให้สมัครและเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ค่านิยม ความสนใจ ความคาดหวัง และความสามารถของบุคลากร สอดคล้องกับลักษณะและความต้องการของตำแหน่งและองค์กร

การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) หมายถึง กิจกรรมหรือโปรแกรมที่ออกแบบและสนับสนุนโดยองค์กรเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อให้พนักงานสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง แนวทางปฏิบัติที่องค์กรจัดสรรหรือกระทำเพื่อให้พนักงานมีสภาพการทำงานที่ดีทั้งในด้านสวัสดิการ สุขภาพ ความปลอดภัย และเทคโนโลยี

ค่าตอบแทนและผลตอบแทน (Compensation and Rewards) หมายถึง สิ่งที่พนักงานได้รับเป็นการแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงานและความสามารถของพนักงานผ่านค่าตอบแทน เงินเดือน โบนัส และสิ่งจูงใจ

การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่องค์กรใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานและความสามารถของพนักงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนอาชีพและการพัฒนา

ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร และจงรักภักดีต่อองค์กรไม่คิดจะละทิ้งไปจากองค์กร

องค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ หมายถึง กิจการที่เริ่มต้นจากธุรกิจเล็ก และสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด โดยมีเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมมาช่วยในการขับเคลื่อนให้สามารถทำซ้ำ และขยายได้

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษา และรวบรวมแนวความคิด เอกสาร ทฤษฎี ตลอดจนรายงานผลการวิจัยซึ่งเกี่ยวข้อง โดยเรียงลำดับตามรายละเอียดดังนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2.3 องค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

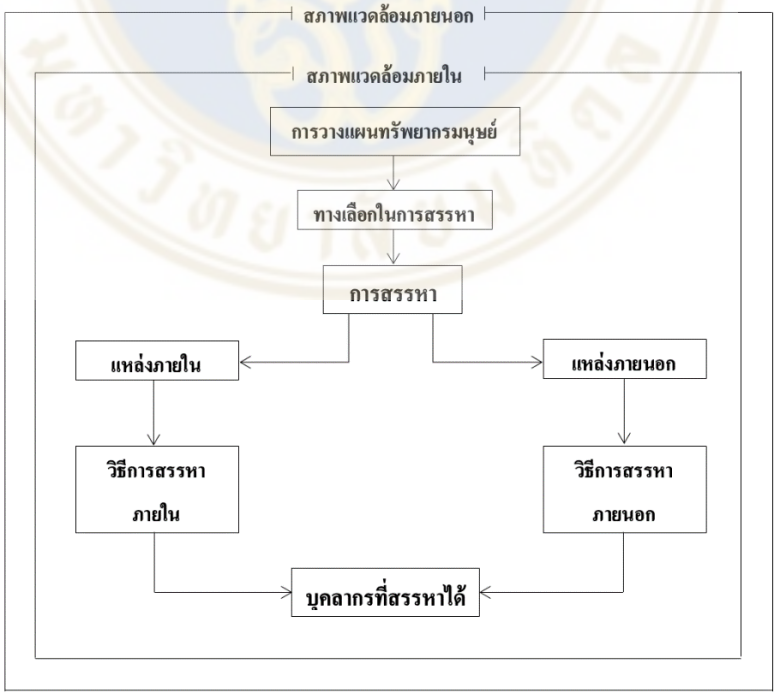
Bowin และ Harvey (2001) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ คือ การที่บุคคลที่เข้ามาเป็นพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรสามารถสละความสุขและลดความเสรีภาพของตนเองลงมาได้ เพื่อให้จนเองสามารถดำรงอยู่ในองค์กรได้เสมือนรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการยอมรับในเป้าหมายและระเบียบแบบแผนที่องค์กรนั้นได้สร้างขึ้น สามารถปฏิบัติตนและควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตัวเองได้ ตลอดจนการที่บุคคลได้สามารถปรับตัวให้สามารถเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร และยอมรับในค่านิยมทางสังคมที่ถูกสร้างขึ้นได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ในแต่ละคนจะสามารถรู้สึกนึกคิดได้ด้วยตัวเองตามความสามารถว่าแต่ละคนจะต้องการสิ่งตอบแทนจากองค์กรในรูปแบบใด ซึ่งไม่จำเป็นที่พนักงานในองค์กรทุกคนจะต้องมีความต้องการต่อผลตอบแทนนั้นในด้านเดียวกัน ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ได้มีข้อจำกัดที่ควรจะต้องระวัง ซึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อองค์กร เพื่อที่จะให้องค์กรได้สามารถดำเนินการไปเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้จนสำเร็จลุล่วง อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงเป้าหมายอื่น ๆ ภายในองค์กรไปพร้อมกันได้ด้วย เช่น การผลิต การตลาด การเงิน และการบริการจัดการ เป็นต้น

การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)

จากการศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

Mondy, Noe และ Premeaux (1999) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการสรรหา มีวัตถุประสงค์เพื่อการจูงใจผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กรไว้ด้วยกัน โดยอุปสรรคของการสรรหานั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน ดังนั้น การจะสรรหาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับกระบวนการที่ประกอบด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรจะต้องทำการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ เพื่อให้การสรรหาบุคลากรนี้ประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องทำการพิจารณาถึงความจำเป็นในการสรรหาบุคลากร รวมไปถึงรายละเอียดภาระงาน เพื่อการระบุคุณสมบัติของบุคลากรที่องค์กรต้องการ แล้วจึงทำการพิจารณาเลือกแหล่งที่จะทำการสรรหาบุคลากร ซึ่งจะประกอบไปด้วย แหล่งสรรหาจากภายใน และ จากภายนอก โดยกระบวนการสรรหาดังกล่าว สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 1 ดังนี้

รูปภาพ 2.1 กระบวนการสรรหา



ที่มา : Mondy และ Noe (1996)

Bohlander และ Snell (2009) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงาน หรือมีประสิทธิภาพตรงตามที่องค์กรต้องการเพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร ในทำนองเดียวกันกับที่วนิดา วาดีเจริญ และคณะ (2556) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรคือ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นต่อจากขั้นตอนการสรรหาบุคลากร โดยจะมีเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครอย่างชัดเจน และมีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

ความหมายของการสรรหาและคัดเลือกข้างต้นนั้น สอดคล้องกับที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคลากรและการคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร เพื่อดึงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่หน่วยงานหรือองค์กรกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการแสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจมาสมัครงานหรือหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อหน่วยงานหรือองค์กร (Armstrong, 2009; Bohlander & Snell, 2009; Dessler, 2002; Lievens & Chapman, 2010; Mathis & Jackson, 2003) และยังสอดคล้องกับ นัฐกานต์ ทองสุขมาก และ จันจิราภรณ์ ปานยินดี (2563) ที่ได้กล่าวว่า การสรรหาเป็นการค้นหาบุคลากรที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้ต้องผ่านกระบวนการคัดเลือก ด้านทักษะ ความสามารถและทัศนคติที่ดี เพื่อให้องค์กรได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ Ivancevich (1998) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่องค์กรใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถตรงตามที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง การค้นหา บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานจากทั้งภายนอก และภายในองค์กร โดยผ่านการคัดเลือกในด้านทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีด้วยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development)

การฝึกอบรมและพัฒนา คือ กระบวนการหนึ่งขององค์กรที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ (Byars & Rue, 1997) หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน (Mondy, Noe & Premeaux, 1999) ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของการ

พัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ แบบแผนที่ชัดเจนขององค์กร ที่ถูกสร้างขึ้นจากทฤษฎีในเชิงปฏิบัติ เพื่อเป้าหมายในการเพิ่มความสามารถอย่างเป็นระบบให้แก่พนักงานและเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการสร้างความรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Bohlander & Snell, 2009; Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2006; Dessler, 2002; Dutra, 2001; Goldstein, 1996; Sisson, 1994; Winterton, 2007)

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546) ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการชาวตะวันตก ได้แก่ Nadler และ Wiggs (1989) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น ด้วยการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ดังนั้น ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 ประเด็น ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การให้การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้รับการออกแบบไว้อย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้พร้อมต่อการดำเนินงานในตำแหน่งงานของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและเพื่อให้มีโอกาสเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

ชูชัย สมิทธิไกร (2548) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร คือ การที่องค์กรจะสามารถจัดการและดำเนินงานได้อย่างมีระบบระเบียบเพื่อให้องค์กรได้มีการสนับสนุนให้มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ และปรับปรุงให้สมาชิกในองค์กรได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศบุคลากรหรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนาอาชีพ โดยการพัฒนาบุคลากรเป็นหนึ่งในบทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการวางแผนอย่างมีระบบขององค์กร ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านองค์ความรู้และความสามารถในทางปฏิบัติของบุคลากรภายในองค์กรด้วยการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา เพื่อการสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและเพื่อให้มีโอกาสเติบโตในตำแหน่งงานของตน

สภาพการทำงาน (Working Condition)

สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร บรรยากาศ และอุปกรณ์ที่มีความเหมาะสม มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานรวมถึงไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Bohlander & Snell, 2009; Dessler, 2002; Loudoun &

Johnstone, 2010; Mathis & Jackson, 2003; Osborn, Hunt & Schermerhorn, 1998; Sisson, 1994; Ulrich, 2001) เช่นเดียวกันกับ Gilmer (1967) ที่ได้กล่าวว่า สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพภายในองค์กรที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือ เครื่องจักร ถูกจัดวางอย่างเหมาะสม และเตรียมพร้อมที่จะใช้เสมอ มีอากาศถ่ายเท ไม่มีเสียงรบกวน และมีแสงสว่างพอเหมาะ ระยะเวลาทำงานแต่ละวันเหมาะสม มีสถานที่ออก กำลังกาย มีโรงอาหารใกล้ ๆ มีศูนย์อนามัย มีสถานที่จอดรถ

Armstrong (2007) กล่าวว่า สภาพการทำงาน เป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มความผูกพันผ่านสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากร ซึ่งสภาพการทำงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) อุปกรณ์สำนักงานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน คือ อุปกรณ์ที่สนับสนุนให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ รวมไปถึงสนับสนุนสภาพร่างกายของผู้ปฏิบัติงานด้วย และ 2) ความปลอดภัยในการทำงาน โดย Armstrong ได้กล่าวว่าสภาพการทำงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจต่อการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยยังสามารถดึงดูดบุคลากรใหม่ ๆ ที่ต้องการเข้ามาทำงานในองค์กรได้อีกด้วย

Schultz และ Schultz (1994) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) สภาพการทำงานด้านกายภาพ (Physical Working Conditions) คือ องค์ประกอบภายนอกทั้งที่สามารถจับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ขององค์กร ได้แก่ ที่จอดรถ ที่ตั้งขององค์กร ปริมาณเสียง แสง อุณหภูมิ และความชื้นภายในสำนักงาน รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่มีขึ้นสำหรับพนักงาน

2) สภาพการทำงานด้านเวลา (Temporal Working Condition) คือ ระยะเวลาที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานจริงภายในองค์กร รวมไปถึงระยะเวลาที่บุคลากรใช้ไปขณะอยู่ในองค์กร รวมเวลาหยุดพักระหว่างทำงาน ซึ่งหากชั่วโมงการทำงานขององค์กรมีความเหมาะสม จะช่วยให้ประสิทธิผลของการทำงานสูงขึ้น โดยผู้บริหารอาจมีการแบ่งเวลาการทำงานออกเป็น การทำงานแบบเต็มเวลา (Full-Time Employment) การทำงานแบบไม่เต็มเวลา (Part-Time Employment) การทำงาน 4 วันในหนึ่งสัปดาห์ (Four Day Workweek) การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working Hours) การทำงานเป็นกะ (Shift Work) เป็นต้น

3) สภาพการทำงานด้านจิตวิทยาและสังคม (Psychological and Social Working Conditions) เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของงาน รูปแบบการปฏิบัติงาน และผลกระทบของงานที่มีต่อบุคลากรในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่สามารถสร้างความพึงพอใจหรือ

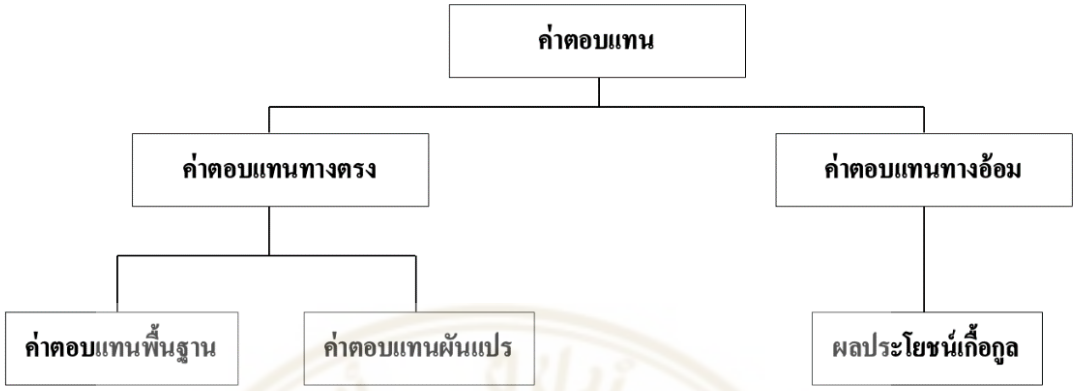
ความสำเร็จให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้ หรือในทิศทางตรงกันข้าม งานที่ได้รับมอบหมายทำให้บุคลากรรู้สึกเบื่อหน่ายหรือเคร่งเครียด รวมไปถึงงานที่มีความง่ายมากเกินไป ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะความรู้ในการปฏิบัติก็สามารถก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงานได้เช่นกัน

กล่าวโดยสรุป สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่สามารถส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ทั้งในด้านความปลอดภัย สุขภาพ ด้านบรรยากาศและอุปกรณ์ เครื่องจักรต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่การปฏิบัติงานของบุคลากร

ค่าตอบแทนและผลตอบแทน (Compensation & Rewards)

ค่าตอบแทนและผลตอบแทน คือ ข้อกำหนดขององค์กร เพื่อการให้รางวัลตามผลงานและความสามารถของบุคลากรผ่านค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจต่าง ๆ (Bohlander & Snell, 2009; Dessler, 2002; Devanna et al., 1984; Dutra, 2001; Gerhart, 2010; Hipólito, 2001; Sisson, 1994) Milkovich และ Newman (1996) กล่าวว่า ค่าตอบแทนและผลตอบแทนนั้น (Compensation) หมายถึง ตัวเงิน สินทรัพย์ หรือบริการต่าง ๆ ที่สามารถประเมินมูลค่าเป็นตัวเงินได้ ตลอดจนสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่บุคลากรจะได้รับเป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานได้ตามเงื่อนไขของการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สุดา สุวรรณภิรมย์ (2547) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การที่องค์การมอบผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรสำหรับการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กรเกิดผลประโยชน์ ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส สิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่น ๆ ซึ่ง Mathis และ Jackson (2000) กล่าวว่าองค์ประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 รูปแบบ ซึ่งได้แก่ 1.ค่าตอบแทนทางตรง ที่ประกอบด้วยค่าตอบแทนพื้นฐาน และค่าตอบแทนผันแปร และ 2.ค่าตอบแทนทางอ้อม ประกอบด้วย ผลประโยชน์เกื้อกูลของนายจ้าง (Fringe Benefit) ดังภาพที่ 2

รูปภาพ 2.2 องค์ประกอบของค่าตอบแทน



ที่มา : Mathis และ Jackson (2000)

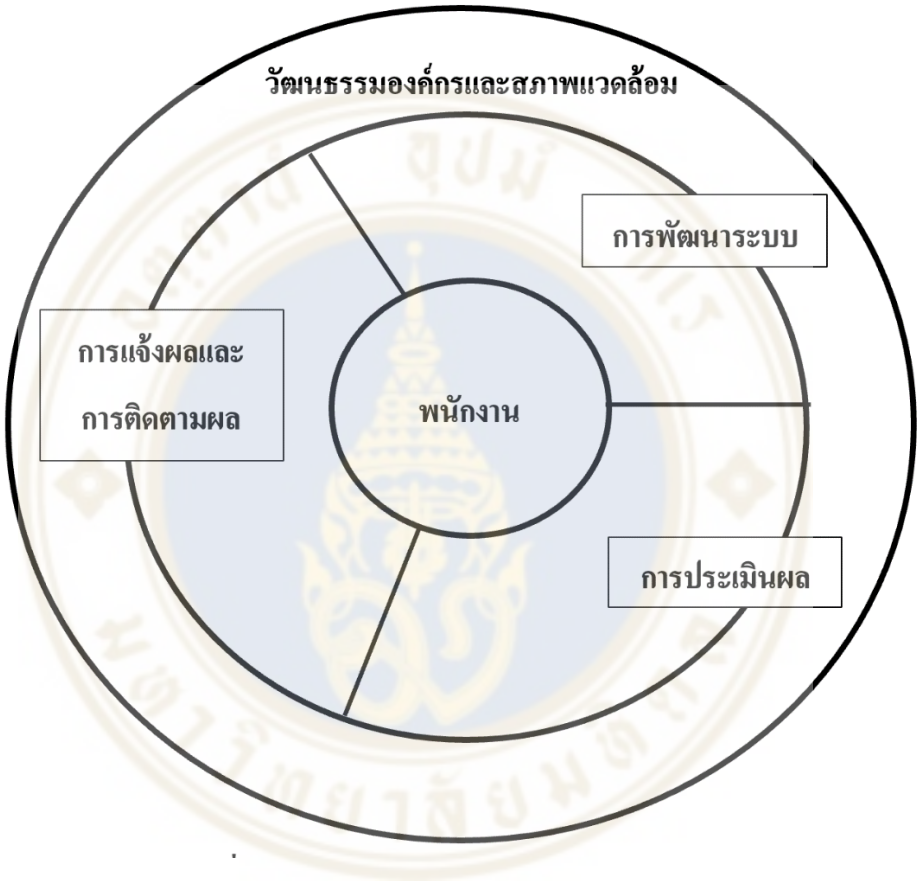
การประเมินผลงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลงาน หมายถึง การประเมินประสิทธิภาพและความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรือการให้รางวัล (Bohlander & Snell, 2009; Dessler, 2002; Devanna, Fombrun & Tichy, 1984; Dutra, 2001; Latham, Sulsky & Macdonald, 2007) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Mathis และ Jackson (2003) ที่ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) คือกระบวนการพิจารณา ตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่แต่ละองค์กรได้กำหนดไว้ และมีการสื่อสารต่อให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ เช่นเดียวกันกับ Gómez-Mejía, Balkin และ Cardy (2004) ที่ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการพิจารณาเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อตีค่าว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

สินี พุ่มพวง (2559) ได้กล่าวว่า การประเมินผลงาน หมายถึง การวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงาน ของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และสิ่งใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างความชัดเจนในแผนต่าง ๆ สำหรับการประเมินผล และการทำสื่อสาร ให้บุคลากรเข้าใจในการประเมินผลปฏิบัติงานหน้าที่เป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการประเมินผลลัพธ์ออกมา ซึ่งการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรจะมีความเที่ยงตรง ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมการ การวางแผน และดำเนินการอย่างรอบคอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่ Gilliland และ Langlon (1998) ได้ทำการพัฒนาระบบในการประเมินผลและการแจ้งผล ดังแสดงในภาพที่ 3

รูปภาพ 2.3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : Gililand และ Langion (1998)

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติได้ตามจริงกับมาตรฐานผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงการปฏิบัติงานของตนเองว่ามีมาตรฐานอยู่ในระดับใด และเพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บริหารเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

แนวคิดที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านความหมายของความผูกพันของพนักงานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันจึงทำการนิยามและให้ความหมายกันไว้อย่างมากมาย ซึ่งจะสามารถอธิบายพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้ จากการนิยามและให้ความหมายของนักวิชาการหลายๆ ท่านนั้น มีทั้งที่แตกต่างกัน และมีทั้งที่คล้ายคลึงกันอยู่หลายประการมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาและรวบรวมแต่ละความหมายและคำนิยามของนักวิชาการหลายๆ ท่านเอาไว้ ดังต่อไปนี้

Kanh (1990) การที่พนักงานคนหนึ่งสามารถใช้ชีวิตอยู่ในอย่างเป็นสมาชิกภายในองค์กรได้โดยการควบคุมทางด้านอารมณ์ จิตใจ ระหว่างทำงาน ให้สามารถทุ่มเทแรงกายและแรงใจภายใต้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองจากงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การแสดงออกของพนักงานไม่มีผลกระทบต่ออาชีพหรืองานในทางลบ ซึ่งจะเป็นการที่ทำให้รับรู้ได้ว่าพนักงานสามารถมีความพร้อมในการทำงานในเรื่องของด้านร่างกายและจิตใจ

Institute for Employment Studies (IES) (2004) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไว้ว่า Employee Engagement หมายถึง การที่องค์กรจะสามารถดำเนินการให้สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กรและสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้นั้น จะต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง ซึ่งรวมไปถึงทัศนคติเชิงบวกของเหล่าสมาชิกในองค์กรที่มีต่อองค์กร และค่านิยมทั้งหมดที่ทำให้สมาชิกในองค์กรหรือพนักงานเกิดความผูกพัน (Engagement) ขึ้นกับองค์กร ทำให้พนักงานสามารถเป็นผู้ที่รับรู้ถึงสถานะทางธุรกิจขององค์กร และจะสามารถทำงานต่าง ๆ ร่วมกับสมาชิกคนอื่นภายในองค์กรได้อย่างราบรื่น เพื่อเป็นการเพิ่มผลปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้

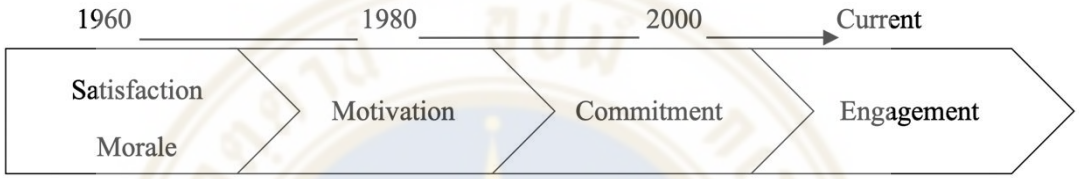
ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (Employee Engagement) เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีความพร้อมทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างมาก โดยองค์กรที่ปรึกษาทางธุรกิจชั้นนำ Gallup ได้กล่าวถึงความผูกพัน (Engagement) ไว้ในหนังสือ Break All the Rules ในช่วงปี 1990’s

Ayers (2004) ได้กล่าวว่า การที่ความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้นนั้น สามารถก่อให้เกิด 1) ความสามารถในการผลิตเพิ่มขึ้น 2) ความสามารถในการรักษาพนักงาน 3) ความพึงพอใจของลูกค้า และ 4) ความสามารถในการสร้างผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

Mercer (2009) บริษัทที่ปรึกษาระดับโลกซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ ได้กล่าวถึงแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ไว้ว่า การวัดความ

ผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นวิธีการหนึ่งของการชี้วัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถของธุรกิจ (Business Performance) ซึ่งการชี้วัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรนี้ มีการพัฒนาเป็นลำดับโดยเริ่มตั้งแต่ การใช้ตัวชี้วัด “ความพึงพอใจ”(Satisfaction Moral) ต่อมาพัฒนาเป็น “แรงจูงใจ” (Motivation) พัฒนาเป็น “ความผูกพัน”(Commitment) จนมาถึง ตัวชี้วัด “ความผูกพันต่อองค์การ” (Engagement) ตามลำดับ ดังภาพที่ 4

รูปภาพ 2.4 การพัฒนาตัวชี้วัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กร



ที่มา : Mercer (2009)

Mercer (2009) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า ความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Satisfaction) เป็นตัววัดความสำเร็จในระยะสั้น โดยไม่สามารถเชื่อมั่นได้ว่าจะมีประสิทธิภาพในด้านแรงงาน (Stability of Workforce) และการมีส่วนร่วม (Particular) แต่ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรคือความเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร เมื่อใดที่ความผูกพันในการทำงานมีระดับสูง จะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของบุคลากรอย่างยั่งยืน แต่หากบุคลากรไม่เกิดความพึงพอใจ ก็จะไม่มีความผูกพันเกิดขึ้น

The Towers Perrin Talent Report (2003) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าหมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในด้านอารมณ์ ความรู้สึก และปัจจัยด้านเหตุผล ที่มีความสัมพันธ์ไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานและการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เป็นรูปแบบของความมุ่งมั่นและความสามารถในการอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

Gubman (2003) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าหมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่ทุ่มเทแรงกายแรงในอย่างเต็มที่และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ต่องานที่ตนได้รับมอบหมาย โดยมักจะแสดงออกมาในรูปแบบของผลงานที่มีความสร้างสรรค์ มีคุณภาพเกินความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้า เป็นต้น

Greenberg (2004) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าหมายถึง ระดับของความผูกพันและระดับการเข้าไปมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่า โดยกระบวนการในการสร้างความผูกพันนั้นต้องเป็นการกระทำที่เกิดจากทั้งตัวนายจ้าง และตัวลูกจ้าง หรือเป็นการกระทำ 2 ทางนั่นเอง

Hewitt Associates (2004) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าหมายถึง สภาพหรือลักษณะของแต่ละบุคคลที่อุทิศในด้านอารมณ์ ความรู้สึก ความรู้ความสามารถและสติปัญญาแก่องค์กร หรือกลุ่มบุคลากรที่มีความผูกพัน (Engage) ต่อองค์กรนั้นเป็นความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งสามารถนำพาองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานที่ขึ้นได้

International Survey Research (ISR) (2004) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าหมายถึง การที่บุคลากรมีความเชื่อต่อองค์กร ต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และเข้าใจภาพรวมทางธุรกิจขององค์กร มีความนับถือ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และมีความสามารถที่พร้อมจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กรเพื่อช่วยองค์กรบรรลุเป้าหมาย

The Gallup Organization (2006) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าหมายถึง การเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างบุคลากรกับองค์กร โดยบุคลากรทุกฝ่ายจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นการบรรลุความปรารถนาส่วนบุคคลของบุคลากร โดยองค์กรมีหน้าที่ในการช่วยเหลือและสนับสนุนในเชิงสร้างสรรค์ต่อสภาวะที่เกิดขึ้น

จากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรนี้ The Gallup Organization (2006) ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานในองค์กร ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) คือ พนักงานเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ มีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมาย คำนึงถึงองค์กร มีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ตนและองค์กรก้าวสู่ความสำเร็จในที่สุด

2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged Employee) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานเพื่อให้เสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ทำงานโดยไม่ตั้งใจ ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่คิดค้นนวัตกรรม นอกจากนั้น ยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเปรียบเสมือน “ผีดิบในองค์กร”

3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged Employee) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน สร้างปัญหาในองค์กร มีทัศนคติในแง่ลบ และยังส่งต่อความรู้สึกไม่ดีไปยังพนักงานที่อยู่รอบ ๆ คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่น อีกทั้งยังขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่นด้วย เปรียบเสมือน “แอปเปิ้ลเน่า” ที่คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่น

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงออกต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของตนเองต่อองค์กรด้วยความสมัครใจ โดยมิได้ถูกกำหนดไว้ในหน้าที่ของความเป็นสมาชิกต่อองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านั้นจะทำให้เกิดประโยชน์ ต่อบริบทและเป้าหมายขององค์กรในการที่จะสามารถบรรลุไปถึงเป้าหมายหลักที่ได้กำหนดไว้ ในระดับผู้บริหารความผูกพันจะสามารถเป็นแรงผลักดันให้พาองค์กรไปเติบโตได้ในโลกธุรกิจ มีใจที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างเอกลักษณ์และความแตกต่างจากคู่แข่งได้ ส่วนในแง่ของพนักงาน สมาชิกในองค์กรหรือผู้ปฏิบัติงาน ความผูกพันจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกในแง่บวกกับองค์กรและอยากจะดำรงอยู่ในองค์กรและใช้ความรู้ความสามารถที่มีต่อไปกับองค์กรในระยะยาว

องค์ประกอบของความผูกพัน

International Survey Research (ISR) (2004) ได้แบ่งองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ตามโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (3-D Model) ดังนี้

1) ด้านการรับรู้ (Cognitive) หรือสิ่งที่ทำให้พนักงานคิดเกี่ยวกับองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ คือ การใช้ความรู้ความสามารถในระดับที่เหมาะสมของพนักงานแต่ละคนต่อองค์กร ความเชื่อในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การสนับสนุนค่านิยมหลักขององค์กรและสิ่งที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้

2) ด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective) หรือสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกเกี่ยวกับองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นอารมณ์ข้อผูกมัดระหว่างพนักงานแต่ละองค์กรทำอะไรที่พวกเขาจะภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

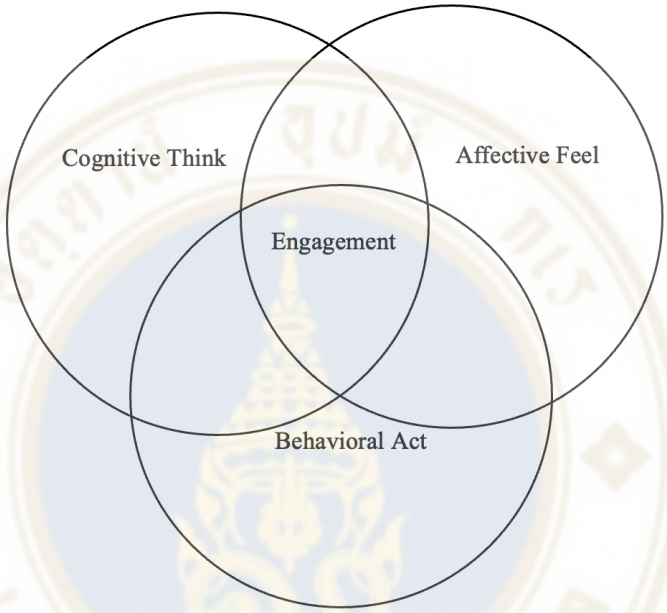
3) ด้านพฤติกรรม (Behavioral) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์ต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งมี 2 พฤติกรรมที่พนักงานจะกระทำต่อองค์กร

อันดับแรก คือ พนักงานมีความพยายามอย่างมากในการทำงานหรือไม่ หรือพนักงานมีการทำงานมากกว่าปกติหรือไม่

อันดับที่สองคือ การที่พนักงานแต่ละคนตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะที่ประสบความสำเร็จหรือประสบล้มเหลว

รูปภาพ 2.5 โมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) (3–D Model)

แบบจำลอง ISR ของขนาดความผูกพันของพนักงาน



ที่มา : International Survey Research (ISR) (2004)

2.3 องค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

ในปัจจุบันโลกของเรามีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ตอนนี้ได้เข้ามามีบทบาทกับทุกประเภทของการประกอบธุรกิจ อาทิเช่น ธุรกิจออนไลน์ หรือ ธุรกิจอีคอมเมิร์ช ดังนั้น ธุรกิจเหล่านี้ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย อันเนื่องมากจากศักยภาพทางการตลาดและวิวัฒนาการของเทคโนโลยีเมื่อโลกของเราได้ก้าวเข้าสู่ความเป็นยุคดิจิทัลมากขึ้น ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิต

ความเจริญก้าวหน้าของแบบแผนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันกำลังเข้าสู่ยุคการขยายตัวเมืองและนำเทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาของสังคมเมือง เพื่อให้

ก้าวเข้าสู่คำว่า “Smart City” ภายใต้ยุทธศาสตร์เศรษฐกิจดิจิทัลที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบธุรกิจไทยสามารถเติบโตและประสบความสำเร็จ หรือเรียกว่า “Digital Entrepreneurship” จึงนำไปสู่การเกิดธุรกิจใหม่ขึ้นหรือเรียกว่า “สตาร์ทอัพ” (Startup) โดยทางกระทรวงพาณิชย์ ได้ให้คำนิยามของคำว่า “สตาร์ทอัพ” (Startup) คือ การประกอบธุรกิจที่ถูกขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดโลกได้ อีกทั้งยังผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสตาร์ทอัพและเอสเอ็มอี (SMEs) อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อต้องการให้ประเทศไทยปรับเปลี่ยนไปสู่ Innovation-based Economy หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการไทยก้าวสู่การเป็น “Smart Enterprises” ได้อย่างเต็มตัว (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2560)

นิภา วิริยะพิพัฒน์ (2562) ระบุว่าในปัจจุบันรัฐบาลของประเทศไทยได้กำหนดให้มี “ประเทศไทย 4.0” ขึ้น จึงทำให้ธุรกิจในรูปแบบที่เป็นโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ขับเคลื่อนไปได้ด้วยนวัตกรรม มีการสนับสนุนให้ให้ความสำคัญกับธุรกิจสตาร์ทอัพอย่างจริงจัง ธุรกิจสตาร์ทอัพจึงได้รับความสนใจเป็นอย่างมากและมีการเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากบุคลากรในธุรกิจสตาร์ทอัพนั้นเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อสร้างให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสตาร์ทอัพจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะในธุรกิจสตาร์ทอัพนั้นได้ถูกขับเคลื่อนโดยคนรุ่นใหม่ ผู้ที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรของสตาร์ทอัพโดยส่วนใหญ่จึงมักจะเป็นกลุ่มคนในเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ดังนั้น ฝ่ายบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของในแต่ละองค์กรควรจะปรับตัวให้ไวและพร้อมสำหรับการทำงานกับกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลง

Sutton (2000) กล่าวว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพส่วนใหญ่จะถูกขับเคลื่อนโดยคนรุ่นใหม่ที่ชอบความท้าทาย มีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ และสามารถใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องได้อย่างคล่องแคล่ว โดยบุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่ในองค์กรส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุในกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1981-2000 (พ.ศ. 2524-2543) และเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) ที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1965-1980 (พ.ศ. 2508-2523) ส่วนกลุ่มเจเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1946-1964 (พ.ศ. 2489-2507) กำลังทยอยเกษียณอายุออกจากองค์กร โดยกลุ่มเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายจะมีคุณลักษณะโดยรวมเหมือนกัน ได้แก่ ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) ชอบความเป็นอิสระ ท้าทายกฎระเบียบแบบเก่าไม่ชอบงานที่เป็นทางการหรือมีพิธีรีตอง ต้องการเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานมากกว่าวิธีการทำงาน (Hammill, 2005)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกบปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังตารางที่ 2.1

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
ยสบวร อำมฤต (2564)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท MM Logistics	พนักงาน บริษัท MM Logistics โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในบริษัท จำนวน 275 คน	ปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อความผูกพันของพนักงาน บริษัท MM Logistics มากที่สุดคือ ด้านคุณลักษณะของงาน รองลงมา คือ ด้านภาระงานที่มากเกิน ในขณะที่ปัจจัยอื่นนั้นไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร
ณัฐ เลิศพงศพัศ (2560)	การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท กรุงเทพดรักสโตร์ จำกัด	พนักงาน บริษัท กรุงเทพดรักสโตร์ จำกัด จำนวน 31 คน	ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่าเหตุผลที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ รายได้/ผลตอบแทน รองลงมาคือลักษณะงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ความมั่นคงในงาน โอกาสความก้าวหน้า การได้รับความรู้ องค์กร สวัสดิการ และสุดท้ายคือสถานที่ทำงาน

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
พิชญ์มนต์ เกตุแก้ว (2561)	การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา สถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย	พนักงานไทยทั้งหมดในสถานเอกอัครราชทูต จำนวน 15 คน	สาเหตุที่ทำให้พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูต เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ สวัสดิการ หัวหน้างาน ลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน การได้รับความรู้ ค่าตอบแทน ชื่อเสียงองค์กร ความก้าวหน้าในอาชีพ สถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก และบุคคลภายนอกหรือผู้มาติดต่อ
ตวงรัชฎ์ พยัคฆนันท์ (2561)	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น	พนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย - ญี่ปุ่น จำนวน 250 คน	ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่นมีอยู่ระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่เป็นช่างและที่ไม่ใช่ช่าง หรืออายุงานต่างกัน มีปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรไม่ต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก และปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
ณัฐพร ฉันทะธัมมะ (2562)	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร กรณีศึกษาธุรกิจเจ้าของแฟรนไชส์ร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย	พนักงานธุรกิจเจ้าของแฟรนไชส์ร้านอาหารบริการด่วนแห่งประเทศไทย จำนวน 40 คน	ระดับปัจจัยความผูกพันขององค์กรที่มีผลต่อพนักงาน ในด้านความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นมีค่าคะแนนเฉลี่ยที่สูงที่สุด แต่มีค่าเฉลี่ยในด้านโอกาสความก้าวหน้าและเติบโตต่ำที่สุด ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา องค์กรและโอกาสความก้าวหน้าและเติบโตตามลำดับ
ขวัญเรือน มณฑป (2562)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	บุคลากรในบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 1,000 คน	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ การโยกย้ายและการทดแทน และด้านค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากร
พชระ นนทลีนนท์ (2562)	ปัจจัยส่วนบุคคล และ แบบของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์การของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน	พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินจำนวน 405 คน	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน การจูงใจพนักงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
นราธิป วัฒนภาพ (2563)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมระดับ 4-5 ดาว เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี	พนักงานโรงแรมระดับ 4-5 ดาว เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 376 คน	1. ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความเต็มใจและความทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์การ ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การ และความเสียสละเพื่อองค์การอยู่ในระดับมาก 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา) คุณภาพชีวิตการทำงาน (สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่น ๆ) ด้านงาน (ความภาคภูมิใจในงาน ความหลากหลายของงาน และความท้าทายในงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อองค์การอยู่ในระดับมาก

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
ธัญกิตติ์ จันทรัศมี (2557)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่ม เจเนอเรชั่นวาย: กรณีศึกษาพนักงานภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง จำกัด	พนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง จำกัด จำนวน 260 คน	ปัจจัยด้านลักษณะงาน ซึ่งประกอบด้วยด้านโอกาสเรียนรู้และก้าวหน้าในงาน ด้านความท้าทายของงาน ด้านงานที่ได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความสำคัญต่อเป้าหมายองค์กร และปัจจัยด้านตัวแบบการบริหารองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ด้านวิธีการกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ด้านการให้ โอกาสได้มีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะและดำเนินการในโครงการที่สำคัญขององค์กร ด้านการสร้างสัมพันธภาพในหน่วยงาน ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการจ่ายอัตราค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
สุรีย์พร บุญโชคเจริญศรี และ สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ (2557)	การศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน และผู้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจ ถนนสีลม กรุงเทพมหานคร	พนักงานระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจ ถนนสีลม กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน	ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านความก้าวหน้าในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ปัจจัยลักษณะงานด้านความสำคัญของงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และด้านงานที่รับผิดชอบมีความท้าทาย มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน และปัจจัยผู้บังคับบัญชาด้านการไว้วางใจในผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน
อนุรดี ฤทัยธรรม (2562)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซัมมิท แหลมฉบัง โอโต บอดี้ เวิร์ค จำกัด	พนักงานบริษัท ซัมมิท แหลมฉบัง โอโต บอดี้ เวิร์ค จำกัด จำนวน 308 คน	ปัจจัยด้านความสำเร็จในงาน ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการออกแบบงาน ด้านการพัฒนาศักยภาพพนักงาน และด้านเงินเดือนและการให้รางวัล ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
Alima Aktar และ Faizuniah Pangil (2017)	The Relationship between Employee Engagement, HRM practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees	พนักงานธนาคารพาณิชย์เอกชนในประเทศบังคลาเทศ จำนวน 376 คน (ต่างธนาคาร)	ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในงาน และการประเมินผลงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
Alima Aktar และ Faizuniah Pangil (2018)	The Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement: The Moderating Role of Organizational Culture	พนักงานธนาคารพาณิชย์เอกชนในประเทศบังคลาเทศ จำนวน 283 คน (ต่างธนาคาร)	ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน และสภาพการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
Astri Utami Indriyani และ Ignatius Heruwasto (2017)	Effect of Compensation and Benefit to Employee Engagement through Organisation Brand in Indonesia's Startup Company	พนักงานองค์กร หรือธุรกิจสตาร์ทอัพ ในประเทศอินโดนีเซีย จำนวน 216 คน (ต่างบริษัท)	ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยที่ภาพลักษณ์องค์กรไม่สามารถเป็นตัวกลางในการไกล่เกลี่ยได้ เพราะค่าตอบแทนส่งผลกระทบโดยตรง

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
Hassan Jafri (2013)	HRM Practices as Predictors of Employee Engagement: An Empirical Investigation	พนักงานในระดับต่าง ๆ จาก 2 บริษัทในประเทศภูฏาน จำนวน 250 คน	ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลงานและการให้รางวัลและสวัสดิการ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
Bui Nhat Vuong และ Suntrayuth Sid (2020)	The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry	พนักงานแนวหน้าที่ทำงานในอุตสาหกรรมการธนาคารของเวียดนาม จำนวน 457 คน	ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม การให้รางวัลและการยกย่อง การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการแบ่งปันข้อมูล ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และมีหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของเพศและสถานภาพการสมรสที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กร คือ พนักงานแนวหน้าเพศชายเพิ่มความสัมพันธ์เชิงบวก แต่ความสัมพันธ์นี้อาจถูกทำให้ลดลงโดยพนักงานที่แต่งงานแล้ว

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
Edwin Agwu และ Ngozi I. Nwoke (2019)	Effect of Recruitment and Selection on Employee Retention: Mediating Factor of Employee Engagement	พนักงานของ SMEs 58 แห่งในรัฐโอกูน ประเทศไนจีเรีย จำนวน 289 คน	การสรรหาและการคัดเลือกไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานโดยตรง แต่การสรรหาและการคัดเลือกมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ซึ่งความสัมพันธ์นี้ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน
Vishal Gupta และ Sushil Kumar (2012)	Impact of performance appraisal justice on employee engagement: A study of Indian professionals	ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในบริษัทในเครือของ Multi-National Corporations (MNCs) และองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศอินเดีย จำนวน 120 คน	การประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมาก โดยเฉพาะในมิติของความยุติธรรมในการจัดสรร และความยุติธรรมด้านข้อมูล

จากการทบทวนวรรณกรรมในตาราง 2.1 พบว่า การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในประเทศไทยที่ผ่านมานั้น การศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะเป็นการเจาะกลุ่มเป้าหมายพนักงาน กลุ่มคนในเจเนอร์เรชั่นต่าง ๆ หรือกลุ่มที่เป็นสมาชิกในองค์กรหนึ่ง เช่น พนักงานบริษัท MM Logistics (ยสบวร อำมฤต, 2564) พนักงานบริษัท กรุงเทพดรักสโตร์ จำกัด (ณัฐ เลิศพงศพัศ, 2560) บุคลากร ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ตวงรัชฎ์ พยัฆมนันท์, 2561) พนักงานธุรกิจเจ้าของแฟรนไชส์ร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย (ณัฐพร ฉันทะธัมมะ, 2562) พนักงานไทยในสถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย (พิชญ์มนต์ เกตุแก้ว, 2561) พนักงานโรงแรมระดับ 4-5 ดาว เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี (นราธิป วัฒนภาพ, 2564) พนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง จำกัด ธัญกิตติ์ จันทรัศมี, 2557) พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน (พชระ นนทลีนนท์ม, 2562) พนักงานบริษัท ซัมมิท แหลมฉบัง โอโต บอดี้ เวิร์ค จำกัด (อนุรดี ฤทัยธรรม, 2562) ซึ่งจะมีความแตกต่างกับงานวิจัยของต่างประเทศที่จะเน้นความหลากหลายของกลุ่มประชากร เช่น พนักงานธนาคารพาณิชย์เอกชนจากต่างธนาคารในประเทศบังคลาเทศ (Aktar & Pangil, 2017) พนักงานองค์กร หรือธุรกิจสตาร์ทอัพต่างบริษัท ในประเทศอินโดนีเซีย (Indriyani & Heruwasto, 2017) พนักงานในระดับต่าง ๆ จาก 2 บริษัทในประเทศภูฏาน (Jafri, 2013) พนักงานแนวหน้าที่ทำงานในอุตสาหกรรมการธนาคารของเวียดนาม (Vuong & Sid, 2020) พนักงานของ SMEs 58 แห่งในรัฐโอกูน ประเทศไนจีเรีย (Agwu & Nwoke, 2019) ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในบริษัทในเครือของ Multi-National Corporations (MNCs) และองค์กรภาครัฐและเอกชน ในประเทศอินเดีย (Gupta & Kumar, 2012)

จากการศึกษา พบว่า มีผู้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์ของของพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรที่แตกต่างกัน โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของงาน (ยสบวร อำมฤตม, 2564; ณัฐ เลิศพงศพัศ, 2560; ตวงรัชฎ์ พยัฆมนันท์, 2561; ณัฐพร ฉันทะธัมมะ, 2562; นราธิป วัฒนภาพ, 2563; ธัญกิตติ์ จันทรัศมี, 2557; สุรีย์พร บุญโชคเจริญศรี และ สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ, 2557; อนุรดี ฤทัยธรรม, 2562) ด้านภาระงานที่มากเกิน (ยสบวร อำมฤตม, 2564) ด้านรายได้/ผลตอบแทน (ณัฐ เลิศพงศพัศ, 2560; พิชญ์มนต์ เกตุแก้ว, 2561; ณัฐพร ฉันทะธัมมะ, 2562; ขวัญเรือน มณฑป, 2562; ธัญกิตติ์ จันทรัศมี, 2557; พชระ นนทลีนนท์, 2562; อนุรดี ฤทัยธรรม, 2562; Aktar & Pangil, 2018, Indriyani & Heruwasto, 2017) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร (ณัฐ เลิศพงศพัศ, 2560; พิชญ์มนต์ เกตุแก้ว, 2561; ณัฐพร ฉันทะธัมมะ, 2562; นราธิป วัฒนภาพ, 2563) ด้านความมั่นคงในงาน (ณัฐ เลิศพงศพัศ, 2560; Aktar & Pangil, 2017, Aktar & Pangil, 2018) ด้านโอกาสความก้าวหน้า (ณัฐ เลิศพงศพัศ,

2560; พิชญ์มนต์ เกตุแก้ว, 2561; ณัฐพร ฉันทะธัมมะ, 2562; ธัญกิตติ์ จันทรัศมี, 2557; Aktar & Pangil, 2017) ด้านการได้รับความรู้องค์กร (ณัฐ เลิศพงศพัศ, 2560) ด้านสภาพการทำงาน สภาพแวดล้อม (นราธิป วัฒนภาพ, 2563; ธัญกิตติ์ จันทรัศมี, 2557; สุรีย์พร บุญโชคเจริญศรี และ สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ, 2557; อนุรดี ฤทัยธรรม, 2562; Aktar & Pangil, 2018) ด้านสถานที่ทำงาน (ณัฐ เลิศพงศพัศ, 2560; พิชญ์มนต์ เกตุแก้ว, 2561) ด้านชื่อเสียงองค์กร (พิชญ์มนต์ เกตุแก้ว, 2561) ด้านสวัสดิการ (ณัฐ เลิศพงศพัศ, 2560; พิชญ์มนต์ เกตุแก้ว, 2561; Hassan Jafri, 2013) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก (Agwu & Nwoke, 2019) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (ขวัญเรือน มณฑป, 2562; พชระ นนทลีนนท์, 2562; Jafri, 2013; Vuong & Sid, 2020) ด้านการประเมินผลงาน (Aktar & Pangil, 2017; Jafri, 2013; Gupta & Kumar, 2012)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีตมีการศึกษาปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรกับภาคธุรกิจที่แตกต่างกันไป แต่ไม่พบการศึกษาปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์กรสตาร์ทอัพในประเทศไทย ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีที่กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกใช้แตกต่างจากงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา จะได้เกิดเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือธุรกิจสตาร์ทอัพที่กำลังเป็นที่จับตามองและมีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน อีกทั้งการศึกษาในอดีตมีการศึกษาตัวแปรอิสระทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน และงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันองค์กรส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยต่างประเทศ ซึ่งบางตัวแปรมีผลการศึกษาที่ขัดแย้งกัน อาทิเช่น Agwu & Nwoke (2019) พบว่าการสรรหาและการคัดเลือกส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ในขณะที่ Vuong และ Sid (2020) พบว่าการสรรหาและการคัดเลือกไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน Gupta & Kumar (2012) พบว่าการประเมินผลงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ในขณะที่ Aktar และ Pangil (2018) พบว่าการประเมินผลงานไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเจาะจงไปที่ตัวแปรเหล่านี้ ซึ่งเป็นปัจจัยหลัก ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นปัจจัยที่ยังมีข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในประเทศไทยน้อย เพื่อเป็นการศึกษาต่อยอดจากงานวิจัยในอดีต และเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรต่อความผูกพันองค์กรภายใต้บริบทขององค์กรสตาร์ทอัพในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้นำมาตั้งเป็นสมมติฐานของงานวิจัย ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment & Selection)

การสรรหา คือ กิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อดึงดูดและระบุผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเพียงพอเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร (Noe et al., 2010; Richardson & Denton, 2005) การคัดเลือกเป็นกระบวนการในการเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุดและมีคุณสมบัติเหมาะสมและมีแนวโน้มที่จำทำงานสำเร็จ (Byars & Rue, 2010; McCauley & Wakefield, 2006) แนวปฏิบัติในการสรรหาและคัดเลือกที่ดี คือ การพยายามประสานสมรรถนะของบุคคลกับความต้องการขององค์กร (Tinti et al., 2017)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การสรรหาและการคัดเลือกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ซึ่งความสัมพันธ์นี้ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน (Agwu & Nwoke, 2019) อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Vuong และ Sid (2020) กลับพบว่า การสรรหาและการคัดเลือกไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H1: การสรรหาและการคัดเลือกส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development)

การฝึกอบรม เป็นชุดของกิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถของพนักงาน เพื่อให้มีสอดคล้องกันระหว่างพนักงานและลักษณะงานมากขึ้น (Milkovich & Boudreau, 2008; Pat- terson et al., 2005) และหากบริษัทลงทุนในโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่เหมาะสม พนักงานอาจตอบสนองโดยมีส่วนร่วมกับหน้าที่ของตนมากขึ้น (Karatepe, 2013)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการฝึกอบรมและพัฒนามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กรของพนักงาน (Vuong & Sid, 2020; Jafri, 2013) อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Aktar และ Pangil (2018) กลับพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H2: การฝึกอบรมและพัฒนาส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

3. สภาพการทำงาน (Working Condition)

สภาพการทำงานที่ดี หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย ถูกสุขอนามัย และเอื้ออำนวยต่อการทำงาน สภาพการทำงานที่น่าพอใจส่งผลดีต่อสุขภาพจิตอาจส่งช่วยยกระดับความผูกพันของพนักงานได้ (Kahn, 1990)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าสภาพการทำงานที่ดีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กรของพนักงาน (Aktar & Pangil, 2018) โดยเฉพาะในด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน (อนุรดี ฤทัยธรรม, 2562) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H3: สภาพการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

4. ค่าตอบแทนและผลตอบแทน (Compensation & Rewards)

ค่าตอบแทน เป็นแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่องค์กรนำไปใช้เพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงาน ซึ่งในมุมมองของพนักงานหากองค์กรให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานระดับการความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะสูงขึ้น (Kahn, 1990)

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างค่าตอบแทนและผลตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (ธัญกิตติ์ จันทรัศมี, 2557; พชระ นนทลีนนท์, 2562; Aktar & Pangil, 2018; Indriyani & Heruwasto, 2017) อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ สุรีย์พร บุญโชคเจริญศรี และ สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ (2557) กลับพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H4: ค่าตอบแทนและผลตอบแทนส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

5. การประเมินผลงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลงาน เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการสังเกตและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Cheung & Law, 1998; Erdogan, 2003) หากพนักงานรู้สึกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีความยุติธรรม จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมกับองค์กรของพนักงาน และส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น (Saks, 2006)

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการประเมินผลงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของความยุติธรรมในการประเมิน และการให้ข้อมูล (Gupta & Kumar, 2012) อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Aktar และ Pangil (2018) กลับพบว่า ปัจจัยการประเมินผลงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H5: การประเมินผลงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาปัจจัยแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบงานวิจัย

การศึกษาปัจจัยแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งงานวิจัยเชิงปริมาณเป็นวิธีการศึกษาที่เน้นค้นหาความรู้และความจริงผ่านข้อมูลเชิงตัวเลข โดยวิธีการวิจัยจะถูกออกแบบให้มีการควบคุมตัวแปรที่จะศึกษา มีเครื่องมือสำหรับรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์และประมวลผล ซึ่งข้อดีคือ ผลที่ได้มีความคลาดเคลื่อน (Error) น้อย (เกียรติคุณบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2549) แต่อาจมีข้อเสียคือขาดข้อมูลเชิงลึก เมื่อเทียบกับวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยครั้งนี้จะเป็นการศึกษาแบบ ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง (Cross-sectional Study) ใช้วิธีวิจัยแบบการสำรวจ (Survey Research) ผ่านการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่านทาง Google Form และวิเคราะห์ข้อมูลผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานในองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) แบบวิธีการสุ่มตามสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งข้อดีของการสุ่มลักษณะนี้คือ สะดวก รวดเร็ว ใช้งบประมาณน้อย และประหยัดเวลา แต่ข้อเสีย คือ ผลการวิจัยที่ได้นั้นไม่สามารถแทนประชากรทั้งหมดได้ (หทัยชนก พรรคเจริญ, 2555)

เนื่องจากไม่สามารถทราบจำนวนประชากรเป้าหมายที่แน่นอนของพนักงานที่ทำงานในองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพในพื้นที่กรุงเทพมหานครได้ การศึกษาในครั้งนี้จึงใช้การคำนวณกลุ่ม

ตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากรตามสูตรของ Cochran (1977) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมรับค่าความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 โดยกำหนดสัดส่วนประชากรที่ 0.5 ดังนี้

ใช้สูตรการคำนวณ $n = \frac{P(1-P)Z^2}{e^2}$

โดย n หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

P หมายถึง สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม

e หมายถึง ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

Z หมายถึง ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือระดับนัยสำคัญ 0.05 (Z = 1.96)

แทนค่า $n = \frac{0.5(1-0.5)(1.96)^2}{0.05^2}$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n = 384.16$$

ดังนั้น เมื่อคำนวณตามสูตรจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 คน

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Dependent Variable)

ประกอบไปด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)
2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
3. สภาพการทำงาน (Working Conditions)
4. ค่าตอบแทนและผลตอบแทน (Compensation and Rewards)
5. การประเมินผลงาน (Performance Appraisal)

ส่วนที่ 2: ตัวแปรตาม (Independent Variable)

ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยผ่านสื่อออนไลน์ (Google form) และแจกด้วยตนเองกับกลุ่มพนักงานที่ทำงานในองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยใช้แบบสอบถามแบบคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) รวมทั้งสิ้น 385 คน

สำหรับเครื่องมือหรือแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 28 ข้อ ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่

1. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) จำนวน 6 ข้อ
2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) จำนวน 6 ข้อ
3. สภาพการทำงาน (Working Conditions) จำนวน 6 ข้อ
4. ค่าตอบแทนและผลตอบแทน (Compensation and Rewards) จำนวน 5 ข้อ
5. การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อ

โดยผู้วิจัยจะกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามรูปแบบของ Likert's Scale สำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ระดับคะแนน 5
เห็นด้วยมาก	ระดับคะแนน 4
เห็นด้วยปานกลาง	ระดับคะแนน 3
เห็นด้วยน้อย	ระดับคะแนน 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ระดับคะแนน 1

เมื่อนำคะแนนที่ได้มากำหนดช่วงห่างของการวัด โดยใช้ค่าทางสถิติในการคำนวณหาค่าเฉลี่ยจะได้ดังนี้

$$\text{ช่วงห่าง} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

ซึ่งจะสามารถกำหนดการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับคะแนน 4.21 – 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับคะแนน 3.41 – 4.20	เห็นด้วยมาก
ระดับคะแนน 2.61 – 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับคะแนน 1.81 – 2.60	เห็นด้วยน้อย
ระดับคะแนน 1.00 – 1.80	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

สำหรับมาตรวัดที่นำมาใช้เพื่อวัดตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ มีแหล่งที่มาตามรายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตาราง 3.1 มาตรวัดที่ใช้ในงานวิจัย

ตัวแปร	แหล่งที่มา
การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)	Demo, Neiva, Nunes และ Rozzett (2012)
การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)	Demo, Neiva, Nunes และ Rozzett (2012)
สภาพการทำงาน (Working Conditions)	Demo, Neiva, Nunes และ Rozzett (2012)
ค่าตอบแทนและผลตอบแทน (Compensation and Rewards)	Demo, Neiva, Nunes และ Rozzett (2012)
การประเมินผลงาน (Performance Appraisal)	Demo, Neiva, Nunes และ Rozzett (2012)
ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)	Schaufeli, Bakker และ Salanova (2006)

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาทำการตรวจสอบข้อมูล และประมวลผลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistic Package for Social Sciences) เพื่อทดสอบสมมติฐาน หาค่าสถิติ วิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลพร้อมแสดงผลการศึกษาการวิจัย ดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไป โดยใช้ค่าความถี่ ค่าสัดส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอในรูปแบบตารางและแผนภูมิ

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) วิเคราะห์ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ โดยทำการวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่แท้จริงของตัวแปร

2) การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) โดยการใช้ค่า Cronbach's Alpha โดยทุกตัวแปรนั้นจะต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.7

3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation)

4) การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05

บทที่ 4
ผลการวิจัย

จากวิธีดำเนินการวิจัยที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 3 ผู้วิจัยจึงได้นำผลที่ได้มาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยดังนี้

4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)

4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)

4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)

4.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

4.6 ภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์ที่ใช้ในงานวิจัยนี้ จะแบ่งออกเป็น 3 ตัว ตามที่ได้มีการกล่าวถึงไว้แล้วในบทก่อนหน้านี้ โดยหลังจากที่ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำมาใช้ในงานวิจัยนี้ทั้งสิ้น 385 ตัวอย่าง โดยสามารถแจกแจงภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์ ได้ดังตารางที่ 4.1

ตาราง 4.1 แสดงภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
1. อายุ		
1) น้อยกว่า 22 ปี	66	17.1
2) 22-30 ปี	105	27.3
3) 31-40 ปี	110	28.6
4) 41-50 ปี	61	15.8
5) มากกว่า 50 ปีขึ้นปี	43	11.2
รวม	**385**	**100.0**

ตาราง 4.1 แสดงภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์ (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
2. ระดับการศึกษา		
1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	65	16.9
2) ปริญญาตรี	293	76.1
3) สูงกว่าปริญญาตรี	27	7.0
รวม	**385**	**100.0**
3. ประสบการณ์การทำงาน		
1) น้อยกว่า 3 ปี	65	16.9
2) 3-5 ปี	39	10.1
3) 5-10 ปี	112	29.1
4) 10-15 ปี	125	32.5
5) มากกว่า 15 ปีขึ้นปี	44	11.4
รวม	**385**	**100.0**

จากตารางที่ 4.1 พบกว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นมีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.6 มีระดับการศึกษาอยู่ในปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 76.1 และมีประสบการณ์การทำงาน 10-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.5

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ และเนื่องจากปัจจัยที่ได้รวบรวมข้อมูลมานั้นมีความหลากหลายซึ่งปัจจัยอาจมีความสัมพันธ์กันเอง โดยที่ผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรมีดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็นคำถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก (6 คำถาม) การฝึกอบรมและพัฒนา (6 คำถาม) สภาพการทำงาน (6 คำถาม) ค่าตอบแทนและผลตอบแทน (5 คำถาม) การประเมินผลงาน (5 คำถาม) และคำถามเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (9 คำถาม) จากนั้นได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริงจากค่า KMO

(Kaiser-Meyer-Olkin) โดยข้อมูลที่มีความเหมาะสมที่จะใช้ Factor Analysis จะต้องมีค่า KMO ไม่ต่ำกว่า 0.5 และยิ่งเข้าใกล้ 1 มากขึ้นก็หมายความว่าข้อมูลชุดนั้นมีความเหมาะสมที่จะทำ Factor Analysis มากขึ้นเท่านั้น (กัลยา วินิชย์ บัญชา, 2516) โดยจากการตรวจสอบข้อมูลได้ค่า KMO ของชุดข้อมูลเท่ากับ 0.93 ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวนี้มาวิเคราะห์หาโครงสร้างที่แท้จริงของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบการหาโครงสร้างที่แท้จริงด้วยวิธี Principle Component Analysis เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบที่เกิดจากตัวแปรต่าง ๆ โดยที่ค่า Eigen Value จะต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 1 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำที่สุดที่ใช้ในการควบคุมจำนวนองค์ประกอบ จากนั้นจึงกำหนดให้โปรแกรม SPSS ทำการหมุนด้วยวิธี Varimax เพื่อคำนวณหาค่าน้ำหนักของปัจจัยในแต่ละองค์ประกอบ ผลลัพธ์ที่ได้เป็นค่า Communalities ซึ่งเป็นค่าความแปรปรวนที่เกิดจากองค์ประกอบร่วม และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่า Barlett's Test Sphericity ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ มีค่า Significant เท่ากับ 0.000 ทุกตัว ซึ่งต่ำกว่านัยสำคัญ 0.05

ผลของการใช้ Factor Analysis โดยผู้วิจัยได้พิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบต่าง ๆ ว่าตัวแปรใดมีค่ามากที่สุดจะอยู่ที่องค์ประกอบใดให้จัดตัวแปรไว้ในองค์ประกอบนั้น แต่ต้องมีค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบมากกว่า 0.5 ขึ้นไป (Hair et al., 2010) ซึ่งจะแสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความเที่ยงตรง

ตาราง 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 1)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.929
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	12063.628
	df	666
	Sig.	0.000

ตาราง 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
ความผูกพันต่อองค์กร						
ฉันรู้สึกมีพลังเมื่ออยู่ที่ทำงาน	**.811**	-.006	.001	-.004	-.004	.117
ฉันรู้สึกเข้มแข็งและกระฉับกระเฉงเมื่อฉันทำงาน	**.843**	.020	-.004	.067	-.005	.062
ฉันกระตือรือร้นเกี่ยวกับงานของฉัน	**.842**	.070	-.017	.001	.030	.107
งานของฉันเป็นแรงบันดาลใจให้ฉัน	**.813**	-.001	-.022	-.013	.015	.054
เมื่อฉันตื่นนอนตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากไปทำงาน	**.825**	.025	-.039	.044	-.004	.055
ฉันรู้สึกมีความสุขเมื่อได้ทำงานหนัก	**.597**	.153	.082	.270	.099	.004
ฉันภูมิใจในงานที่ฉันทำ	**.776**	.063	.017	-.015	.015	-.005
ฉันหมกมุ่นอยู่กับงานของฉัน	**.778**	.011	.039	.083	.006	-.062
ฉันรู้สึกติดลม เมื่อฉันกำลังทำงาน	**.763**	-.002	.065	-.068	-.004	.008
การฝึกอบรมและพัฒนา						
ในองค์กรที่ฉันทำงาน แบบทดสอบการคัดเลือกถูกออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ (ที่ผ่านการฝึก) และมีความเป็นกลาง	.077	**.809**	.071	.164	.185	.317
องค์กรที่ฉันทำงาน มีกระบวนการคัดเลือกที่ดึงดูดผู้มีความสามารถ ให้มาสมัครงาน	.095	**.803**	.060	.143	.167	.294
ฉันสามารถนำความรู้และพฤติกรรมที่เรียนรู้จากการฝึกอบรม มาใช้ในการทำงาน	.061	**.812**	.067	.176	.195	.339
องค์กรที่ฉันทำงาน ช่วยให้ฉันพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่	.004	**.668**	.343	.137	.145	.164

ตาราง 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
องค์กรที่ฉันทำงาน ลงทุนในการพัฒนาและการศึกษาของฉัน เพื่อส่งเสริมการเติบโตทั้งด้านส่วนตัวและด้านอาชีพของฉัน ในหลากหลายมิติ เช่น การให้ทุนการศึกษา (เต็มจำนวนหรือบางส่วน) ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า, การเรียนหลักสูตรภาษาต่าง ๆ เป็นต้น)	.037	**.641**	.292	.152	.250	.050
ในองค์กรที่ฉันทำงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะเป็นผู้ประเมินการฝึกอบรมนั้น ๆ	.020	**.641**	.333	.166	.256	-.023
องค์กรที่ฉันทำงาน กระตุ้นให้พนักงานมีการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้	.030	**.665**	.332	.225	.240	-.019
ในองค์กรที่ฉันทำงาน จะมีการระบุความต้องการในการฝึกอบรม อยู่เป็นระยะ	.070	**.603**	.278	.294	.243	.029
สภาพการทำงาน						
องค์กรที่ฉันทำงาน ให้สวัสดิการขั้นพื้นฐานแก่พนักงาน (เช่น การดูแลสุขภาพ, ความช่วยเหลือด้านการเดินทางและอาหาร เป็นต้น)	-.002	.123	**.656**	.276	.107	.324
องค์กรที่ฉันทำงาน มีโครงการหรือกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานสามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และป้องกันการเกิดอุบัติเหตุในที่ทำงาน	-.026	.209	**.695**	.218	.102	.287
องค์กรที่ฉันทำงาน คำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงาน โดยมีตรวจสอบบุคคลภายนอกที่จะเข้า-ออกอาคาร/บริษัท	.029	.158	**.731**	.298	.153	.224

ตาราง 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
องค์กรที่ฉันทำงาน ให้สวัสดิการเพิ่มเติมแก่พนักงาน (เช่น การเป็นสมาชิกของฟิสเนส/โรงยิม คันทรีคลับ และสถานประกอบการอื่น ๆ เป็นต้น)	.032	.244	**.723**	.206	.108	.151
สิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (แสงสว่าง การระบายอากาศ เสียง และอุณหภูมิ) ขององค์กรที่ฉันทำงานนั้น ถูกจัดวางได้อย่างเหมาะสม สะดวกสบาย และเป็นไปตามหลักสรีรศาสตร์	.058	.267	**.704**	.193	.104	.153
องค์กรที่ฉันทำงาน ห่วงใยในสุขภาพและคุณภาพชีวิตของฉัน	-.030	.229	**.738**	.208	.251	.119
การประเมินผลงาน						
ในองค์กรที่ฉันทำงาน มีการพูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน และผลของการประเมินประสิทธิภาพตามความสามารถ	.079	.230	.236	**.694**	.096	.290
องค์กรที่ฉันทำงาน การประเมินประสิทธิภาพตามความสามารถ จะเป็นพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาพนักงาน	.012	.246	.250	**.785**	.077	.187
ในองค์กรที่ฉันทำงาน การประเมินประสิทธิภาพตามความสามารถ จะเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน	.048	.213	.325	**.773**	.139	.204
องค์กรที่ฉันทำงาน เผยแพร่เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินและผลของการประเมิน ประสิทธิภาพตามความสามารถให้พนักงานทราบ	.071	.244	.265	**.801**	.140	.140

ตาราง 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
องค์กรที่ฉันทำงาน มีการประเมินประสิทธิภาพตามความสามารถ อยู่เป็นระยะ	.076	.206	.378	**.693**	.177	.168
การสรรหาและการคัดเลือก						
องค์กรที่ฉันทำงาน เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาบุคลากรจากภายในและภายนอก อย่างกว้างขวาง	.002	.264	.170	.119	**.860**	.205
องค์กรที่ฉันทำงาน เปิดเผยข้อมูลแก่ผู้สมัคร เกี่ยวกับขั้นตอนและเกณฑ์ของกระบวนการคัดเลือก	.047	.278	.188	.133	**.874**	.152
องค์กรที่ฉันทำงาน แจ้งผลการคัดเลือกให้กับผู้สมัครทราบหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการคัดเลือก	.010	.304	.155	.127	**.852**	.163
องค์กรที่ฉันทำงาน ใช้เครื่องมือคัดเลือกที่หลากหลาย (เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ เป็นต้น)	.033	.353	.142	.129	**.697**	.126
ค่าตอบแทนและผลตอบแทน						
ในองค์กรที่ฉันทำงาน ฉันจะได้รับสิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หน้าที่การงาน รางวัล และโบนัส เป็นต้น	.050	.195	.293	.179	.180	**.696**
ในองค์กรที่ฉันทำงาน เงินเดือนของฉันขึ้นอยู่กับผลงานของฉัน	.063	.258	.346	.210	.097	**.521**
องค์กรที่ฉันทำงาน ให้เงินเดือนที่สอดคล้องกับทักษะ การฝึกอบรม และการศึกษาของฉัน	.195	.195	.254	.270	.144	**.749**
ในการออกแบบระบบการให้รางวัลแก่พนักงาน องค์กรของฉันรับฟังความคาดหวังและข้อเสนอแนะของพนักงาน	.028	.181	.316	.121	.482	**.573**

ตาราง 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
องค์กรที่ฉันทำงาน ให้เงินเดือน/ค่าตอบแทนแก่ฉัน ในระดับเดียวกันหรือมากกว่า ที่องค์กรรัฐหรือองค์กรเอกชนอื่น ๆ จ่าย	.085	.214	.265	.275	.215	**.714**

จากตารางที่ 4.2 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรครั้งที่ 1 พบว่า ข้อคำถามของทุกตัวแปร มีค่า Factor Loading สูงกว่า 0.5 จึงไม่จำเป็นต้องตัดข้อคำถามใดออก แต่หลังจากผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเรียบร้อยแล้ว พบว่าข้อคำถามของตัวแปรการสรรหาและการคัดเลือก 2 ข้อคำถาม ได้แก่ ในองค์กรที่ฉันทำงาน แบบทดสอบการคัดเลือกถูกออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ (ที่ผ่านการฝึก) และมีความเป็นกลาง และ ข้อคำถามองค์กรที่ฉันทำงาน มีกระบวนการคัดเลือกที่ดึงดูดผู้มีความสามารถ ให้มาสมัครงาน ถูกบรรจุอยู่ในองค์ประกอบของตัวแปรการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งข้อคำถามดังกล่าวไม่มีความเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการตัดข้อคำถามดังกล่าวออก แล้วทำการวิเคราะห์องค์ประกอบครั้งที่ 2 ถัดไป

ตาราง 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 2)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.928
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10578.245
	df	595
	Sig.	0.000

ตาราง 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
ความผูกพันต่อองค์กร						
ฉันรู้สึกมีพลังเมื่ออยู่ที่ทำงาน	**.810**	-.006	-.011	-.005	-.008	.124
ฉันรู้สึกเข้มแข็งและกระฉับกระเฉงเมื่อฉันทำงาน	**.842**	-.019	.028	.063	-.015	.079
ฉันกระตือรือร้นเกี่ยวกับงานของฉัน	**.841**	-.029	.062	.001	.028	.121
งานของฉันเป็นแรงบันดาลใจให้ฉัน	**.811**	-.040	.013	-.018	.001	.073
เมื่อฉันตื่นนอนตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากไปทำงาน	**.824**	-.055	.034	.040	-.015	.073
ฉันรู้สึกมีความสุขเมื่อได้ทำงานหนัก	**.599**	.090	.130	.276	.112	-.001
ฉันภูมิใจในงานที่ฉันทำ	**.779**	.035	.029	-.007	.034	-.022
ฉันหมกมุ่นอยู่กับงานของฉัน	**.779**	.052	.000	.086	.012	-.073
ฉันรู้สึกติดลม เมื่อฉันกำลังทำงาน	**.766**	.091	-.037	-.060	.014	-.016
สภาพการทำงาน						
องค์กรที่ฉันทำงาน ให้สวัสดิการขั้นพื้นฐานแก่พนักงาน (เช่น การดูแลสุขภาพ, ความช่วยเหลือด้านการเดินทางและอาหาร เป็นต้น)	-.002	**.654**	.136	.272	.106	.330
องค์กรที่ฉันทำงาน มีโครงการหรือกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานสามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และป้องกันการเกิดอุบัติเหตุในที่ทำงาน	-.024	**.701**	.205	.219	.114	.286
องค์กรที่ฉันทำงาน คำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงาน โดยมีตรวจสอบบุคคลภายนอกที่จะเข้า-ออกอาคาร/บริษัท	.030	**.742**	.162	.297	.159	.218

ตาราง 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
องค์กรที่ฉันทำงาน ให้สวัสดิการเพิ่มเติมแก่พนักงาน (เช่น การเป็นสมาชิกของฟิสเนส/โรงยิม คันทรีคลับ และสถานประกอบการอื่น ๆ เป็นต้น)	.033	**.720**	.261	.204	.113	.159
สิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (แสงสว่าง การระบายอากาศ เสียง และอุณหภูมิ) ขององค์กรที่ฉันทำงานนั้น ถูกจัดวางได้อย่างเหมาะสม สะดวกสบาย และเป็นไปตามหลักสรีรศาสตร์	.062	**.724**	.248	.200	.129	.140
องค์กรที่ฉันทำงาน ห่วงใยในสุขภาพและคุณภาพชีวิตของฉัน	-.029	**.743**	.244	.206	.254	.120
การฝึกอบรมและพัฒนา						
ฉันสามารถนำความรู้และพฤติกรรมที่เรียนรู้จากการฝึกอบรม มาใช้ในการทำงาน	.076	.139	**.579**	.227	.318	.292
องค์กรที่ฉันทำงาน ช่วยให้ฉันพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่	.007	.271	**.706**	.136	.151	.239
องค์กรที่ฉันทำงาน ลงทุนในการพัฒนาและการศึกษาของฉัน เพื่อส่งเสริมการเติบโตทั้งด้านส่วนตัวและด้านอาชีพของฉัน ในหลากหลายมิติ เช่น การให้ทุนการศึกษา (เต็มจำนวนหรือบางส่วน) ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า, การเรียนหลักสูตรภาษาต่าง ๆ เป็นต้น)	.036	.184	**.736**	.137	.220	.159
ในองค์กรที่ฉันทำงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะเป็นผู้ประเมินการฝึกอบรมนั้น ๆ	.019	.217	**.760**	.148	.219	.091

ตาราง 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
องค์กรที่ฉันทำงาน กระตุ้นให้พนักงานมีการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้	.030	.234	**.754**	.213	.218	.080
ในองค์กรที่ฉันทำงาน จะมีการระบุความต้องการในการฝึกอบรม อยู่เป็นระยะ	.070	.185	**.685**	.282	.219	.124
การประเมินผลงาน						
ในองค์กรที่ฉันทำงาน มีการพูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน และผลของการประเมินประสิทธิภาพตามความสามารถ	.079	.222	.221	**.694**	.101	.308
องค์กรที่ฉันทำงาน การประเมินประสิทธิภาพตามความสามารถ จะเป็นพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาพนักงาน	.012	.238	.245	**.784**	.082	.203
ในองค์กรที่ฉันทำงาน การประเมินประสิทธิภาพตามความสามารถ จะเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน	.048	.319	.210	**.772**	.142	.215
องค์กรที่ฉันทำงาน เผยแพร่เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินและผลของการประเมิน ประสิทธิภาพตามความสามารถให้พนักงานทราบ	.073	.279	.210	**.807**	.160	.133
องค์กรที่ฉันทำงาน มีการประเมินประสิทธิภาพตามความสามารถ อยู่เป็นระยะ	.076	.372	.211	**.690**	.175	.180

ตาราง 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
การสรรหาและการคัดเลือก						
องค์กรที่ฉันทำงาน เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาบุคลากรจากภายในและภายนอก อย่างกว้างขวาง	.005	.179	.223	.124	**.874**	.193
องค์กรที่ฉันทำงาน เปิดเผยข้อมูลแก่ผู้สมัคร เกี่ยวกับขั้นตอนและเกณฑ์ของกระบวนการคัดเลือก	.049	.192	.248	.135	**.883**	.146
องค์กรที่ฉันทำงาน แจ้งผลการคัดเลือกให้กับผู้สมัครทราบหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการคัดเลือก	.012	.150	.281	.129	**.859**	.165
องค์กรที่ฉันทำงาน ใช้เครื่องมือคัดเลือกที่หลากหลาย (เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ เป็นต้น)	.035	.132	.331	.133	**.708**	.135
ค่าตอบแทนและผลตอบแทน						
ในองค์กรที่ฉันทำงาน ฉันจะได้รับสิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หน้าที่การงาน รางวัล และโบนัส เป็นต้น	.049	.263	.177	.178	.187	**.722**
ในองค์กรที่ฉันทำงาน เงินเดือนของฉันขึ้นอยู่กับผลงานของฉัน	.059	.268	.319	.194	.068	**.597**
องค์กรที่ฉันทำงาน ให้เงินเดือนที่สอดคล้องกับทักษะ การฝึกอบรม และการศึกษาของฉัน	.194	.235	.153	.273	.160	**.767**
ในการออกแบบระบบการให้รางวัลแก่พนักงาน องค์กรของฉันรับฟังความคาดหวังและข้อเสนอแนะของพนักงาน	.085	.248	.174	.278	.231	**.731**
องค์กรที่ฉันทำงาน ให้เงินเดือน/ค่าตอบแทนแก่ฉัน ในระดับเดียวกันหรือมากกว่า ที่องค์กรรัฐหรือองค์กรเอกชนอื่น ๆ จ่าย	.028	.302	.158	.120	.488	**.584**

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ผู้วิจัยได้ทำการตัดข้อคำถามไปทั้งหมด 2 ข้อคำถาม โดยข้อคำถามที่เหลือบรรจุอยู่ในแต่ละองค์ประกอบ องค์ประกอบแรก คือ ความผูกพันต่อองค์กร องค์ประกอบที่สอง คือ สภาพการทำงาน องค์ประกอบที่สาม คือ การฝึกอบรมและพัฒนา องค์ประกอบที่สี่คือ การประเมินผลงาน องค์ประกอบที่ห้า คือ การสรรหาและการคัดเลือก และองค์ประกอบที่หก คือ ค่าตอบแทนและผลตอบแทน

4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)

หลังจากที่ ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) แล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำคำถามที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบนี้มาทดสอบหาความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) เพื่อให้สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการวิเคราะห์และนำไปอธิบายหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตามได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ ผลลัพธ์แสดงดังตารางที่ 4.4

ตาราง 4.4 ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha coefficient ของมาตรวัดที่ใช้ในงานวิจัย

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม (ข้อ)	ค่า Cronbach's Alpha
การสรรหาและการคัดเลือก	4	.94
การฝึกอบรมและพัฒนา	6	.89
สภาพการทำงาน	6	.91
ค่าตอบแทนและผลตอบแทน	5	.89
การประเมินผลงาน	5	.92
ความผูกพันต่อองค์กร	9	.92

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของแต่ละมาตร วัดมีค่าอยู่ที่ 0.89 – 0.94 ซึ่งไม่มีมาตรวัดใดที่มีค่าสัมประสิทธิอัลฟ่าต่ำกว่า 0.7 (Nunnally, 1978) จึงถือว่ามาตรวัดทั้งหมดนี้มีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำมาใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ในลำดับถัดไปได้

4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรและทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัดในทุก ๆ ปัจจัยแล้ว จึงได้ทำการรวมคะแนนจากกลุ่มตัวแปรของแต่ละปัจจัยเพื่อใช้เป็นคะแนนตัวแทนของตัวแปรหลัก ในการนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัย หรือตัวแปรหลักทั้งหมดในงานวิจัย ด้วยวิธี Bivariate Correlation ที่สามารถระบุความสัมพันธ์ต่อกัน โดยแยกเป็นคู่ ๆ ด้วยค่า Pearson Correlation จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตามตารางที่ 4.5 พบว่า การสรรหาและการคัดเลือก ($r = .51, p < 0.001$) การฝึกอบรมและพัฒนา ($r = .64, p < 0.001$) สภาพการทำงาน ($r = .70, p < 0.001$) ค่าตอบแทนและผลตอบแทน ($r = .64, p < 0.001$) และการประเมินผลงาน ($r = .72, p < 0.001$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นไม่เกิน 0.80 ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นจึงไม่สูงจนเกิดปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ (Multicollinearity) (Hair, et al., 2010) ดังแสดงในตารางที่ 4.5

จากตาราง 4.5 ยังชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X} = 4.00$)

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)

	Mean ($\overline{X}$)	Std. Deviation	การสรรหาและการคัดเลือก	การฝึกอบรมและพัฒนา	สภาพการทำงาน	ค่าตอบแทนและผลตอบแทน	การประเมินผลงาน
การสรรหาและการคัดเลือก	3.98	0.71					
การฝึกอบรมและพัฒนา	4.06	0.64	.64**				
สภาพการทำงาน	4.05	0.60	.48**	.64**			
ค่าตอบแทนและผลตอบแทน	3.96	0.60	.61**	.62**	.67**		
การประเมินผลงาน	4.01	0.64	.46**	.65**	.72**	.66**	
ความผูกพันต่อองค์กร	4.00	0.61	.51**	.64**	.70**	.64**	.72**

*N = 385 *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001*

4.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Linear Regression แบบวิเคราะห์ตัวแปรทั้งหมดในคราวเดียว (Enter Method) โดยพบว่า ปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา (β = 0.134, $p < 0.01$) สภาพการทำงาน (β = 0.272, $p < 0.001$) ค่าตอบแทนและผลตอบแทน (β = 0.122, $p < 0.05$) และการประเมินผลงาน (β = 0.316, $p < 0.001$) ในขณะที่การสรรหาและการคัดเลือก (β = 0.079, $p > 0.05$) ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

Coefficients[a]							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	.400	.148		2.698	.007		
การสรรหาและการคัดเลือก	.067	.038	.079	1.783	.075	.514	1.947
การฝึกอบรมและพัฒนา	.128	.048	.134	2.694	.007	.402	2.491
สภาพการทำงาน	.277	.051	.272	5.405	.000	.393	2.542
ค่าตอบแทนและผลตอบแทน	.124	.051	.122	2.440	.015	.402	2.487
การประเมินผลงาน	.299	.048	.316	6.269	.000	.393	2.546

N = 385 *$p < 0.05$, **$p < 0.01$, ***$p < 0.001$

4.6 ภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

จากการทดสอบสมมติฐานทั้งหมดตามขั้นตอนและวิธีการดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดในบทนี้ เป็นที่มาของบทสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ได้ผลดังตารางที่ 4.7

ตาราง 4.7 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H1: การสรรหาและการคัดเลือกส่งเชิงบวกผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ	**ไม่สนับสนุน**
H2: การฝึกอบรมและพัฒนาส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ	**สนับสนุน**
H3: สภาพการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ	**สนับสนุน**
H4: ค่าตอบแทนและผลตอบแทนส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ	**สนับสนุน**
H5: การประเมินผลงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ	**สนับสนุน**

บทที่ 5
การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการศึกษาตลอดจนมีการนำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร ข้อจำกัดในงานวิจัย รวมไปถึงข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยเพื่อต่อยอดสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคตไว้ดังนี้

5.1 อภิปรายผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี (ร้อยละ 28.6) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 76.1) และมีประสบการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี (ร้อยละ 32.5)

ส่วนที่ 2 ระดับความผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00)

ส่วนที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ มีผลการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 การสรรหาและการคัดเลือกส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

ผลการวิจัยพบว่า การสรรหาและการคัดเลือกไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้และขัดแย้งกับ Agwu และ Nwoke (2019) ที่พบว่า การสรรหาและการคัดเลือกมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ซึ่งความสัมพันธ์นี้ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน และยังขัดแย้งกับผลการวิจัยของ Alola และ Alafeshat (2020) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมสายการบิน และพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กร

ทั้งนี้ ผลการวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ที่พบว่าการสรรหาและการคัดเลือกไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพนั้น อาจเป็นเพราะการสรรหาและการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในระยะเวลาสั้น ๆ ระหว่างพนักงานและองค์กร และส่วนใหญ่เกิดขึ้นเพียงหนึ่งครั้งต่อพนักงานหนึ่งคนต่อหนึ่งองค์กร ซึ่งในระหว่างที่พนักงานอยู่ในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกกับองค์กร กิจกรรมที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่ใช้สำหรับการตรวจสอบคุณสมบัติและประสานความต้องการระหว่างพนักงานและองค์กร เช่น การสัมภาษณ์กับฝ่ายบุคคล การสัมภาษณ์กับหัวหน้างานและผู้บริหาร การทำแบบทดสอบ เป็นต้น ซึ่งไม่มีกิจกรรมใดที่นำไปสู่การสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2 การฝึกอบรมและพัฒนาส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการวิจัยของ Vuong และ Sid (2020) ที่พบว่าการฝึกอบรมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร บุญโชคเจริญศรี (2557) ได้ศึกษา เรื่องการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานและผู้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจ ถนนสีลม กรุงเทพมหานครพบว่า การพัฒนาศักยภาพพนักงานจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับฝึกอบรมพนักงาน การหมุนเวียนงาน ทำให้พนักงานเกิดการ เรียนรู้ เปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจได้อย่างมีอิสระในการทำงานและไม่รู้สึกเบื่อหน่าย

สมมติฐานที่ 3 สภาพการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Aktar และ Pangil (2018) ที่พบว่า สภาพการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์เอกชนในประเทศบังคลาเทศ และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ อนุรดี ฤทัยธรรม (2563) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ซัมมิท แหลมฉบัง โอโต บอดี้ เวิร์ค จำกัด พบว่า ปัจจัยสภาพการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ซัมมิท แหลมฉบัง โอโต บอดี้ เวิร์ค จำกัด

สมมติฐานที่ 4 ค่าตอบแทนและผลตอบแทนส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

ผลการวิจัยพบว่า ค่าตอบแทนและผลตอบแทนส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aktar และ Pangil (2018) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์เอกชนในประเทศบังคลาเทศ พบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรมากที่สุด และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Indriyani และ Heruwasto (2017) ที่ศึกษา ผลกระทบของค่าตอบแทนและสวัสดิการต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผ่านภาพลักษณ์องค์กรในบริษัทสตาร์ทอัพของอินโดนีเซีย ซึ่งพบว่าค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 5 การประเมินผลงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Aktar และ Pangil (2017) ที่พบว่า การที่องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร และยังสอดคล้องกับ Gupta และ Kumar (2012) ที่ศึกษาผลกระทบของความยุติธรรมในการประเมินผลงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษา ผู้เชี่ยวชาญชาวอินเดีย พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน โดยเฉพาะในมิติของความยุติธรรมในการจัดสรร และความยุติธรรมด้านข้อมูล

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implications)

1. จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการในธุรกิจสตาร์ทอัพควรมีโปรแกรมในการฝึกอบรมพนักงาน เนื่องจากหากบริษัทส่งเสริมพนักงานด้วยการส่งบุคลากรไป ทำการอบรม หรือศึกษาดูงานนอกสถานที่ และจัดกิจกรรมการฝึกอบรมภายในองค์กรเพื่อเสริมสร้างทักษะความสามารถในการดำเนินงานให้แก่บุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการรับรู้ถึงความเอาใจใส่จากผู้บริหาร และเกิดความพึงพอใจจนกลายมาเป็นความผูกพันต่อองค์กรได้ในที่สุด

โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในรูปแบบเฉพาะบุคคล (Individual Development Program) เป็นโปรแกรมที่องค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพควรนำไปใช้ เนื่องจากโปรแกรมนี้จะเป็นการจัดสรรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานแบบเฉพาะเจาะจงสำหรับพนักงานแต่ละคน โดยการที่จะทำโปรแกรมนี้ได้องค์กรจะต้องทราบถึงทักษะ และความรู้ที่พนักงานแต่ละคนขาดหรือจำเป็นต้องพัฒนา เพราะถึงแม้พนักงานบางกลุ่มจะทำงานในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน แต่ภูมิหลังการศึกษา และประสบการณ์ก็ต่างกัน ซึ่งการทำโปรแกรมนี้จะแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจขององค์กรที่มีต่อพนักงานอย่างมาก และนำไปสู่การเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2. สภาพการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการในธุรกิจสตาร์ทอัพ ควรพัฒนาสภาพแวดล้อมหรือพื้นที่ในการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยสภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป มีความเหมาะสมที่จะก่อให้เกิดสุขภาพกายและจิตใจที่ดี โดยผู้บริหารต้องเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรให้สามารถใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์กรอย่างสมดุล โดยไม่ได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป หรือมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั่งงานนอกเวลา หรือสั่งให้ทำงานในวันหยุด ซึ่งสภาพแวดล้อมการทำงานดังกล่าวจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความผ่อนคลายและเกิดความสุขในการทำงาน จนกลายมาเป็นความผูกพันต่อองค์กรได้ในที่สุด

Work from anywhere เป็นหนึ่งตัวเลือกของสวัสดิการที่องค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพสามารถนำมาปรับใช้ได้ เพราะจะช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความอิสระในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของบรรยากาศในการทำงาน เพราะความสะดวกสบาย และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือส่งผลต่อสุขภาพกายและจิตใจที่ดีของพนักงานแต่ละคนนั้นต่างกัน ซึ่งสวัสดิการนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความเชื่อใจที่องค์กรมีต่อพนักงานอีกด้วย

3. ค่าตอบแทนและผลตอบแทนส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการในธุรกิจสตาร์ทอัพ ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม มีการกำหนดจำนวนเงินที่จะได้รับกรณีที่ทำงานล่วงเวลา และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และตรงตามเวลา และมีการจัดการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ตามระเบียบของกฎหมายอย่างเคร่งครัด เช่น สวัสดิการรถรับ-ส่งพนักงาน สวัสดิการอาหารกลางวัน สวัสดิการเบิกค่าน้ำมันเมื่อนำรถของพนักงานออกไปติดต่อทำธุระให้กับบริษัท เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานต้องการที่จะทำงานในองค์กรยาวนานขึ้น เนื่องจากองค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเที่ยงตรง มีความมั่นคงในสวัสดิการ ทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานมีความมั่นคงตามไปด้วย ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ในที่สุด

Flexi Benefit สวัสดิการยืดหยุ่นหรือสวัสดิการเลือกได้ เป็นสวัสดิการหนึ่งที่หลาย ๆ องค์กรนำมาใช้เพื่อบริหารจัดการสวัสดิการและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยองค์กรกำหนดวงเงินผลประโยชน์ให้แก่พนักงาน ซึ่งอาจจะกำหนดเป็นรายไตรมาส หรือรายปี ตัวอย่างเช่น 10,000 บาทต่อไตรมาส หรือ 40,000 บาทต่อปี เป็นต้น โดยวงเงินนี้พนักงานสามารถนำไปใช้จ่ายได้ตาม Life Style และความจำเป็นของแต่ละคน เช่น ค่าแพคเกจท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาลตนเองและครอบครัว ค่าเทอมบุตร ค่าฟิตเนส เป็นต้น โดยพนักงานสำรองจ่ายไปก่อนแล้วนำใบเสร็จมายื่นเบิกเงินคืนในภายหลัง นับว่าเป็นสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

4. การประเมินผลงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการในธุรกิจสตาร์ทอัพ ควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพนักงาน ด้วยการใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจ โดยกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในการประเมินผล เพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาทำการพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่ามีประสิทธิภาพหรือ ควรปรับปรุง ซึ่งการประเมินผลสามารถทำให้เกิดมาตรฐานในการทำงาน และสามารถลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานลงได้เนื่องจากพนักงานทราบแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน รวมไปถึงพนักงานจะมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น หรือการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรได้ เนื่องจากเป็นงานที่สามารถมอบความก้าวหน้าให้แก่ตนเองได้

องค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพควรนำระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System: PMS) มาใช้ โดยขั้นตอนหลัก ๆ ของระบบ PMS คือ 1) การกำหนดเป้าหมายของผลงานระดับองค์กร ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรระยะสั้น และระยะยาว รวมถึงการ

จัดทำแผนกลยุทธ์รองรับเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) การกระจายเป้าหมายองค์กรสู่หน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายขององค์กรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบครบถ้วน 3) การจัดทำแบบประเมินผลงานพนักงานรายบุคคล เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายหน่วยงานสู่ตำแหน่งงาน และการประเมินผลงานรายบุคคล (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2558) โดยระบบการประเมินควรทำผ่านระบบออนไลน์ เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล การเก็บข้อมูล และการนำมาใช้ประโยชน์ในอนาคต

5. จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การสรรหาและการคัดเลือก ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ดังนั้นองค์กรที่ต้องการจะเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือก อาจไม่สามารถเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ เนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือกไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการสำรวจเฉพาะพนักงานในองค์กรหรือธุรกิจสตาร์ทอัพในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เท่านั้น จึงอาจไม่สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อสรุปภาพรวมของความผูกพันของพนักงานในองค์กรทั่วประเทศได้ รวมทั้งอาจไม่สามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยกับธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่ได้เป็นธุรกิจสตาร์ทอัพได้ ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาวิจัยในกลุ่มตัวอย่างในเขตจังหวัดอื่น หรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยว่าเหมือนหรือแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างในเขตกรุงเทพมหานคร หรือธุรกิจสตาร์ทอัพอย่างไร เนื่องจากปัจจุบันองค์กรได้รับผลกระจากสถานการณ์โควิด19 ในบางองค์กรจึงต้องปรับกลยุทธ์ธุรกิจ หรือปรับรูปแบบการดำเนินงาน ซึ่งพนักงานในองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเลือกตัวแปรอิสระจากตัวแปรที่งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสนใจศึกษารวมทั้งทดสอบแล้วว่ามีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ และตัวแปรบางส่วนที่เลือกศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้เพราะในงานวิจัยในอดีตมีผลการวิจัยที่ขัดแย้งกันในบางส่วน อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ยังมีปัจจัยด้านอื่นที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน เช่น การแบ่งปันข้อมูล (Vuong & Sid, 2020) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (ปีราติ พันธ์จบสิงห์ และ ธีระชินภัทร รามเดชะ, 2564) ความก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงในงาน (Aktar & Pangil, 2017) เป็นต้น งานวิจัยในอนาคตจึงอาจมุ่งศึกษาปัจจัยดังกล่าวที่อาจส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในรูปแบบของงานวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยเป็นเพียงการวิเคราะห์และประมวลผลในภาพรวมของแต่ละปัจจัยที่นำมาศึกษาแต่ไม่สามารถให้รายละเอียดของแต่ละปัจจัยได้ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในอนาคต

4. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัย ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross-sectional Study) ผลของงานวิจัยเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในช่วงเวลาเดียวเท่านั้น ในงานวิจัยครั้งถัดไปควรออกแบบ งานวิจัยให้เป็นการศึกษาแบบระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อให้สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงของแต่ละปัจจัยได้อย่างดีขึ้น การศึกษาแบบระยะยาวอาจทำให้เราได้เห็นถึงผลวิจัยใหม่ที่น่าสนใจเนื่องจากตัวแปรแต่ ละตัวที่ศึกษาอาจมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละช่วงระยะเวลา

บรรณานุกรม

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2560). ผลสำเร็จของงาน Smart Startup 2017. *ต้นสายปลายทางธุรกิจ*. *8*(1). 16-17.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ :บริษัทธรรมสาร.

เกียรติคุณบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2549). *การวิจัยเชิงปริมาณ*. สืบค้นจาก http://nakhonsawanresearch.blogspot.com/2011/07/ quantitative-research.html

ขวัญเรือน มณฑป. (2562). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม).

ชูชัย สมิทธิไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ (Personnel training in organizations)* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2558). *Performance Management System คืออะไร?*. สืบค้นจาก https://strategicperformance.wordpress.com/2015/10/31/performance-management-คืออะไร/

ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี. (2559). *Startup คือธุรกิจอะไรกันแน่*. สืบค้นจาก https://www.set.or.th/set/enterprise/article/detail.do?contentId=5464

ณัฐ เลิศพงศพัศ. (2560). *การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท กรุงเทพดรักสโตร์ จำกัด*. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยการจัดการ.

ณัฐพร ฉันทะธัมมะ. (2562). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร กรณีศึกษาธุรกิจเจ้าของแฟรนไชส์ร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย*. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยการจัดการ.

ตวงรัชฎ์ พยัคฆนันท์. (2561). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น*. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยการจัดการ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ธนนันท์ ทะสุใจ. (2547) *ความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณี ข้าราชการธุรการในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 5*. (ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สาขาพัฒนาสังคม.

ธัญกิตติ์ จันทรัศมี. (2557). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่ม เจเนอเรชั่น วาย: กรณีศึกษาพนักงานภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง จำกัด*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเนชั่น, บัณฑิตวิทยาลัย).

นราธิป วัฒนภาพ และ ประวีณา คาไซ (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมระดับ 4-5 ดาว เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 15*(1), 165-166.

นัฐกานต์ ทองสุขมาก และ จันจิราภรณ์ ปานยินดี. (2563). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรกลแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี. ใน *งานประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 12 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 1298-1306.

นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสตาร์ทอัพ. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร. พระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, *4*(2), 42-55.

ปีราติ พันธ์จบสิงห์ และ ธีระชินภัทร รามเดชะ. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*, *10*(2), 21-49.

พชระ นนทลีนนท์. (2562). *ปัจจัยส่วนบุคคล และ แบบของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์การของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, สาขาวิชาการจัดการ).

พณชิต กิตติปัญญางาม. (2559). *อุปสรรคของสตาร์ทอัพไทย*. สืบค้นจาก https://www.smartsme.co.th/content/34058

พยอม วงศ์สารศรี. (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

บรรณานุกรม (ต่อ)

พิชญ์มนต์ เกตุแก้ว. (2561). *การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา สถานเอกอัครราชทูตแห่งหนึ่งประจำประเทศไทย.* (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยการจัดการ.

ยสบวร อำมฤต. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท MM Logistics.* (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยการจัดการ.

วนิดา วาดีเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวณิชย์กุล และ สมบัติ ทีฆทรัพย์. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สินี พุ่มพวง. (2559). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง*. (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์)

สุดา สุวรรณภิรมย์. (2547). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ไพศาลการาฟฟิค.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์.

สุรีย์พร บุญโชคเจริญศรี. (2557). *การศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน และผู้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในพื้นที่ถนนสีลม กรุงเทพมหานคร*, (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย).

หทัยชนก พรรคเจริญ. (2555). *เทคนิคการเลือกตัวอย่าง*. สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ. สืบค้นจาก http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/Toneminute/files/55/0203-5.pdf

อนุรดี ฤทัยธรรม. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ซัมมิท แหลมฉบัง โอโต บอดี้ เวิร์ค จำกัด. *วารสารรัชต์ภาคย์*, *14*(32), 170-180.

Agwu, E. & Nwoke, N. I. (2019). Effect of Recruitment and Selection on Employee Retention: Mediating Factor of Employee Engagement. *European Journal of Applied Business Management, 5*(4), 17-29.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Aktar, A. & Pangil, F. (2017). The Relationship between Employee Engagement, HRM practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, *7*(3), 1-22. DOI: 10.5296/ijhrs.v7i3.11353

Aktar, A. & Pangil, F. (2018) The Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement: The Moderating Role of Organizational Culture. *Journal of Knowledge Globalization*, *10*(2), 53-87. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/325605052_The_Relationship_between_Human_Resource_Management_Practices_and_Employee_Engagement_the_Moderating_Role_of_Organizational_Culture

Alola, U.V. & Alafeshat, R. (2020). The impact of human resource practices on employee engagement in the airline industry. *Journal of Public Affairs*, *21*(1), 1-12. DOI: 10.1002/pa.2135

Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*. (2nd ed.). Glasgow: Bell & Bain Publishing.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (11th ed.). London: Kogan Page.

Bohlander, G. W., & Snell, S. (2009). *Administração de recursos humanos [Human resource management]*. (14th ed.). São Paulo: Cengage.

Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho [Training, development and education in work organizations]*. Porto Alegre: Artmed.

Bowin & Harvey. (2001). *Human Resource Management an Experiential Approach*. (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Byars, L. L., & Rue, L. W. (1997). *Human resource management*. (5th ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Byars, L., & Rue, L. W. (2010). *Human resource management*. (10th ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Cheung, C., & Law, R. (1998). Hospitality service quality and the role of performance appraisal. *Managing Service Quality: An International Journal*, *8*(6), 402-406. DOI: 10.1108/09604529810235088

Cochran, W.G. (1977). *Sampling Techniques*. (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Demo G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, *9*(4), 395-420.

Dessler, G. (2002). *Human resource management*. (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). *Strategic human resource management*. New York : John Wiley and Sons.

Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências [Competency management]*. (5th ed.). São Paulo: Editora Gente.

Erdogan, B. (2003). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review, 12*(4), 555-578.

Founders Circle. (n.d.). *In the front door, Out the Back: Attrition challenges at high growth Startups*. Retrieved from https://www.founderscircle.com/high-startup-turnover-rate/

Gallup. (n.d.). *What is employee engagement and how do you improve it?*. Retrieved from https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx

Gerhart, B. (2010). Compensation. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (2nd ed., pp. 210-230). London: Sage.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Gilliland, S. W., & Langdon, J. C. 1998. Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice* (pp. 209-243). San Francisco: Jossey-Bass.

Gilmer, B.V. (1967). *Industrial Psychology.* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Goldstein, I. L. (1996). Training in work organizations. In M. Dunnete, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 507-619). Palo Alto: Consulting Psychology Press.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2004). *Managing Human Resources*. (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Greenberg, J., (2004), *Increasing employee retention through employee engagement.* Retrieved from https://easysmallbusinesshr.com/2010/10/increasing-employee-retention-through-employee-engagement/

Gubman, L.E. (2003), *Increasing and measuring engagement*. Retrieved from http://www.gubmanconsulting.com/writing_increasing.html.

Gupta, V., & Kumar. S. (2012). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: A study of Indian professionals. *Employee Relation, 35*(1), 61-78. DOI: 10.1108/01425451311279410

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). New York: Pearson.

Hammill, G. (2005). *Mixing and Managing Four Generations of Employees.* Retrieved from http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm

Hassan, J. (2013). HRM Practices as Predictors of Employee Engagement: An Empirical Investigation. *Anvensha, 6*(4), 1-9. Retrieved from https://www.proquest.com/openview/668e4ec426a782c9a0084806f2ea76b2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1216357

Hewitt Associates. (2004). *Employee engagement higher at double digit growth companies*. (Research Report). Michigan: Hewitt associates LLC.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Hipólito, J. A. M. (2001). Tendências no campo da remuneração para o novo milênio [Trends in the field of compensation for the new millennium]. In J. S. Dutra (Org.), *Gestão por competências [Competency management]* (5th ed., pp. 71-94). São Paulo: Gente.

Indriyani, A. U., & Heruwasto, I. (2017). Effect of Compensation and Benefit to Employee Engagement through Organisation Brand in Indonesia's Startup Company. *Journal of Theory & Applied Management*, *10*(1), 83-92. DOI: 10.20473/jmtt.v10i1.4805

International Survey Research (ISR). (2004). *Creating competitive advantage from your employees: A global study of employee engagement*. Retrieved from www.isrinsight.com

Ivancevich, J. M. (1998). *Human resource management.* Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724. DOI: 10.2307/256287

Karatepe, O. M. (2013). High performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *25*(6), 903-921. DOI: 10.1108/IJCHM-06-2012-0097

Latham, G., Sulsky, L. M., & Macdonald, H. (2007). Performance management. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright. (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 364- 381). New York: Oxford University Press.

Lievens, F., & Chapman, D. (2010). Recruitment and selection. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (2nd ed., pp. 135-154). London: Sage.

LinkedIn Corporate Communications (2018). *LinkedIn revels the latest talent turnover trends*. Retrieved from https://news.linkedin.com/2018/3/linkedin-data-analysis-reveals-the-latest-talent-turnover-trends

บรรณานุกรม (ต่อ)

Loudoun, R., & Johnstone, R. (2010). Occupational health and safety in the modern world of work. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (2nd ed., pp. 286-307). London: Sage.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2000). *Human Resource Management.* (2nd ed.). Ohio: South Western Collage Publishing.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management*. (10th ed.). Ohio: South Western/Thomson.

McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *Journal for Quality & Participation, 29*(4), 4-7.

Mercer. (2009). Improving Organization Performance through Talent Management and Employee Engagement. เอกสารประกอบการอบรม. กรุงเทพฯ: เมอร์เซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2008). Human Resource Management. (8th ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1996). *Compensation*. (5th ed.). Illinois: Irwin.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1996). *Human resource management.* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). *Human Resource Management*. (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Nadler, L., & Wiggs, G.D. (1989). *Managing human resources development: A practical guide.* California: Jossey-Bass.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Osborn, R., Hunt, J., & Schermerhorn, J. (1998). *Fundamentos de comportamento organizacional [Fundamentals of organizational behavior].* (2nd ed.). São Paulo: Bookman.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S. Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 379-408.

Richardson, P., & Denton, D. K. (2005). How to create a high-performance team. *Human Resource Development Quarterly, 16*(3), 417-423.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. (Research report). Brighton : Institute for Employment Studies. Retrieved from https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf

Saks, M. A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 610-619.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716. DOI: 10.1177/0013164405282471

Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (1994). *Psychology and work Today: An Introduction to Industry and Organization Psychology.* New York: Macmillian.

Sisson, K. (1994). Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: K. Sisson (Ed.), *Personnel management* (2nd ed., pp. 3-50). Oxford: Blackwell.

Startup Thailand Center. (2018). *Startup Thailand 2018*. Retrieved from https://www.zipeventapp.com/e/startup-thailand-2018

Sutton, S.M. (2000). The role of process in software start-up. *IEEE Software. 17*(4), 33-39. DOI: 10.1109/52.854066

Techsauce Team (2021), *Thailand Startup Ecosystem Year in review 2020 สรุปความเคลื่อนไหวประจำปีที่ห้ามพลาด.* Retrieved from https://techsauce.co/report/thailand-startup-ecosystem-year-in-review-2020

บรรณานุกรม (ต่อ)

The Gallup Organization (2006). *Gallup study: employees Inspire Company innovation*. Retrieved from http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx

Tinti, J. A., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Cappellozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *BBR-Brazilian Business Review*, *14*(6), 636-653. DOI: 10.15728/bbr.2017.14.6.6

Towers Perrin. (2003). Understanding What Drives Employee Engagement, (Research Report). Connecticut: Towers Perrin. Retrieved from: https://studylib.net/doc/12886509/understanding-what-drives-employee-engagement-working-tod

Ulrich, D. (2001). *Os campeões de recursos humanos [The human resources champions]*. (9th ed.). São Paulo: Futura.

Vuong, B. N., & Sid, S. (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters, 10*(7), 1633-1648. DOI: 10.5267/j.msl.2019.12.003

Winterton, J. (2007). Training, development and competence. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 324-343). New York: Oxford University Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ

ทั้งนี้ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และคำตอบที่ได้จะไม่มีการเปิดเผยต่อสาธารณะในรูปแบบรายบุคคล แต่จะเป็นการรายงานผลวิจัยข้อมูลส่วนรวมเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น และเพื่อประโยชน์ของการวิจัย จึงใคร่ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถามมา ณ ที่นี้

แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลัก ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment & Selection)
- การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development)
- สภาพการทำงาน (Working Conditions)
- ค่าตอบแทนและผลตอบแทน (Compensation & Rewards)
- การประเมินผลงาน (Performance Appraisal)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1.1 อายุ

☐ 1) น้อยกว่า 22 ปี ☐ 2) 22-30 ปี

☐ 3) 31-40 ปี ☐ 4) 41-50 ปี

☐ 5) มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

1.2 ระดับการศึกษา ☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
☐ 2) ปริญญาตรี
☐ 3) สูงกว่าปริญญาตรี

1.3 ประสบการณ์การทำงาน ☐ 1) น้อยกว่า 3 ปี ☐ 2) 3-5 ปี
☐ 3) 5-10 ปี ☐ 4) 10-15 ปี
☐ 5) มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์
<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
	1	2	3	4	5
การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)					
2.1 องค์กรที่ฉันทำงาน เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาบุคลากรจากภายในและภายนอก อย่างกว้างขวาง					
2.2 องค์กรที่ฉันทำงาน เปิดเผยข้อมูลแก่ผู้สมัคร เกี่ยวกับขั้นตอนและเกณฑ์ของกระบวนการคัดเลือก					
2.3 องค์กรที่ฉันทำงาน แจ้งผลการคัดเลือกให้กับผู้สมัครทราบ หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการคัดเลือก					
2.4 ในองค์กรที่ฉันทำงาน แบบทดสอบการคัดเลือกถูกออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ (ที่ผ่านการฝึก) และมีความเป็นกลาง					

2.5 องค์กรที่ฉันทำงาน มีกระบวนการคัดเลือกที่ดึงดูดผู้มีความสามารถ ให้มาสมัครงาน					
2.6 องค์กรที่ฉันทำงาน ใช้เครื่องมือคัดเลือกที่หลากหลาย (เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ เป็นต้น)					
การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development)					
2.7 ฉันสามารถนำความรู้และพฤติกรรมที่เรียนรู้จากการฝึกอบรม มาใช้ในการทำงาน					
2.8 องค์กรที่ฉันทำงาน ช่วยให้ฉันพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จ เช่น การฝึกอบรม การประชุม เป็นต้น					
2.9 องค์กรที่ฉันทำงาน ลงทุนในการพัฒนาและการศึกษาของฉัน เพื่อส่งเสริมการเติบโตทั้งด้านส่วนตัวและด้านอาชีพของฉันในหลากหลายมิติ (เช่น การให้ทุนการศึกษา (เต็มจำนวนหรือบางส่วน) ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า, การเรียนหลักสูตรภาษาต่างๆ เป็นต้น)					
2.10 ในองค์กรที่ฉันทำงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะเป็นผู้ประเมินการฝึกอบรมนั้นๆ					
2.11 องค์กรที่ฉันทำงาน กระตุ้นให้พนักงานมีการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้					
2.12 ในองค์กรที่ฉันทำงาน จะมีการระบุความต้องการในการฝึกอบรม อยู่เป็นระยะ					
สภาพการทำงาน (Working Conditions)					
2.13 องค์กรที่ฉันทำงาน ให้สวัสดิการขั้นพื้นฐานแก่พนักงาน (เช่น การดูแลสุขภาพ, ความช่วยเหลือด้านการเดินทางและอาหาร เป็นต้น)					

2.14 องค์กรที่ฉันทำงาน มีโครงการหรือกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานสามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และป้องกันการเกิดอุบัติเหตุในที่ทำงาน					
2.15 องค์กรที่ฉันทำงาน คำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงาน โดยมีตรวจสอบบุคคลภายนอกที่จะเข้า-ออกอาคาร/บริษัท					
2.16 องค์กรที่ฉันทำงาน ให้สวัสดิการเพิ่มเติมแก่พนักงาน (เช่น การเป็นสมาชิกของฟิสเนส/โรงยิม คันทรีคลับ และสถานประกอบการอื่น ๆ เป็นต้น)					
2.17 สิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (แสงสว่าง การระบายอากาศ เสียง และอุณหภูมิ) ขององค์กรที่ฉันทำงานนั้น ถูกจัดวางได้อย่างเหมาะสม สะดวกสบาย และเป็นไปตามหลักสรีรศาสตร์					
2.18 องค์กรที่ฉันทำงาน ห่วงใยในสุขภาพและคุณภาพชีวิตของฉัน					
ค่าตอบแทนและผลตอบแทน (Compensation & Rewards)					
2.19 ในองค์กรที่ฉันทำงาน ฉันจะได้รับสิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หน้าที่การงาน รางวัล และโบนัส เป็นต้น					
2.20 ในองค์กรที่ฉันทำงาน เงินเดือนของฉันขึ้นอยู่กับผลงานของฉัน					
2.21 องค์กรที่ฉันทำงาน ให้เงินเดือนที่สอดคล้องกับทักษะ การฝึกอบรม และการศึกษาของฉัน					

2.22 องค์กรที่ฉันทำงาน ให้เงินเดือน/ค่าตอบแทนแก่ฉัน ในระดับเดียวกันหรือมากกว่า ที่องค์กรรัฐหรือองค์กรเอกชนอื่น ๆ จ่าย					
2.23 ในการออกแบบระบบการให้รางวัลแก่พนักงาน องค์กรของฉันรับฟังความคาดหวังและข้อเสนอแนะของพนักงาน					
การประเมินผลงาน (Performance Appraisal)					
2.24 ในองค์กรที่ฉันทำงาน มีการพูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินและผลของการประเมิน ประสิทธิภาพตามความสามารถ (Competency-based performance)					
2.25 องค์กรที่ฉันทำงาน การประเมินประสิทธิภาพตามความสามารถ จะเป็นพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาพนักงาน					
2.26 ในองค์กรที่ฉันทำงาน การประเมินประสิทธิภาพตามความสามารถ จะเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน					
2.27 องค์กรที่ฉันทำงาน เผยแพร่เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน และผลของการประเมินประสิทธิภาพตามความสามารถ ให้พนักงานทราบ					
2.28 องค์กรที่ฉันทำงาน มีการประเมินประสิทธิภาพตามความสามารถ อยู่เป็นระยะ					

ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
	1	2	3	4	5
3.1 ฉันรู้สึกมีพลังเมื่ออยู่ที่ทำงาน					
3.2 ฉันรู้สึกเข้มแข็งและกระฉับกระเฉงเมื่อฉันทำงาน					
3.3 ฉันกระตือรือร้นเกี่ยวกับงานของฉัน					
3.4 งานของฉันเป็นแรงบันดาลใจให้ฉัน					
3.5 เมื่อฉันตื่นนอนตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากไปทำงาน					
3.6 ฉันรู้สึกมีความสุขเมื่อได้ทำงานหนัก					
3.7 ฉันภูมิใจในงานที่ฉันทำ					
3.8 ฉันหมกมุ่นอยู่กับงานของฉัน					
3.9 ฉันรู้สึกติดลม เมื่อฉันกำลังทำงาน					

จบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์และสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้