

ศึกษาแนวคิดเรื่องความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง
ในการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ



ขวัญธิดา ชุณหะเกียรติสกุล

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ศึกษาแนวคิดเรื่องความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง
ในการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

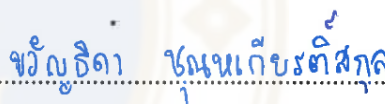
วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2567



ผู้ช่วยศาสตราจารย์นุริม โอทกานนท์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ร่วม



นางสาววัญชิตา ชุมหเกียรติสกุล

ผู้วิจัย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์หลัก



กฤติกา คงสุนทรกิจกุล

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิชิตา รักธรรม

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. บุริม โอทกานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ให้ความกรุณาแนะนำแนวทางในการทำงานวิจัยตั้งแต่ต้นกระบวนการจนแล้วเสร็จ ตลอดจนคอยตรวจสอบความถูกต้องพร้อมแนะนำแนวทางปรับปรุงแก้ไข รวมถึงคณบดี อาจารย์วิชาการ และบุคลากรของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่สอนและแนะนำวิธีการวิจัยทุกกระบวนการอย่างดีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติผ่านกิจกรรมที่จัดขึ้นในหลักสูตรการเรียนการสอน จนกระทั่งผู้วิจัยมีพื้นฐานความรู้ในการทำวิจัยเล่มนี้ ส่งผลทำให้ผู้วิจัยสามารถริเริ่ม ดำเนินการงานวิจัยชิ้นนี้จนแล้วเสร็จ จากความรู้ความเข้าใจที่สะสมได้จากผู้ที่มีพระคุณดังกล่าว อีกทั้งขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่าน อันได้แก่ ผศ.ดร.พัลลภา ปิติสันต์ กรรมการสอบสารนิพนธ์หลัก ดร.กฤติกา คงสุนทรกิจกุล และ ผศ.ดร. กิตติชัย ราชมหา ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนลุล่วงสมบูรณ์

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความสำนึกในพระคุณของบิดา มารดา พี่ชายทั้งสองท่าน ญาติพี่น้อง เพื่อนพี่น้องร่วมสถาบันและต่างสถาบัน ตลอดจนจนท้าวหน้า เพื่อนร่วมงานที่ให้การสนับสนุนทุนทรัพย์ เวลา และกำลังใจ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

ขวัญธิดา ชุณหเกียรติ์สกุล

ศึกษาแนวคิดเรื่องความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ
STUDY OF EMPLOYER ATTRACTIVENESS IN STARTUP'S RECRUITMENT PRACTICES

ขวัญธิดา ชุณหะเกียรติสกุล 6550183

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
กิตติชัย ราชมหา, Ph.D., กฤติกา คงสุนทรกิจกุล, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง "ศึกษาความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ" มุ่งเน้นศึกษาว่าอะไรคือองค์ประกอบที่ทำให้องค์กรนายจ้างในสตาร์ทอัพน่าสนใจและสามารถดึงดูดพนักงานได้ งานวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีในปี 2012-2023 ครอบคลุมสองประเด็นหลัก ได้แก่ การสร้างแบรนด์นายจ้างและความน่าดึงดูดขององค์กร (Employer Branding and Attractiveness) และแนวทางการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ (Talent Acquisition and Recruitment in Startups Practices) ผลการวิจัยได้จำแนกองค์ประกอบออกเป็น 5 หมวด คือ หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice) คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute) โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity) การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic-Employee Fulfilment) และการเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน (Intrinsic-Employee Fulfilment) เพื่อสร้างความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง ซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการสรรหาผู้สมัครที่เหมาะสม งานวิจัยนี้มีความสำคัญในการเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างความน่าดึงดูดขององค์กรสตาร์ทอัพและสามารถปรับปรุงแนวทางการสรรหาพนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : ความน่าดึงดูดของนายจ้าง/ การสร้างแบรนด์นายจ้าง/ การได้มาซึ่งคนเก่ง/ การสรรหา/ สตาร์ทอัพ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 การสร้างแบรนด์นายจ้าง และความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer Branding and Attractiveness)	4
2.1.1 องค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างมี 5 ประการ ของ Priyadarshini, Mamidenna, & Sayeed ในปี 2016	5
2.1.2 แรนด์ขององค์กรนายจ้างที่มีผลต่อการตั้งใจเข้าร่วมทำงาน (Intent to join) ของ Sharma & Prasad ในปี 2018	6
2.1.3 ขอบข่ายงานสมัยใหม่โดยยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Novel Employee-Centric Framework) ของ Ronda, Valor, and Abril ในปี 2018	7
2.1.3.1 คุณลักษณะแบรนด์ของนายจ้าง (Employer brand attributes)	8
2.1.3.2 สวัสดิการพนักงาน (Employee benefits)	9
2.1.3.3 คุณค่าที่รับรู้ได้ (Perceived Value)	10
2.1.4 คุณลักษณะขององค์กรที่น่าทำงานด้วย ของ Bruschi, Bruschi, & Kozlowski ในปี 2018	11

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.1.5 ข้อเสนอคุณค่าของนายจ้าง (Employer Value Proposition) มีทั้งหมด 7 ด้าน ของ Kashive, Khanna, & Bharthi ในปี 2020	12
2.1.6 ประเภทของแบรนด์ที่มีผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กร (Multiple Brand Types on Organizational Attractiveness) ของ Wu & Dineen ใน 2022	12
2.1.7 การการสร้างแบรนด์ของนายจ้าง 7 มิติ ของ Nanjundeswaraswamy, Bharat & Nagesh ในปี 2022	13
2.2 แนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ (Talent Acquisition and Recruitment in Startups Practices)	14
2.2.1 หลักการเกี่ยวกับการสรรหาและกลยุทธ์การได้มาซึ่งคนเก่งขององค์กรสตาร์ท อัพของ Krenzi ในปี 2020	14
2.2.1.1 กระบวนการสรรหา (Recruitment Process)	14
2.2.1.2 กลยุทธ์การได้มาซึ่งคนเก่ง (Talent Acquisition Strategy)	17
2.2.2 หลักการสรรหาของ Kaliannan, & Pillaiyan ในปี 2015	18
2.2.3 การดึงดูดคนเก่ง โดย Himanshu Puri ในปี 2019	20
2.2.4 การได้มาซึ่งคนเก่งขององค์กรสตาร์ทอัพ โดยอาศัยต้นทุนทางสังคม ที่ถูก เสนอโดย Mukul & Saini ในปี 2021	22
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	24
3.1 รูปแบบการวิจัย	24
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	25
3.3 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล	25
3.3.1 กระบวนการออกแบบ	26
3.3.2 เก็บข้อมูลจากบทความที่รวบรวมข้อมูลไว้	26
3.3.3 เก็บข้อมูลเพิ่มเติมตามจำเป็น	26
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	26
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 ขอบเขตการวิจัย	28
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	29
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	45
5.1 สรุปผลการวิจัย	45
5.2 การอภิปรายผล	48
5.3 ข้อเสนอแนะ	49
5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อการสร้างค่าน้ำดื่มคูดขององค์กรนายจ้างในบริบท การสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ	49
5.3.2 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการศึกษางานวิจัยในอนาคต	50
บรรณานุกรม	51
ภาคผนวก	58
ประวัติผู้วิจัย	116

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	คำสำคัญภายใต้หมวดขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)	29
4.2	องค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)	43



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
4.1 หมวดที่ 1 หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practices) ขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)	35
4.2 หมวดที่ 2 คุณสมบัติของบริษัท (Company Attributes) ขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)	37
4.3 หมวดที่ 3 โอกาสในการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning Opportunity) ขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)	39
4.4 หมวดที่ 4 การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic-Employee Fulfilment) ขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)	41
4.5 หมวดที่ 5 การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน (Intrinsic-Employee Fulfilment) ขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)	42
4.6 องค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)	44

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ในยุคสมัยโลกทางธุรกิจมีการแข่งขันที่สูงขึ้นเนื่องจากปัจจัยภายนอกทำให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างโอกาสและก้าวผ่านอุปสรรคของธุรกิจ เช่นเดียวกับองค์กรสตาร์ทอัพ สตาร์ทอัพที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จทั้งสามมิติ ได้แก่ มิติด้านองค์กร มิติด้านคน และมิติด้านสิ่งแวดล้อม (Silva Júnior, Siluk, Neuenfeldt Júnior, Rosa, & Michelin, 2022) จะเห็นว่าปัจจัยเรื่องคนเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรสตาร์ทอัพ โดยหนึ่งในกระบวนการที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ การสรรหา (Recruitment) ซึ่งภาพลักษณ์ของนายจ้าง (Employer brand) สามารถส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate brand) และความตั้งใจสมัครงานของผู้หางานได้ (Banerjee, Saini, & Kalyanaram, 2020) ดังนั้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้นายจ้างจึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์เพื่อดึงดูดบุคลากรที่เหมาะสมและมีขีดความสามารถตรงกับความต้องการของธุรกิจมาร่วมงานกับองค์กร แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านการดำเนินธุรกิจภายใต้ความเสี่ยงสูง ความไม่แน่นอน และการเป็นที่รู้จักในวงที่จำกัด ทำให้องค์กรสตาร์ทอัพสูญเสียความได้เปรียบเมื่อเทียบเชิงการแข่งขันกับบริษัททั่วไป (Moser, Tumasjan, & Welp, 2015) ในเรื่องของสรรหาพนักงานที่เหมาะสมมาร่วมงาน ดังนั้นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่น่าดึงดูดเพื่อจึงอาจจะเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรสตาร์ทอัพไม่ควรละเลย ทั้งนี้ในปี 2018 Ronda, Valor, & Abril ได้นำเสนอขอบข่ายงานสมัยใหม่โดยยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Novel Employee-Centric Framework) เพื่อวิเคราะห์ความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer brand attractiveness) ว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบสามด้าน ได้แก่ คุณลักษณะแบรนด์ของนายจ้าง (Employer brand attributes) สวัสดิการพนักงาน (Employee benefits) และคุณค่าที่พนักงานรับรู้ (Employee perceived value)

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากทั้งสองหัวข้อ ประกอบกับงานวิชาการยังมีความขาดแคลนการบูรณาการองค์ความรู้ด้านความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทขององค์กรสตาร์ทอัพ ประกอบกับผู้วิจัยต้องการสนับสนุนให้ประเทศไทยให้สร้างนวัตกรรมผ่านการผลักดันองค์กรสตาร์ทอัพจนประสบความสำเร็จอันส่งผลดีต่อความมั่นคงของเศรษฐกิจของประเทศ (Okrah, Nepp, & Agbozo, 2018) ผู้วิจัยจึงตัดสินใจศึกษางานวิจัยต่อยอดจากงานวิจัยของ Ronda,

Valor, and Abril (2018) ซึ่งได้รวบรวมองค์ประกอบสามด้านของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง ได้แก่ คุณลักษณะแบรนด์ของนายจ้าง สวัสดิการพนักงาน และคุณค่าที่พนักงานรับรู้ โดยต้องการนำมาศึกษาวิจัยในเรื่อง “ศึกษาแนวคิดเรื่องความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ” ที่เป็นการผสมผสานองค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างให้เข้าบริบทของบริษัทสตาร์ทอัพในเรื่องของกลยุทธ์การสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสตาร์ทอัพในประเทศไทยให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถด้านคนและวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยเกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กรสตาร์ทอัพให้ประสบความสำเร็จ

1.2 คำถามวิจัย

อะไรคือองค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบงานวิจัยเชิงฐานราก (Grounded Theory)

2. กรอบของการค้นหา: บทความวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างและแนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ถูกศึกษาไว้ตั้งแต่ปี 2012-2023

3. การวิเคราะห์ข้อมูล: เป็นการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาข้อสรุปและตีความเชื่อมโยงเป็นมโนทัศน์ใหม่

4. ระยะเวลาในการทำงานวิจัย คือ 01 ตุลาคม 2566 – 31 มีนาคม 2567

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้วิจัยมีความเข้าใจองค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพมากขึ้น
2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้องค์ความรู้ไปปรับใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การสรรหาและสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่น่าดึงดูดให้องค์กรสตาร์ทอัพได้
3. องค์กรสตาร์ทอัพมีโอกาสเพิ่มขึ้นในการได้บุคลากรที่มีความสามารถและคุณภาพสูงมาร่วมงานกับองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจนั้น

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer brand attractiveness) หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรนายจ้างทำขึ้นเพื่อดึงดูดใจคนในตลาดแรงงาน อันส่งเสริมประสิทธิภาพในการสรรหา
2. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการในการค้นหาคนมาร่วมงานกับบริษัทหรือกลายมาเป็นสมาชิกใหม่ภายในองค์กรหนึ่ง ([Cambridge Dictionary, 2023](#))
3. สตาร์ทอัพ (Startup) หมายถึง องค์กรกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่มีรายได้หลักจากการใช้เทคโนโลยีสร้าง Solutions ให้ลูกค้า เปิดทำการมาไม่เกิน 5 ปี
4. ความคาดหวังของคนในตลาดแรงงาน (Job expectation of Job seekers) หมายถึง สิ่งที่คนในตลาดแรงงานมองหา เพื่อพิจารณาตัดสินใจว่าตนอยากจะสมัครหรือเข้าร่วมทำงานกับองค์กรนั้นหรือไม่
5. ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง ตัวแปรหรือเหตุที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการประสบความสำเร็จของธุรกิจ เป็นเรื่องที่ต้องแก้ต้องแก้ไขปรับตัวเพื่อก้าวข้ามผ่านจึงจะสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปให้ประสบความสำเร็จได้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง ศึกษาแนวคิดเรื่องความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการทำงานวิจัยฉบับนี้ โดยประกอบไปด้วย 2 ส่วนดังต่อไปนี้

1. การสร้างแบรนด์นายจ้าง และความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer Branding and Attractiveness)
2. แนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ (Talent Acquisition and Recruitment in Startups Practices)

2.1. การสร้างแบรนด์นายจ้าง และความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer Branding and Attractiveness)

จากการทบทวนงานวิจัยก่อนหน้ามีการกล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างและแบรนด์นายจ้างไว้หลายประการ โดยส่งเสริมให้เกิดชื่อเสียงที่ดีขององค์กรเพิ่มโอกาสในการได้มาซึ่งพนักงานที่มีความสามารถจากการสรรหาร่วมทำงานกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ [Silva & Dias ในปี 2022](#) ที่ค้นพบว่า ความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในด้าน คุณค่าด้านความสนใจ (Interest value) คุณค่าด้านสังคม (Social value) คุณค่าด้านเศรษฐกิจ (Economic value) คุณค่าด้านการพัฒนา (Development value) และคุณค่าด้านการนำไปใช้ (Application value) มีอิทธิพลทางบวกต่อความมีชื่อเสียงขององค์กร (Corporate reputation) และทำให้คนอยากจะสมัครงานเข้ามาเป็นพนักงานในองค์กร จนองค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้าที่กล่าวไว้ว่า บริษัทที่มีแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่งกว่าคู่แข่งจะสามารถยกระดับผลประกอบการของบริษัทได้ดีกว่า ([Kashive and Khanna, 2017](#)) โดยถ้าองค์กรสามารถทำให้เกิดความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างได้ก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจ อันสอดคล้องกับงานวิจัยของ [Špoljarić, & Ozretić Došen](#) ในปี 2023 กล่าวไว้ว่า แบรนด์ของนายจ้างมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จขององค์กร และภาพลักษณ์แบรนด์ของนายจ้างช่วยสนับสนุนการทำกำไรและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กรได้

([Dženopoljac, Ognjanović, Dženopoljac, & Kraus, 2023](#)) นอกจากนี้ ยังเป็นผลดีต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานในองค์กรและผลปฏิบัติงานที่ดีอีกด้วย อันสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่มีการศึกษาพบว่าความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อความผูกพันของพนักงานของพนักงาน (Employee engagement) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance) ([Nguyen & Nguyen, 2022](#)) ตลอดจนความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) การระบุตัวตนองค์กรที่สังกัด (organizational identification) และการรักษาพนักงาน (Employee retention) ไว้ ([Bharadwaj, Khan, & Yameen, 2022](#))

มีนักวิจัยจำนวนมากที่พยายามคิดค้นศึกษาองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ของนายจ้างและความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง โดยงานวิจัยฉบับนี้ได้มีการทบทวนวรรณกรรมและเลือกสรร 7 โมเดลที่น่าสนใจเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ของนายจ้างและความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง อันประกอบไปด้วย

2.1.1 องค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างมี 5 ประการ ของ [Priyadarshini, Mamidenna, & Sayeed ในปี 2016](#)

2.1.2 แบรินด์ขององค์กรนายจ้างที่มีผลต่อการตั้งใจเข้าร่วมทำงาน (Intent to join) ของ [Sharma & Prasad ในปี 2018](#)

2.1.3 ขอบข่ายงานสมัยใหม่โดยยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Novel Employee-Centric Framework) ของ Ronda, Valor, and Abril ในปี 2018

2.1.4 คุณลักษณะขององค์กรที่น่าทำงานด้วย ของ [Brusch, Brusch, & Kozlowski ในปี 2018](#)

2.1.5 ข้อเสนอคุณค่าของนายจ้าง (Employer Value Proposition) มีทั้งหมด 7 ด้าน ของ [Kashive, Khanna & Bharthi ในปี 2020](#)

2.1.6 ประเภทของแบรนด์ที่มีผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กร (Multiple Brand Types on Organizational Attractiveness) ของ [Wu & Dineen ในปี 2022](#)

2.1.7 การการสร้างแบรนด์ของนายจ้าง 7 มิติ ของ [Nanjundeswaraswamy, Bharat, & Nagesh ในปี 2022](#)

2.1.1 องค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างมี 5 ประการ ของ Priyadarshini, Mamidenna, & Sayeed ในปี 2016

ในปี 2016 Priyadarshini, Mamidenna, & Sayeed ได้ทำการศึกษาค้นหา องค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างมี 5 ประการที่สำคัญต่อความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างของมหาวิทยาลัยหลายแห่งในอินเดีย โดยองค์ประกอบดังกล่าว ประกอบไปด้วย

1) ความเท่าเทียมและสมดุลชีวิตการทำงาน (Fairness and Work–Life Balance) ที่หมายถึงความโปร่งใสในการทำงานแต่ละวัน ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด การมีโครงสร้างหลักสูตรที่ดี ชีวิตกับการทำงานที่สมดุลของสมาชิก

2) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Teaching Environment and Compensation and Benefits) ที่หมายถึงอิสระในการทำงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วไป ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การไม่ถูกรบกวนในการทำงาน นโยบายการลา หลักสูตรที่ยืดหยุ่น การเลื่อนตำแหน่งที่ยึดตามผลการปฏิบัติงานไม่ใช่ระบบอาวุโส จำนวนคลาสเรียน

3) แหล่งงานวิจัยและการพัฒนาทางด้านอาชีพ (Research Resources and Career Development) ที่หมายถึงทัศนคติที่ดีต่อการทำวิจัย สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำวิจัย เงินสนับสนุนการตีพิมพ์งานวิจัย สาธารณูปโภคของสถาบัน แผนการพัฒนาทางด้านอาชีพ คลังความรู้ ห้องสมุด ความยืดหยุ่นในการสอนหรือทำวิจัย

4) ความซื่อสัตย์ขององค์กรและการยึดมั่นในคุณภาพ (Organizational Integrity and Commitment to Quality) ที่หมายถึง แบรินด์ที่เป็นที่รู้จัก เกณฑ์การคัดเลือกที่มีคุณภาพในการรับคน ความตั้งใจที่ดีขององค์กร ระบบคุณค่าของสถาบัน

5) วัฒนธรรมองค์กรที่เคารพและชื่นชมกัน (Organizational Culture Consisting of Respect and Recognition) ที่หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร การเคารพชื่นชมกันระหว่างสมาชิกองค์กร การสนับสนุนด้านที่อยู่อาศัย

2.1.2 แบรินด์ขององค์กรนายจ้างที่มีผลต่อการตั้งใจเข้าร่วมทำงาน (Intent to join) ของ Sharma & Prasad ในปี 2018

ในปี 2018 Sharma, & Prasad ได้ทำการศึกษางานวิจัยเพื่อศึกษามิติแบรินด์ของนายจ้าง (Employer brand) และจากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า แบรินด์ขององค์กรนายจ้างประกอบไปด้วย 5 มิติ อันได้แก่

1) การเติบโตและโอกาสการพัฒนา (Growth and Development Opportunity) ที่หมายถึง บริษัทมอบโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง ให้โอกาสด้านการอบรมและพัฒนา มอบโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ ให้โอกาสด้านการศึกษาต่อ มีวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก เปิดโอกาสให้

พนักงานสอนแบ่งปันความรู้ที่ตนเองเรียนมาให้กับผู้อื่น มอบความมั่นคงในงาน ส่งเสริมความเชื่อมั่นและเคารพตนเอง มีสภาพแวดล้อมเชิงบวกต่อการเรียนรู้ มีโอกาสให้ทำงานข้ามสายงาน มอบหมายงานเกี่ยวกับต่างประเทศ ให้ค่าด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน มอบโอกาสการจ้างงานในอนาคต ให้สวัสดิการผลประโยชน์เพิ่มเติมให้พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Santiago ในปี 2019 ที่พบว่า โอกาสด้านความก้าวหน้าทางสายอาชีพที่ดูเหมือนจะมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่นในกลุ่มมินเดเนียล และ Plakhotnik, Shmaytser, & Feofilov ในปี 2023 เนื้อหาสาระที่นำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนา จะดึงดูดคนสมัครโปรแกรมฝึกงานมากกว่า

2) ชื่อเสียงขององค์กร (Company's Reputation) ที่หมายถึง มีค่าตอบแทนที่น่าดึงดูด แปรณดีเป็นที่รู้จักในตลาด มีตัวตนในระดับสากล มีชื่อเสียงที่ดี มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า เป็นนายจ้างสมัยใหม่ไม่ล่าหลัง องค์กรสร้างผลิตภัณฑ์และบริการเชิงนวัตกรรม มีแบรนด์นายจ้างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นที่มีการระบุว่า ภาพลักษณ์ของนายจ้างหรือแบรนด์ของนายจ้าง และภาพลักษณ์ของบริษัทมีอิทธิพลทางบวกต่อความน่าดึงดูดขององค์กร (Mochi, Bissola, & Imperatori, 2017; Younis & Hammad, 2020; Bharadwaj, Khan, & Yameen, 2022)

3) การยอมรับและการเป็นส่วนหนึ่ง (Acceptance and Belongingness) ที่หมายถึง พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกได้รับการยอมรับและเป็นเจ้าของ หัวหน้าเป็นผู้สนับสนุนที่ดี

4) สมดุลชีวิต-การทำงาน (Work-Life Balance) ที่หมายถึง ที่ทำงานเดินทางสะดวก มอบความยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับสุขภาวะของพนักงาน มอบสมดุลชีวิตกับการทำงาน

5) จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Ethics and CSR) ที่หมายถึง องค์กรที่มีมนุษยธรรมเชื่อในการตอบแทนสังคม ให้ความสำคัญกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม กิจกรรมเพื่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Oliveira, Proença, & Ferreira ในปี 2022 ที่พบว่า การอาสาขององค์กร (Corporate volunteering) ส่งผ่านอิทธิพลต่อการรับรู้จริยธรรมทางสังคมของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง โดยส่งผ่านกลไกระดับปัญญาญาณบุคคลในเรื่องของคุณธรรมขององค์กร (Corporate morality) โดยทั้ง 5 มิติข้างต้นล้วนเป็นองค์ประกอบของแบรนด์ของนายจ้างที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพต่อการตั้งใจเข้าร่วมทำงาน (Intent to join)

2.1.3 ขอบข่ายงานสมัยใหม่โดยยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Novel Employee-Centric Framework) ของ Ronda, Valor, and Abril ในปี 2018

ในปี 2018 ที่ Ronda, Valor, and Abril ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เคยศึกษาเกี่ยวกับความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer brand attractiveness) โดยให้ความสำคัญขององค์ประกอบสามด้านได้แก่

2.1.3.1 คุณลักษณะแบรนด์ของนายจ้าง (Employer brand attributes)

2.1.3.2 สวัสดิการพนักงาน (Employee benefits) และ

2.1.3.3 คุณค่าที่พนักงานรับรู้ (Employee perceived value)

ตลอดจนหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสามด้าน แล้วจึงนำเสนอกรอบงานสมัยใหม่โดยยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Novel Employee-Centric Framework) เพื่อให้ นายจ้างสามารถไปพัฒนานโยบายให้ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพมาร่วมงานกับองค์กรได้ โดยกรอบงานสมัยใหม่ของ Ronda, Valor, and Abril ในปี 2018 แยกตามแต่ละองค์ประกอบได้ดังต่อไปนี้

2.1.3.1 คุณลักษณะแบรนด์ของนายจ้าง (Employer brand attributes)

1) คุณลักษณะขององค์กร (Organizational attributes) ที่หมายถึง ภาพลักษณ์โดยรวมของบริษัท ได้แก่ บุคลิกภาพขององค์กร (Organizational traits and personality) (BharadwajBrudes & Waterhouse, 2019; Kucherov, Zamulin, & Tsybova, 2019), รูปแบบ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนายจ้าง (Type of employee-employer relationships) และค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture and value) (Sommer, Heidenreich, & Handrich, 2017) นอกจากนี้งานวิจัยของ Vokić, Verčić, & Ćorić ในปี 2022 ยังพบว่า ความน่าดึงดูดขององค์กร นายจ้างขึ้นกับความพึงพอใจของคุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร (Quality of internal communication) โดยพนักงานที่รับรู้และพึงพอใจกับการสื่อสารภายในองค์กรจะประเมินความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในระดับที่สูงขึ้น

2) คุณลักษณะของงาน (Job attributes) หมายถึง ลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจงของตำแหน่งที่เสนอให้ โดยมีความเกี่ยวข้องกับ ฐานเงินเดือนและค่าตอบแทน (Base salary & total compensation) (Reis & Braga, 2016; Bakanauskiene, Bendaraviciene, & Bucinskaite, 2016; Zaharee et al., 2018; Styvén, Näppä, Mariani, & Nataraajan, 2022), ลักษณะพิเศษของอาชีพ (Career characteristics) (Reis & Braga, 2016) ความมั่นคงของสัญญาจ้างงาน (Security of the contract) เนื้อ งานหลากหลาย (Work variety) ความยืดหยุ่นของเวลาการทำงาน (Flexibility and working hours) การเดินทางต่างประเทศ (Travel and international exposure) ความท้าทายของงาน (Task demands) กิจกรรมทีม (Teamwork activities) และ โอกาสด้านการศึกษาและอบรม (Employee education and training offering) (Bakanauskiene et al., 2016)

3) ลักษณะของที่ทำงาน (Workplace attributes) หมายถึง โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ความสวยงามของสถานที่ทำงาน (Sensorial and Aesthetics of the work location) ทั้งตำแหน่งที่ตั้งสถานที่ทำงาน (Workplace location) และสภาพแวดล้อมการทำงาน (Work environment) (Bakanauskiene et al., 2016; Reis & Braga, 2016)

4) คุณลักษณะของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR attributes) หมายถึง ความเกี่ยวข้องขององค์กรต่อประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมตลอดจนประเด็นสังคมและชุมชน โดยเกี่ยวข้องกับ ความรับผิดชอบต่อสังคมและธรรมาภิบาล (Social responsibility and ethical practices) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality of products and services) และความหลากหลาย (Diversity) (Sommer et al., 2017; Oliveira et al, 2022)

2.1.3.2 สวัสดิการพนักงาน (Employee benefits)

Ronda, Valor, and Abril ในปี 2018 ได้จัดกลุ่มสวัสดิการพนักงาน ออกได้เป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

1) สวัสดิการเชิงประโยชน์ (Functional benefits) หมายถึง สิ่งที่มีมอบความสะดวกสบายให้แก่พนักงาน เช่น เงินเดือน (Salary) (Zaharee, Lipkie, Mehlman, & Neylon, 2018) ระยะเดินทางไปทำงาน (Geographical proximity to the employer) และความยืดหยุ่นของเวลา (Flexible schedule) (Ronda, Valor, & Abril, 2018; Zaharee et al., 2018) รวมไปถึงโอกาสการเติบโต (Self-growth benefits) (Bakanauskiene et al., 2016; Reis & Braga, 2016; Zaharee et al., 2018) เช่น พัฒนาทักษะทางอาชีพ (Professional skill)

2) สวัสดิการเชิงประสบการณ์ (Experiential benefits) หมายถึง ความเป็นมิตร สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนุกและน่าตื่นเต้น (Fun and exciting work environment) งานมีความท้าทายและแปลกใหม่ (Challenging and creative tasks) (Reis & Braga, 2016; Styvén et al, 2022) ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า (Good social relationships with colleagues and supervisors) (Reis & Braga, 2016) ความรู้สึกเข้ากันได้กับองค์กร (Good fit with the organizational identity) และการรับรู้ว่าองค์กรสนับสนุนพนักงาน (Organization appreciates and supports) โดยได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยก่อนหน้านี้พบว่า สถานที่ทำงานที่เอื้อให้พนักงานเป็นตัวเองได้เต็มที่ (Workplace Authenticity) เป็นหนึ่งในปัจจัยความน่าดึงดูดเนื่องจากสามารถเพิ่มโอกาสเรื่องของเศรษฐกิจ การพัฒนาตนเอง และสถานที่ทำงานเช่นนี้ถือเป็นด้านที่ถูกให้ค่ามากกว่า สภาพแวดล้อมการทำงานในด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น คุณค่าด้านความสนใจ คุณค่าด้านสังคม และคุณค่าด้านการนำไปใช้ โดยสถานที่ทำงานที่เอื้อให้พนักงานเป็นตัวเองได้เต็มที่นี้จะมีความสำคัญ

มากยิ่งขึ้นในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานระดับอาวุโส ตลอดจนพนักงานผู้หญิง (Reis, Braga, & Trullen, 2017)

3) สวัสดิการเชิงสัญลักษณ์และจิตวิทยา (Symbolic or psychological benefits) หมายถึง สวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร (Pride from membership) การเพิ่มการนับถือตนเองและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Self-esteem enhancement and feelings of belonging) และการมีเป้าหมาย (Direction and purpose) (Zaharee et al., 2018)

2.1.3.3 คุณค่าที่รับรู้ได้ (Perceived Value)

งานวิจัยของ Ronda, Valor, and Abril ในปี 2018 ยังไม่สามารถจัดหมวดหมู่แน่ชัดให้กับ คุณค่าที่รับรู้ได้ โดย Berthon et al., 2005 อ้างถึงใน Ronda, Valor, and Abril, 2018 ได้แบ่งมิติของคุณค่าที่พนักงานรับรู้จากแบรนด์นายจ้างได้ 5 ประการดังนี้

1) คุณค่าทางสังคม (Social value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างมอบสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนุก มีความสุข และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2) คุณค่าด้านการพัฒนา (Development value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างเชิดชู (recognition) รับรู้ว่าตนมีคุณค่าและมั่นใจ และประสบการณ์ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

3) คุณค่าด้านการนำไปใช้ (Application value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างเปิดโอกาสให้น่าสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้สอนหรือถ่ายทอดให้กับผู้อื่นต่อได้

4) คุณค่าด้านความสนใจ (Interest value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างให้สภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าตื่นเต้นและเปิดโอกาสให้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

5) คุณค่าด้านเศรษฐกิจ (Economic value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างให้ฐานเงินเดือนที่สูงกว่ามาตรฐานตลาดแรงงาน แยกเกจค่าตอบแทน ความมั่นคง และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

นอกจากนี้ Jiang and Iles, 2011; Biswas and Suar, 2013; Pingle and Sharma, 2013 อ้างถึงใน Ronda, Valor, and Abril, 2018 ได้เพิ่มเติมมิติของคุณค่าที่พนักงานรับรู้ อีก 5 ประการ ได้แก่

1) คุณค่าด้านการตลาด (Market value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างสร้างสินค้าและบริการที่แปลกใหม่และมีคุณภาพ มุ่งใส่ใจลูกค้า หรือเปิดโอกาสให้น่าประสบการณ์ที่เรียนรู้มาไปใช้ได้

2) คุณค่าด้านความร่วมมือ (Cooperation value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างอนุญาตให้ทำงานข้ามหน่วยงาน ส่งเสริมให้ช่วยเหลือและส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน

3) คุณค่าด้านจิตใจ (Psychological value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างจะทำให้พวกเขามีความสุข ได้รับการเชิดชูและมีความเคารพตนเอง

4) คุณค่าด้านจริยธรรม (Ethical value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม

5) คุณค่าด้านนวัตกรรม (Innovation value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างคิดค้นและผลิตสินค้าบริการอย่างสร้างสรรค์ มุ่งทำสิ่งใหม่เพื่ออนาคตวันหน้า

2.1.4 คุณลักษณะขององค์กรที่น่าทำงานด้วย ของ Brusch, Brusch, & Kozlowski ในปี 2018

จากงานวิจัยของ Brusch, Brusch, & Kozlowski ในปี 2018 ได้มีการระบุคุณลักษณะขององค์กรที่น่าทำงานด้วย ไว้ว่าประกอบไปด้วย

1) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและการรับรู้ทางสังคม (Environmental and Social Awareness) อันหมายถึงความยั่งยืน ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเป็นมิตรต่อครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Oliveira et al. ในปี 2022 ที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกทางตรงระหว่างการอาสาขององค์กร (Corporate volunteering) กับความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง และคุณธรรมขององค์กร (Corporate morality) กับความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง

2) ความก้าวหน้า (Progressiveness) อันหมายถึง การเต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เป็นสากลและความทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ de Waal ในปี 2018 ที่พบว่าองค์กรมีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Organization) ไม่เพียงแต่จะเพิ่มความสุขของพนักงานในการทำงาน แต่ยังเพิ่มความน่าดึงดูดขององค์กรให้น่าทำงาน

3) ความไว้วางใจ (Trust) อันหมายถึง การเชื่อถือได้ ความจริงจัง และความซื่อสัตย์

4) ธรรมเนียม (Tradition) อันหมายถึง การเป็นที่รู้จัก ระบบเผด็จการ และการตั้งรกราก

โดยปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความน่าทำงานด้วย คือ ความไว้วางใจ

2.1.5 ข้อเสนอคุณค่าของนายจ้าง (Employer Value Proposition) มีทั้งหมด 7 ด้านของ Kashive, Khanna, & Bharthi ในปี 2020

Kashive, Khanna, & Bharthi ในปี 2020 ได้มีการศึกษาว่าข้อเสนอคุณค่าของนายจ้าง (Employer Value Proposition) และได้สรุปไว้ว่ามีทั้งหมด 7 ด้าน อันได้แก่

- 1) คุณค่าด้านสังคม (Social value) ที่ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับ สถานที่ เลิศ เรียนรู้ และสังคมดี
 - 2) คุณค่าด้านความสนใจ (Interest value) ที่ครอบคลุมประเด็นด้านบริษัท ความดี หัวหน้า และสิ่งแวดล้อม
 - 3) คุณค่าด้านชีวิต-การทำงาน (Work-life value) ที่ครอบคลุมประเด็นด้าน วัฒนธรรม สำนักงาน การทำงาน วันเสาร์ สมดุล ชีวิต ชีวิตการทำงาน
 - 4) คุณค่าด้านเศรษฐกิจ (Economical value) ที่ครอบคลุมประเด็นด้านเงินเดือน อุตสาหกรรม การจ่าย และขั้นต่ำ
 - 5) คุณค่าด้านการพัฒนา (Development value) ที่ครอบคลุมประเด็นการเติบโต โอกาส อาชีพ ความล่าช้า (Santiago, 2019; Plankhotnik et al, 2023)
 - 6) คุณค่าด้านการจัดการ (Management value) ที่ครอบคลุมประเด็นด้าน พนักงาน เป็นมิตร นโยบาย การจัดการ การเมือง และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Schäpers, Windscheid, Mazei, Thielsch, & Hertel ในปี 2021 องค์กรที่มีความเท่าเทียมกันทางเพศ การมีคณะผู้บริหารหลากหลายชนชาติ จะถูกมองว่ามีความน่าดึงดูดมากกว่า คุณค่าด้านแบรนด์ (Brand value) ที่ครอบคลุมประเด็นด้าน เวลา แบรนด์ จำนวนลวด ประมาณน้อย
- โดยคุณค่าที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ คุณค่าด้านความสนใจ และคุณค่าด้านชีวิต-การทำงาน อันส่งผลต่อแบรนด์ของนายจ้างและความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง

2.1.6 ประเภทของแบรนด์ที่มีผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กร (Multiple Brand Types on Organizational Attractiveness) ของ Wu & Dineen ในปี 2022

ในปี 2022 Wu & Dineen ได้ทำการศึกษาประเภทของแบรนด์ที่มีผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กร โดยประเภทของแบรนด์ที่ทั้งสามประกอบไปด้วย

- 1) แบรนด์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product brand) ที่หมายถึง ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นรู้จัก และได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่ามีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับ
- 2) แบรนด์ด้านการว่าจ้าง (Employment brand) ที่หมายถึง บริษัทเป็นที่รู้จักว่าเป็นบริษัทที่น่าทำงานด้วย เวลาคนพูดถึงว่าทำงานที่บริษัทนี้จะทำให้ผู้ฟังตื่นเต้นให้ความสนใจต่อบุคคล

นั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ [Younis & Hammad ในปี 2020](#) และ [Bharadwaj et al. ในปี 2022](#) ที่พบว่าภาพลักษณ์และแบรนด์ของนายจ้างมีผลต่อความน่าดึงดูดใจขององค์กร

3) แบรนด์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility brand) ที่หมายถึงบริษัทที่ได้รับการชื่นชมว่ามีประวัติความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญต่อการช่วยเหลือสังคมอยู่เสมอ

ทั้งนี้พบว่าแบรนด์ทั้งสามประเภทสามารถช่วยทำให้มีความน่าดึงดูด โดยแบรนด์ด้านการว่าจ้าง (Employment brand) เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดต่อความน่าดึงดูด นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์และความน่าดึงดูดขององค์กรยังแตกต่างกันไปในสายตาผู้หางานที่ต่างชนชาติกัน

2.1.7 การการสร้างแบรนด์ของนายจ้าง 7 มิติ ของ [Nanjundeswaraswamy, Bharat & Nagesh ในปี 2022](#)

[Nanjundeswaraswamy, Bharat, & Nagesh ในปี 2022](#) ได้ศึกษามิติของการสร้างแบรนด์ของนายจ้าง โดยงานวิจัยได้ค้นพบว่าประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งสิ้น 7 มิติ ได้แก่

1) โอกาสในการพัฒนาด้านอาชีพ (Career development opportunities) อันประกอบไปด้วย โอกาสในการก้าวหน้าด้านอาชีพ ต้องการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย สื่อสารได้อย่างเปิดเผยในเรื่องของความทะเยอทะยานด้านอาชีพ บอกกล่าวหัวหน้าให้ทราบถึงทักษะและความรู้ที่ต้องการพัฒนา เลือกลงตำแหน่งงานอื่นที่ตนเองสนใจภายในองค์กรได้ การเตรียมความพร้อมต่องานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ [Sanitago ในปี 2019](#) ที่พบว่า โอกาสด้านความก้าวหน้าทางสายอาชีพที่ดูเหมือนจะมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่น

2) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and benefits) อันประกอบไปด้วย เงินเดือนที่เพียงพอ ได้รับผลตอบแทนเมื่อต้องทำงานเพิ่ม แนวปฏิบัติของฝ่ายบุคคลตรงกับความต้องการของพนักงาน ชื่นชมงานที่ยอดเยี่ยม โอกาสการทำงานภาคสนาม

3) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate social responsibility) อันประกอบไปด้วย องค์กรมีชื่อเสียงที่ดีในด้านรับผิดชอบต่อสังคม รู้สึกดีที่จะบอกว่าเป็นสมาชิกขององค์กรนี้ มีมนุษยธรรมมุ่งตอบแทนสังคม ฝ่ายบุคคลมีหลักการดูแลพนักงานอย่างมีหลักจริยธรรมและยึดหลักความเท่าเทียม

4) การอบรมและพัฒนา (Training and development) อันประกอบไปด้วย องค์กรอำนวยความสะดวกด้านการอบรมและพัฒนา มีความชัดเจนในเรื่องของโอกาสการเติบโตในระยะยาวภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ [Plakhotmik et al. ในปี 2023](#)

5) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work environment) อันประกอบไปด้วย นโยบายและกระบวนการทำงาน งานมีความมั่นคง

6) วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational culture) อันประกอบด้วยการเปิดรับความเห็นและข้อเสนอจากพนักงาน ยอมรับความคิดใหม่ๆ และสนับสนุนการนำไปใช้จริง องค์กรแสดงความเป็นผู้นำ

7) สมดุลการทำงาน-ชีวิต (Work-life balance) อันประกอบไปด้วย สมดุลระหว่างการทำงาน-ชีวิต และเงื่อนไขการทำงานที่ยืดหยุ่น

โดยปัจจัยเป็นองค์ประกอบของแบรนด์ของนายจ้าง เนื่องจากสามารถอธิบายความแปรปรวนแบรนด์ของนายจ้างได้มากถึงร้อยละ 70.35

2.2 แนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ (Talent Acquisition and Recruitment in Startups Practices)

มีนักวิจัยจำนวนมากที่พยายามศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ โดยงานวิจัยฉบับนี้ได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไว้ทั้งหมด ดังต่อไปนี้

2.2.1 หลักการเกี่ยวกับการสรรหาและกลยุทธ์การได้มาซึ่งคนเก่งขององค์กรสตาร์ทอัพของ Krenzi ในปี 2020

2.2.2 หลักการสรรหา ของ Kaliannan, & Pillaiyan ในปี 2015

2.2.3 การดึงดูดคนเก่ง โดย Himanshu Puri ในปี 2019

2.2.4 การได้มาซึ่งคนเก่งขององค์กรสตาร์ทอัพโดยอาศัยต้นทุนทางสังคม ที่ถูกเสนอโดย Mukul & Saini ในปี 2021

2.2.1 หลักการเกี่ยวกับการสรรหาและกลยุทธ์การได้มาซึ่งคนเก่งขององค์กรสตาร์ทอัพของ Krenzi ในปี 2020

Krenzi ในปี 2020 ได้มีการนำเสนอหลักการเกี่ยวกับการสรรหาและกลยุทธ์การได้มาซึ่งคนเก่งขององค์กรสตาร์ทอัพไว้ แบ่งเป็น

2.2.1.1 กระบวนการสรรหา (Recruitment Process)

กระบวนการสรรหา 7 ขั้นตอนที่ถูกพัฒนามาเพื่อเติมเต็มส่วนต่างขององค์กรสตาร์ทอัพเพื่อประสิทธิภาพด้านงบประมาณและเวลา โดยขั้นตอนได้แบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุความต้องการของการจ้าง (Identifying hiring needs)

องค์กรสตาร์ทอัพควรมีการบรรยายละเอียดของงาน (Job Description) ให้ชัด โดยควรมีการพิจารณาประเภทของสัญญาจ้างที่เหมาะสมทั้งความต้องการในปัจจุบันและความต้องการของธุรกิจในอนาคต โดยสัญญาระยะสั้นหรือยืดหยุ่นได้อาจจะเหมาะสมต่อองค์กรสตาร์ทอัพที่ยังอยู่ในช่วงพัฒนาภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยทั่วไปควรพิจารณาคนที่ทำตำแหน่งทั่วไป (Generalist) มากกว่าตำแหน่งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ในช่วงระยะที่องค์กรสตาร์ทอัพกำลังพัฒนา จึงค่อยไปจ้างคนที่ผู้เชี่ยวชาญตอนช่วงที่องค์กรเข้าสู่ช่วงเติบโต (Growth) ดังนั้นองค์กรสตาร์ทอัพควรจะทำแผนและคาดการณ์จำนวนคนที่ควรจ้างเพิ่ม ผ่านการเชื่อมโยงเครือข่ายและระบุนำเสนอใจของโปรไฟล์ให้ได้ และควรพึงพาทรัพยากรทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น ที่ปรึกษา เพื่อให้มั่นใจว่าการถ่ายโอนงานในอนาคตจะทำงานได้ราบรื่นไปพร้อมกับการจ้างตำแหน่งงานที่เหมาะสมในอนาคต

ดังนั้นการลดความเสี่ยง คือ องค์กรสตาร์ทอัพควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการสรรหาที่สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ให้กับสตาร์ทอัพได้

ขั้นตอนที่ 2 การร่างรายละเอียดงาน (Drafting the job description/advert)

องค์กรสตาร์ทอัพควรจะนำเสนอคุณสมบัติที่ดีของงานในตำแหน่งนั้นออกไปเพื่อให้ตำแหน่งนั้นดูน่าดึงดูดมากที่สุด โดยไม่ควรจะคัดลอกรายละเอียดตำแหน่งงานที่คล้ายกันมา และควรมีการสื่อสารออกไปให้ชัดว่าตำแหน่งนี้เป็นตำแหน่งใหม่ ให้ทำอะไร ดังนั้นในแต่ละตำแหน่งควรมีการเขียนรายละเอียดงานใหม่ทุกครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 การโพสต์สู่สาธารณะ (Publishing the advert)

การโพสต์สู่สาธารณะหลายช่องทางไม่ได้สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรสตาร์ทอัพ แต่การเพิ่มช่องทางที่เพิ่มโอกาสในการมองเห็นเป็นสิ่งที่ควรทำมากกว่า ดังนั้นองค์กรสตาร์ทอัพควรพึงพา ตัวชี้วัดแหล่งของการจ้าง (Source of hire) ว่าช่องทางไหนที่มีประสิทธิภาพมากสุดในการโพสต์ตำแหน่งงานสู่สาธารณะ

ขั้นตอนที่ 4 การคัดกรอง (Screening)

องค์กรสตาร์ทอัพควรมีการทำรายละเอียดของงานไว้เพื่อใช้ตอนทำการคัดกรอง และทำการคัดโปรไฟล์ที่ไม่ได้เป็นไปตามรายละเอียดของงานที่ตั้งไว้แต่เข้ากับวัฒนธรรม

องค์กรได้ไว้สำหรับอนาคต ทั้งนี้การคัดกรองและตอบกลับผู้สมัครควรทำภายในระยะเวลา 2 สัปดาห์หลังจากได้รับโปรไฟล์เพื่อรักษาประสบการณ์ที่ดีของผู้สมัคร (Candidate Experience)

ขั้นตอนที่ 5 การสัมภาษณ์ (Interviewing)

โครงสร้างองค์กรที่ค่อนข้างเล็ก ทำให้องค์กรสตาร์ทอัพควรมีบุคคลหลายคนเข้าร่วมกระบวนการสัมภาษณ์เพื่อเพิ่มโอกาสในการหาคนที่เข้ากับองค์กรได้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของบุคลิกภาพ (Personality) และคุณค่า (Values) โดยผู้สัมภาษณ์ควรแบ่งคำถามกันพูดคุยกับผู้สมัครเพื่อเกิดประสิทธิภาพในการสัมภาษณ์และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้สมัครได้ และในการสัมภาษณ์ต้องมีคำถามสำคัญอย่าง เช่น วันที่ผู้สมัครลาออกจากที่เก่า เงินเดือนที่คาดหวัง ใบอนุญาตการทำงาน โดยในการสัมภาษณ์ควรมีสามสิ่ง ได้แก่

- I. รายละเอียดงานที่ชัดเจน
- II. ค่านิยมขององค์กร
- III. และคำถามมาตรฐานที่ใช้ในการสัมภาษณ์

เพื่อเพิ่มโอกาสในการเชิญชวนผู้สมัครให้เข้ามาร่วมงานได้ ผู้ก่อตั้งบริษัท (Founder) ควรมอบประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจให้ พร้อมทั้งมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ เงินเดือนและสวัสดิการ บทบาทของตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ ตลอดจนกิจกรรมและค่านิยมของบริษัท

ขั้นตอนที่ 6 การคัดเลือกและการยื่นเสนองาน (Selecting and Offering)

เพื่อลดโอกาสในการที่ผู้สมัครปฏิเสธการเสนองาน องค์กรสตาร์ทอัพควรมีการประเมินตลาดเพื่อปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสม องค์กรสตาร์ทอัพควรสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer branding) ให้แข็งแกร่งโดยมุ่งเน้นสวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-monetary benefits) และควรมีผู้สมัครสำรองไว้อย่างน้อยหนึ่งคนเพื่อรองรับการถูกปฏิเสธจากการยื่นเสนองานให้กับผู้สมัครก่อนหน้า

อย่างไรก็ดี กระบวนการสรรหาทั้งหมดควรจะไม่เกินระยะเวลา 6 สัปดาห์และผู้สัมภาษณ์ควรจะให้ฟีดแบ็คที่สร้างสรรค์ (Constructive feedbacks) กับผู้เข้าสมัครทุกคนที่ผลการสัมภาษณ์ไม่ผ่าน

ขั้นตอนที่ 7 การเตรียมความพร้อมให้พนักงานใหม่ (Onboarding)

การสร้างระบบเตรียมความพร้อมให้พนักงานใหม่ควรทำให้ชัดเจน โดยดูการลาออกในช่วงปีแรก (First year attrition) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจสาเหตุของการลาออกของพนักงานได้ โดยการเพิ่มการรักษาพนักงานไว้ สามารถทำได้โดยการใช้

ผลตอบแทนระยะยาวที่เป็นตัวเงิน และเพิ่มความรับผิดชอบในงานและขอบเขตงานในช่วงที่องค์กรสตาร์ทอัพกำลังอยู่ในช่วงเติบโต

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาของ Adnin, Afroz, Ulfat, & Iqbal ในปี 2022 ในแง่มุมต่างๆ ในกระบวนการจ้างขององค์กรสตาร์ทอัพ พบว่าองค์กรสตาร์ทอัพอาจมีอคติระหว่างกระบวนการจ้าง เช่น ด้านของสถาบันการศึกษา และให้ความสำคัญด้านทักษะเฉพาะทาง (Technical skill) มากกว่าทักษะการสื่อสาร (Communication skill) โดยได้ค้นพบว่านายจ้างต้องใช้ความพยายามอย่างสูงในการจ้างผู้สมัครที่เหมาะสมที่จะสามารถทำผลการปฏิบัติงานได้ดี

2.2.1.2 กลยุทธ์การได้มาซึ่งคนเก่ง (Talent Acquisition Strategy)

ด้วยข้อจำกัดต่างๆ นำผู้การมีกลยุทธ์ได้มาซึ่งคนเก่งทั้งหมด 5 ประการที่ถูกออกแบบออกมาให้เหมาะกับองค์กรสตาร์ทอัพ และสนับสนุนกระบวนการสรรหาได้

ประการที่ 1 การติดตาม (Monitoring; Analytics & KPIs)

องค์กรสตาร์ทอัพควรมีการรวบรวมและติดตามกระบวนการสรรหา ควรมีการติดตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญในการติดตามกิจกรรมการสรรหาและผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่ใช้

ประการที่ 2 การสร้างภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้าง (Employer branding)

องค์กรสตาร์ทอัพควรใช้ภาพลักษณ์ของนายจ้างผ่านการสร้างเนื้อหาที่น่าดึงดูดและสร้างชื่อเสียงที่ดีด้วยการโฆษณา การสร้างเครือข่าย และการแนะนำต่อของพนักงาน

ประการที่ 3 ประสบการณ์ของผู้สมัคร (Candidate experience)

องค์กรสตาร์ทอัพควรพึงพาประสบการณ์ของผู้สมัครในการสร้างความน่าดึงดูดสำหรับคนเก่ง และสนับสนุนภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้าง โดยการติดตามผล ทั้งนี้ ประสบการณ์ของผู้สมัครควรจะถูกแทรกอยู่ในตลอดกระบวนการสัมภาษณ์

ประการที่ 4 การระบุตัวคนเก่ง (Talent identification)

คนเก่งควรถูกประเมินและแสดงให้เห็นว่าสามารถเข้ากับค่านิยมวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และสมาชิกขององค์กรสตาร์ทอัพนั้นได้ โดยคุณลักษณะของผู้สมัครที่ดีได้แก่

1) คนที่มีความสามารถในการคืนกลับต่อความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง

2) มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับเป็นผู้ประกอบการ

3) มีความสามารถในการนำตัวเองได้แม้ไม่มีนโยบายและกระบวนการที่

ชัดเจน

ประการที่ 5 การลดต้นทุน (Cost reduction)

มีการจ้างที่ประหยัดต้นทุนได้ 4 แห่งได้แก่

1) เด็กฝึกงาน (Interns) องค์กรสตาร์ทอัพควรพึ่งพาผู้สมัครจากสถาบันการศึกษาด้านธุรกิจและวิศวกรรม นักศึกษาหรือเด็กจบใหม่

2) คณะกรรมการที่ปรึกษา (Advisory board) องค์กรสตาร์ทอัพควรมุ่งไปที่มืออาชีพที่เป็นที่ยอมรับประสบการณ์และเครือข่ายเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมที่ทำอยู่ อย่างเช่น พี่เลี้ยง (Mentor) ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม VCs ผู้บ่มเพาะ (Incubators) และผู้เร่ง (Accelerators) ผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนผู้นำในอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายเพื่อการเป็นลูกค้า ซัพพลายเออร์หรือผู้ซื้อ

3) การสรรหาค nhânจากต่างประเทศ (International recruitment) องค์กรสตาร์ทอัพควรมีพนักงานที่ทำกลยุทธ์หรือการบริหารจัดการไว้ที่ฐานรากของธุรกิจมากกว่าที่จะกระจายอำนาจหน่วยงานปฏิบัติการออกไป แต่ความท้าทายเรื่องความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลในตลาดแรงงานต่างประเทศยังเป็นเรื่องท้าทาย ทำให้กลยุทธ์นี้ไม่เป็นที่นิยม ซึ่งใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Steinbruch, Fernandes, Nascimento, & Zawislak, 2022 ที่ได้แนะนำว่า องค์กรสตาร์ทอัพที่อยู่ในระยะการพัฒนาที่ยังขาดประสบการณ์ด้านธุรกิจ การจ้างคนแบบเอาท์ซอร์ส (Outsourcing) จึงเป็นทางเลือกที่น่าสนใจ

4) คนเกษียณและคนว่างงาน (Retiree and Unemployed People) องค์กรสตาร์ทอัพอาจจะใช้ประโยชน์คนกลุ่มคนเกษียณและคนว่างงานนี้เมื่อมีปัญหาด้านการเงินหรือมีพันธกิจเพิ่มเติม (Ad-hoc mission) จากธุรกิจหลัก

2.2.2 หลักการสรรหาของ Kaliannan, & Pillaiyan ในปี 2015

จากการงานศึกษาของ Kaliannan, & Pillaiyan ในปี 2015 ได้ทำการนำเสนอข้อบ่งชี้ความคิดเกี่ยวกับการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพทั้งหมด 8 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างฐานผู้สมัคร (Candidate Generation) หมายถึง การเปิดรับผู้สมัครใน ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งผ่านการโฆษณาหรือฐานข้อมูลโปรไฟล์ผู้สมัครที่มีอยู่แล้ว โดยกลยุทธ์ที่ใช้เป็นเอาท์ซอร์ส (Outsource) (Steinbruch et al., 2022) นอกจากนี้ Roach & Sauerman ในปี 2023 ยังมีการพบว่าทั้งความสามารถ (Ability) และความสนใจในอาชีพ (Career preferences) สามารถทำนายการจ้างคนที่มีความสามารถสูง (High-ability workers) ที่สนใจทำงานในองค์กรสตาร์ทอัพได้ โดยความชอบของคนลักษณะนี้ทำให้ขยายฐานข้อมูลสมัครงานได้ และองค์กรสตาร์ทอัพก็อยากที่จะเสนองานให้คนกลุ่มนี้ โดยมีการค้นพบว่าคนกลุ่มนี้ยินดีลดค่าจ้าง 17% เพื่อแลกกับผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินจากองค์กรสตาร์ทอัพนั้นได้

ขั้นตอนที่ 2 การคัดกรองทางโทรศัพท์หรือเว็บ (Pre Screening : Phone/Web) หมายถึง การโทรหรือสัมภาษณ์เบื้องต้นผ่านโทรศัพท์หรือเว็บเพื่อประเมินความถูกต้องของข้อมูลในโปรไฟล์ผู้สมัคร โดยกลยุทธ์ที่ใช้เป็นเอ้าท์ซอร์ส (Outsource)

ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบเชิงพฤติกรรม (Behavioral Test) หมายถึง การทำแบบทดสอบพฤติกรรมแบบออนไลน์ เช่น โมเดล DISC (Dominance, Influence, Steadiness, and Conscientiousness) โดยเลือกกรองเฉพาะโปรไฟล์ผู้สมัครที่ตรงกับโมเดล DISC ที่องค์กรต้องการ โดยกลยุทธ์ที่ใช้เป็นเอ้าท์ซอร์ส (Outsource)

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบผู้อ้างอิง (Reference check) หมายถึง การยืนยันประสบการณ์ที่ผ่านมามาตามที่ระบุไว้ในประวัติโปรไฟล์การทำงาน โดยกลยุทธ์ที่ใช้เป็นเอ้าท์ซอร์ส (Outsource)

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเหมาะสมในงานและการสัมภาษณ์ (Job Fit Assessment-Interview) หมายถึง การสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานเพื่อตรวจสอบสมรรถนะ (Competency) และทักษะ (Skill) ที่ระบุไว้ในรายละเอียดงาน เป็นการยืนยันให้มั่นใจว่าคนกับงานเหมาะสมกัน (Person-Job Fit) คำถามเชิงโครงสร้างพร้อมกับชุดคำถามที่เป็นมาตรฐานตลอดจนชุดคำตอบที่คาดหวังควรมีการเตรียมเอาไว้เพื่อดำเนินขั้นตอนนี้ โดยกลยุทธ์จะเป็นการใช้คนในบริษัทที่เป็นหัวหน้างาน (Kaul, 2021)

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินความเหมาะสมกับองค์กร (Organization Fit Assessment-Interview) เป็นการสัมภาษณ์รอบสุดท้ายโดยเจ้าของ-ระดับผู้จัดการ เพื่อมั่นใจว่าคนนั้นเข้ากับองค์กรและวัฒนธรรมได้ และทำการต่อเรื่องเงินเดือน คำถามเชิงโครงสร้างพร้อมกับชุดคำถามที่เป็นมาตรฐานตลอดจนชุดคำตอบที่คาดหวังควรมีการเตรียมเอาไว้เพื่อดำเนินขั้นตอนนี้ โดยกลยุทธ์จะเป็นการใช้คนในบริษัทที่เป็นเจ้าของ-ระดับผู้จัดการ

ขั้นตอนที่ 7 การจ้าง (Hire) หมายถึง การให้เอกสารเสนองาน (Offer letter) ให้กับผู้สมัคร โดยกลยุทธ์จะเป็นการใช้คนในบริษัทที่เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือเจ้าของ-ระดับผู้จัดการ

ขั้นตอนที่ 8 การเตรียมความพร้อมให้พนักงานใหม่ (Onboarding) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าพนักงานใหม่คนนั้นสามารถเข้าได้กับองค์กร ทำให้สามารถเพิ่มอัตราการรักษานักงาน (Retention rate) ไว้กับองค์กรได้ โดยกลยุทธ์จะเป็นการใช้คนในบริษัทที่เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือเจ้าของ-ระดับผู้จัดการ

2.2.3 การดึงผู้คนเก่ง โดย Himanshu Puri ในปี 2019

จากงานศึกษาของ Puri ในปี 2019 ได้มีการระบุช่องทางในการเลือกสรรหาคนเก่งไว้ทั้งหมด 7 ช่องทางดังต่อไปนี้

1) แพลตฟอร์มหางาน (Job portal) ที่เป็นแพลตฟอร์มที่ให้องค์กรสตาร์ทอัพสามารถไปปรับเปลี่ยนรายการตำแหน่งงานที่กำลังสรรหาแบบไม่มีค่าใช้จ่ายและมีค่าใช้จ่ายในการบริการ

2) โซเชียลมีเดีย (Social Media) โดยลิงคอิน (LinkedIn) และเฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นช่องทางในการสรรหาที่มีทั้งแบบฟรีและเสียค่าบริการ

3) เครือข่ายและการบอกต่อ (Network/Referrals) กล่าวคือการใช้เครือข่ายของผู้ก่อตั้งองค์กรสามารถทำให้เกิดการบอกต่อที่มีคุณค่าโดยก่อให้เกิดการจ้างในระยะยาวได้ โดยนิยมมากในการสรรหาพนักงานตำแหน่งระดับกลาง (Mid-level role) และระดับอาวุโส (Senior-level role) ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยก่อนหน้าของ Raffiee, Ganco, & Campbell ในปี 2020 ที่มีค้นพบว่าผู้ก่อตั้งองค์กรสตาร์ทอัพที่การชวนคนในบริษัทเก่ามาร่วมงานด้วยความสัมพันธ์ทางบวกต่อการอยู่รอดของบริษัทที่แยกตัวมา โดยทั้งนี้ความสัมพันธ์จะยิ่งเพิ่มขึ้นเมื่อองค์กรนั้นมีพนักงานที่มาจากบริษัทเก่ามาด้วย ในทางกลับกันองค์กรที่แยกตัวออกมาและมีพนักงานใหม่ที่ไม่ได้มาจากบริษัทเก่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความล้มเหลวของบริษัทที่แยกตัวออกมานั้น ทำให้สรุปผลได้ว่าความเสี่ยงอาจเกิดได้จากพยายามเอาคนนอกในตลาดแรงงานมารวมตัวกันสร้างบริษัทที่ถูกแยกตัวออกมา

4) เว็บไซต์ (Website) กล่าวคือ การประกาศหาตำแหน่งงานในเว็บไซต์ขององค์กรสตาร์ทอัพเป็นวิธีที่ไม่มีค่าใช้จ่าย แต่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเพราะยังขาดการเยี่ยมชมและองค์กรยังขาดการเป็นที่รู้จัก

5) การดึงตัวคนเก่งจากคู่แข่ง (Poaching) หมายถึงการที่องค์กรไปพยายามสรรหาคนเก่งที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงมาจากองค์กรอื่นที่ใกล้เคียงกับธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ แต่วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้ต้นทุนมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ที่งานวิจัยของ Rogers & Paul ในปี 2018 ได้อธิบายว่า เนื่องด้วยองค์กรสตาร์ทอัพต้องการประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ทำให้บ่อยครั้งต้องเผชิญกับความท้าทายในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้การที่องค์กรสตาร์ทอัพจะเติบโตได้ องค์กรจำเป็นต้องการบทบาทในระดับอาวุโส (Senior role) มาทำงานในองค์กรมากขึ้น ซึ่งมักเป็นการหาคนจากภายนอกมากกว่าพัฒนาคนในเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งอาวุโสนั้น ทำให้เกิดเป็นความท้าทายว่าจะให้ผู้นำคนใหม่ที่องค์กรสรรหามาเติมตำแหน่งอาวุโสได้ซึมซับเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไร และสามารถให้ความรู้ของเขาค้นนั้นในการยกระดับแนวทางการปฏิบัติงาน (Operational practices)

6) การจ้างงานจากสถาบันการศึกษา (Campus hiring) โดยองค์กรสตาร์ทอัพมักจะสรรหาเด็กจบใหม่จากวิทยาลัยเกี่ยวกับวิศวกรรม (Engineering College) และวิทยาลัยด้านธุรกิจ (Business School)

7) การใช้บริการที่ปรึกษาด้านบุคคล (HR Consultants) วิธีนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีทุนสนับสนุนดี ซึ่งทำให้ดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณภาพสูงให้กับองค์กรได้

นอกจากช่องทางในการสรรหา Puri ในปี 2019 ได้มีการกล่าวถึงกลยุทธ์ในการดึงดูดคนเก่งสำหรับองค์กรสตาร์ทอัพ ไว้ทั้งหมด 6 ประการ อันประกอบด้วย

1) เงินเดือนที่ดี (Money) กล่าวคือ องค์กรสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินสนับสนุนมากจะจ่ายค่าตอบแทนที่สูงในการจ้างคน ในขณะที่องค์กรสตาร์ทอัพในระยะเริ่มต้น (Early-stage startups) ที่ไม่ได้มีเงินสนับสนุนมากนักจะให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพของการจ้าง (High-quality hire) มากกว่าเพื่อหลีกเลี่ยงต้นทุนจากการเลือกคนที่ไม่เก่งเข้ามาทำงาน

2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Sharing Board Vision) กล่าวคือ การสื่อสารวิสัยทัศน์ของบริษัทให้กับผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงเป็นเรื่องที่สำคัญ พนักงานมักให้ความสำคัญต่อเรื่องโอกาสการเติบโตมากกว่าผลตอบแทนด้านตัวเงิน

3) กระบวนการคัดเลือกที่เป็นเอกลักษณ์และโปร่งใส (Unique & Straightforward Evaluation Process) กล่าวคือ องค์กรสตาร์ทอัพควรสร้างกระบวนการจ้างโดยใช้การมอบหมายงานจริงเป็นแนวทางในการประเมินทักษะมากกว่าการสัมภาษณ์หลายรอบ อย่างหลักการ สัปดาห์ทดลอง (Trail Week) ที่ผู้สมัครจะได้ลองทำงาน โครงการจริง และผู้สมัครคนที่ทำงานออกมาได้ดีมากที่สุดจะได้รับเข้าทำงาน ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยในระยะต่อมาที่พบว่า การจ้างแบบแปลกใหม่ การดึงดูดคนดี การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การชื่นชมความคืบหน้าในงาน และการให้รางวัลพนักงานที่ทุ่มเทในการทำงาน ล้วนเป็นสิ่งที่ทีมทรัพยากรบุคคลไม่ควรละเลยเพื่อทำให้เอาชนะความยากลำบากที่เกิดในองค์กรสตาร์ทอัพได้ (Nikam, Lahoti, & Ray, 2023)

4) แผนการเป็นเจ้าของหุ้นร่วม (Employee Stock Ownership Plans ESOPs) กล่าวคือ ในองค์กรสตาร์ทอัพที่ไม่สามารถจ่ายเงินเดือนสูงได้ ควรที่จะสนับสนุนจิตใจพนักงานโดยทำให้พวกเขารับรู้ความเป็นเจ้าของร่วม (Sense of co-ownership) โดยการทำเช่นนี้ถือเป็นการทำให้ความสนใจของพนักงานและความสำเร็จของบริษัทไปด้วยกันได้

5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Creating Culture) กล่าวคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก มุ่งเน้นการเป็นชุมชน (Community-focused) และสถานที่ทำงานที่สนุกสนาน จะสามารถดึงดูดคนเก่งได้

6) การสร้างบทบาทที่ยืดหยุ่น (Hire Not for Designation) กล่าวคือ การจ้างคนที่มี ความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะมากกว่ามีชื่อตำแหน่งงานที่เฉพาะเจาะจง จะมี ประสิทธิภาพในการดึงดูดผู้สมัครมากกว่า

2.2.4 การได้มาซึ่งคนเก่งขององค์กรสตาร์ทอัพโดยอาศัยต้นทุนทางสังคม ที่ถูกเสนอ โดย Mukul & Saini ในปี 2021

จากงานวิจัยของ Mukul & Saini ในปี 2021 ได้มีการวิเคราะห์ความท้าทายในการจ้าง คนเก่งขององค์กรสตาร์ทอัพ ได้แก่ องค์กรสตาร์ทอัพขาดแคลนคนที่มีคุณภาพในฐานข้อมูลของผู้สมัคร องค์กรขาดชื่อเสียงไม่เป็นที่รู้จัก องค์กรไม่สามารถจ้างด้วยค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ น่าดึงดูดได้ ตลอดจนปัญหาเรื่องสถานที่ตั้งขององค์กรเดินทางได้ไม่สะดวก และได้มีการเสนอ แนวทางในการจ้างคนเป็นประการย่อยดังต่อไปนี้

- 1) องค์กรสตาร์ทอัพควรมีการจ้างคนที่รู้จักหรือมาจากการแนะนำผ่านเครือข่ายที่ รู้จักไว้ใจกัน (Kaul, 2021)
- 2) ศูนย์บ่มเพาะ (Incubation centers) เป็นสถาบันที่ช่วยรวบรวมทุนทางสังคม (Social capital) เพื่อช่วยดึงดูดคนเก่งให้กับองค์กรสตาร์ทอัพ
- 3) การมองหาคุณค่าของพนักงาน (Employee's values) และวัฒนธรรมองค์กร (Company culture) เป็นเรื่องที่สำคัญมาก
- 4) การสร้างความเชื่อใจถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกระบวนการได้มาซึ่งคนเก่ง (Talent Acquisition Process)
- 5) ผู้ก่อตั้งบริษัท (Founder) ต้องมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง
- 6) ผู้ก่อตั้งบริษัท ควรเป็นทูตตัวแทนขององค์กรและบอกเล่าเรื่องราวของบริษัทเพื่อ ดึงดูดคนเก่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chung & Parker ในปี 2023 ที่พบว่า การที่ผู้ก่อตั้งองค์กร สตาร์ทอัพไปร่วมมือกับองค์กรชั้นนำ จะทำให้องค์กรสตาร์ทอัพนั้นน่าดึงดูดในสายตาคนหางาน ด้วยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ก่อตั้งองค์กรสตาร์ทอัพมากกว่าสนใจคุณภาพของการลงทุน โดย ผลกระทบจากความร่วมมือนี้จะมีความเข้มข้นขึ้นเมื่อมีการเปิดรับผู้สมัครจากมหาวิทยาลัยโดยตรง
- 7) วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความไว้ใจซึ่งกันและกัน และการ เคารพให้เกียรติในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดคนเก่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรเรื่องความน่าดึงดูดขององค์กร นายจ้างและการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ จะเห็นว่ามีงานวิจัยที่ ทำการศึกษาในตัวแปรดังกล่าวในแง่มุมที่หลากหลาย ในส่วนของความน่าดึงดูดของนายจ้างที่ผู้วิจัย

ได้ทำการศึกษา มา ได้ครอบคลุมเรื่องของปัจจัย องค์ประกอบ คุณลักษณะของความสำเร็จของ
องค์กรนายจ้าง ตลอดจนแบรนด์ของนายจ้าง ในขณะที่การได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กร
สตาร์ทอัพ มีการศึกษาครอบคลุมไปยังเรื่องกลยุทธ์ ช่องทาง กระบวนการสรรหาบุคลากรมาร่วม
งานกับองค์กรสตาร์ทอัพ



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการวิจัยแบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer Attractiveness) และการสรรหาขององค์กรสตาร์ทอัพ (Recruitment in Startups) โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพฉบับนี้ผู้ทำวิจัยได้รวบรวมกำหนดทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสองประเด็นได้แก่ ประเด็นแรก คือการสร้างแบรนด์นายจ้างและความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง และประเด็นที่สอง คือ การได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ โดยรวบรวมจากงานวิจัยรุ่นหลังปี 2012 เป็นต้นมาจนถึงปี 2023 โดยในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ประกอบของบทที่ 3 ดังลำดับต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 ขอบเขตของการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิชาการที่ถูกศึกษาไว้แล้ว (Secondary Data) ตั้งแต่ปี 2012 เป็นต้นมาจนถึงปี 2023 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการจัดทำตารางในการเก็บบันทึกข้อมูลที่ค้นคว้ามาพร้อมคัดเลือกใจความสำคัญมาลงในตาราง เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์เนื้อหาแบบทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ทั้งนี้รูปแบบของทฤษฎีฐานรากที่ใช้จะยึดตามหลักของ รูปแบบเชิงระบบของ Strauss and Corbin ที่เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดที่ Strauss and Glaser (1967) ได้พัฒนาทฤษฎีฐานรากขึ้นครั้งแรก โดยรูปแบบนี้ถูกใช้โดยแพร่หลายในการวิจัยทางการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การเปิดรหัส (Open coding) การ

หาแก่นของรหัส (Axial coding) การเลือกรหัส (Selective coding) และการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือแผนภาพของทฤษฎี (Development of a logic paradigm or a visual picture of the theory generated) โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง (Constant Comparative Data Analysis) เพื่อนำข้อมูลที่รวบรวมได้ไปจัดหมวดหมู่และสร้างเป็นทฤษฎี (วิโรจน์ สารรัตน์, 2556)

3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ผู้วิจัยทำการศึกษาเนื้อหาข้อมูลเชิงประจักษ์จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ บทความวิชาการหนังสือ งานวิจัย ที่ถูกศึกษาและเผยแพร่ไว้ตั้งแต่ปี 2012 เป็นต้นมา จนถึงปี 2023 เป็นจำนวน 50 ฉบับ ที่มาการศึกษาในบริบทของการสร้างแบรนด์นายจ้างและความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง และ ประเด็นที่สอง คือ การได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ

3.2.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการกลุ่มตัวอย่างแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) กล่าวคือ ผู้วิจัยจะมุ่งหากกลุ่มตัวอย่างของข้อมูล โดยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย บทความวิชาการ ที่มีการโดยศึกษาในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับสองประเด็นได้แก่ ประเด็นแรก การสร้างแบรนด์นายจ้าง และความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer Branding and Attractiveness) และประเด็นที่สอง คือ แนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ (Talent Acquisition and Recruitment in Startups Practices) จากฐานข้อมูลวิชาการจาก CMMU Library และ Google Scholar

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งได้แก่ ข้อมูลจากการศึกษาบทความวิชาการหรือวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถูกตีพิมพ์ ตั้งแต่ 2012-2023 อันเป็นการศึกษาในหัวข้อที่เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์นายจ้าง และความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง ควบคู่กับประเด็นเรื่องแนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ เพื่อนำข้อมูลที่รวบรวมได้ไปเข้ากระบวนการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและตีความจนกระทั่งเกิดชุดแนวคิดใหม่ที่มีการบ่งบอกถึงองค์ประกอบและความหมายของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ ให้มีคุณภาพและมีประโยชน์มากที่สุด

3.3 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการผู้วิจัยเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูล โดยเน้นการอ่านและทำความเข้าใจเนื้อหาของบทความ งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่ระบุไว้ใน 3.2 เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบตารางบันทึกเก็บรวบรวมข้อมูล (Coding Sheet) ก่อนที่จะไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลดิบที่ระบุไว้ใน 3.2 มาใส่ในตารางที่ออกแบบไว้ ทั้งนี้การเก็บข้อมูลจะทำความเข้าใจไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลหาความเชื่อมโยง และจะเก็บข้อมูลไปเรื่อยๆ จนกว่าข้อมูลที่เก็บและวิเคราะห์ได้จะเกิดความอิ่มตัว และสามารถสรุปออกมาเป็นชุดแนวคิดใหม่ที่มีการบ่งบอกถึงองค์ประกอบและความหมายของความน่าดึงดูดใจขององค์กรนายจ้างในการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ

3.3.1 กระบวนการออกแบบ

1) อ่านและทำความเข้าใจข้อมูลเนื้อหาของบทความ งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อเห็นแนวทางในการออกแบบตารางบันทึกรวบรวมข้อมูล

2) ออกแบบตารางในการเก็บข้อมูล อันประกอบด้วย ชื่อผู้แต่ง (ปีที่เผยแพร่) และเนื้อความที่มีใจความสำคัญ (Main idea content) โดยผู้วิจัยได้มีการจัดทำตารางมาสองตารางแยกสำหรับการเก็บข้อมูลองค์ประกอบการสร้างแบรนด์นายจ้างและความน่าดึงดูดใจขององค์กรนายจ้าง และการเก็บข้อมูลแนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ

3.3.2 เก็บข้อมูลจากบทความที่รวบรวมข้อมูลไว้จากบทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วคัดเลือกประเด็นเนื้อความที่สำคัญมาใส่ในตารางทั้งสองด้านบน โดยตารางแรกใช้สำหรับการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบการสร้างแบรนด์นายจ้างและความน่าดึงดูดใจขององค์กรนายจ้าง ส่วนตารางที่สองใช้สำหรับการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ

3.3.3 เก็บข้อมูลเพิ่มเติมตามจำเป็น ซึ่งการตัดสินใจว่าจะเก็บข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่ ต้องมาจากการนำข้อมูลที่ระบุไว้ในตารางมากำหนดรหัส (Code) หาความเชื่อมโยง จัดกลุ่มเพื่อเป็นการหาแก่นของรหัส (Axial coding) และมีการเลือกรหัส (Selective coding) เพื่อสร้างแนวคิดรูปแบบความสัมพันธ์จนเกิดเป็นชุดแนวคิดใหม่ที่มีการบ่งบอกถึงองค์ประกอบและความหมายของความน่าดึงดูดใจขององค์กรนายจ้างในการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ศึกษาค้นคว้าข้อมูลเชิงวิชาการจากบทความวิชาการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ถูกเผยแพร่ตั้งแต่ปี 2012 จนกระทั่งปี 2023 โดยการรวบรวมข้อมูลงานวิจัยฉบับนี้

3.4.2 ตารางบันทึกเก็บข้อมูล (Coding sheet) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อบันทึกและนำเสนอหมวดหมู่ขององค์ประกอบและนิยามของตัวแปรความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างและตัวแปรแนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ

3.4.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งค้นหาข้อสรุปและตีความคุณลักษณะต่างๆ ของเนื้อหาสาร เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่จากพื้นฐานของเนื้อหาสารที่ผู้วิจัยสรุปและตีความได้จากขอบเขตข้อมูลที่ศึกษามา

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการทำงานวิจัยเชิงคุณภาพชิ้นนี้ จะมีแนวทางในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีได้ดังต่อไปนี้

3.5.1 กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกเอกสาร กล่าวคือ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาบทความวิชาการหรือวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถูกตีพิมพ์ ตั้งแต่ 2012-2023 อันเป็นการศึกษาในหัวข้อที่เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์นายจ้างและความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer Branding and Attractiveness) และแนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ (Talent Acquisition and Recruitment in Startups Practices)

3.5.2 นำข้อมูลดิบที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าเป็นใจความสำคัญ (Transcript) ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ การสร้างแบรนด์นายจ้างและความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer Branding and Attractiveness) และแนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ (Talent Acquisition and Recruitment in Startups Practices) ได้จากการค้นคว้ามาใส่ในตารางการเก็บข้อมูล (Coding sheet) ให้ได้อย่างน้อยตัวแปรละ 100 ข้อความ

3.5.3 ทำการเปิดรหัส (Open coding) นำข้อความ 100 ข้อความที่จากทั้งสองตารางรวบรวมมาได้ ไปแตกเป็นรหัสย่อย (Code)

3.5.4 การหาแก่นของรหัส (Axial coding) หมายถึงการนำรหัสย่อย (Code) มาจัดกลุ่ม (Categories/Themes) พร้อมทั้งให้คำอธิบายความหมายจากการตีความของผู้วิจัย

3.5.5 การเลือกรหัส (Selective coding) เป็นการนำแก่นของรหัสมาหาความเชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่มจนกระทั่งเกิดเป็นชุดแนวคิดใหม่ที่มีการบ่งบอกถึงองค์ประกอบและความหมายของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ พร้อมอธิบายชุดแนวคิดใหม่ที่สร้างขึ้นในนิยามการตีความของผู้วิจัย

3.6 ขอบเขตการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวคิดความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างและการสรรหาขององค์กรสตาร์ทอัพ ผ่านการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลล้วนมาจากข้อมูลระดับทุติยภูมิจากบทความวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างและการสรรหาขององค์กรสตาร์ทอัพที่ถูกเขียนและตีพิมพ์มาตั้งแต่ปี 2012 จนถึงปี 2023 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหาและสร้างแนวคิดใหม่ที่มีการบ่งบอกถึงองค์ประกอบและความหมายของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพของตามหลักทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ด้วยการตีความ จัดหมวดหมู่ ให้ความหมาย บอกรวมเชื่อมโยงของแนวคิดนั้น ทั้งนี้ งานวิจัยชิ้นนี้มีขอบเขตด้านระยะเวลาในการทำงานวิจัยฉบับนี้ทั้งสิ้น 6 เดือน



บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

จากที่ผู้วิจัยได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษางานวิจัยฉบับนี้ไว้ว่า เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ และได้มีการออกแบบวิธีการดำเนินการวิจัยไว้ดังบทที่ 3 ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้จัดเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ได้จากการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ประเด็นการสร้างแบรนด์นายจ้าง และความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer Branding and Attractiveness) และประเด็นแนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ (Talent Acquisition and Recruitment in Startups Practices) เพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยยึดหลักการของทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล มาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสร้าง ศึกษาองค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)

ตารางที่ 4.1 คำสำคัญภายใต้หมวดขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)

ชื่อหมวด	คำสำคัญภายใต้หมวด	ความถี่ของคำสำคัญ ที่ถูกกล่าวถึง
1. หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practices) (17 คำสำคัญ) - หมายถึงหลักการที่องค์กร ยึดถือเป็นแบบแผนมาตรฐานกลาง ไม่ว่าจะ เป็น ช่องทางการสรรหา เกณฑ์การคัดเลือก นโยบายและการจัดการ แนวทางการสัมภาษณ์ ในองค์กรสตาร์ทอัพ ตลอดจนหลักการอื่นที่ ถูกบัญญัติไว้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนิน กิจการขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายทางธุรกิจที่ตั้งใจเอาไว้	ช่องทางการสรรหา (Recruitment Sources) เกณฑ์การคัดเลือก (Criteria in Selection) นโยบายและการจัดการ (Policy and Management) การสัมภาษณ์ในองค์กรสตาร์ทอัพ (Interview Guideline for Startup) นวัตกรรม (Innovation)	34 32 31 19 16

ตารางที่ 4.1 คำสำคัญภายใต้หมวดขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment) (ต่อ)

ชื่อหมวด	คำสำคัญภายใต้หมวด	ความถี่ของคำสำคัญที่ถูกกล่าวถึง
	ประสบการณ์ที่ดีของผู้สมัคร (Candidate's Experience)	16
	การตอบแทนสังคม (Social Contribution)	13
	การประชาสัมพันธ์ (Marketing Communication)	12
	การสื่อสารภายใน (Internal Communication)	7
	ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย	5
	ความตั้งใจแน่วแน่ (Determinations)	5
	มุ่งคุณภาพ (Quality Focus)	4
	การใส่ใจลูกค้า (Customer Focus)	4
	สารจากพนักงาน (Employee Message)	4
	การจ้างงานในอนาคต (Future Hiring)	2
	การใช้ลิงค์อิน (LinkedIn)	1
	ระบบประเมินผลพนักงาน (Performance Management System)	1
2. คุณสมบัติของบริษัท (Company Attributes)	ชื่อเสียง (Company Reputation)	25
(13 คำสำคัญ) - หมายถึง คุณลักษณะที่ใช้	วัฒนธรรม (Culture)	13
อธิบายและระบุตัวตนขององค์กรนั้น ไม่ว่าจะ	ผู้บริหาร (Management Team)	10
เป็น ชื่อเสียง วัฒนธรรม ผู้บริหาร รวมถึง	ความมั่นคง (Security)	8
คุณลักษณะอื่นๆ ที่สะท้อนทำให้ผู้สมัครรับรู้-	คุณธรรม (Ethics)	6

ตารางที่ 4.1 คำสำคัญภายใต้หมวดขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment) (ต่อ)

ชื่อหมวด	คำสำคัญภายใต้หมวด	ความถี่ของคำสำคัญที่ถูกกล่าวถึง
ได้ว่าองค์กรนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ มีตัวตนชัดเจนแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ	สถานที่ทำงาน (Workplace Location)	4
	ความโปร่งใสน่าเชื่อถือ (Transparency)	3
	ความสวยงามของสถานที่ทำงาน (Workplace Appearance)	3
	ความเป็นเลิศ (Excellence)	3
	ประเภทอุตสาหกรรม (Industry)	3
	ความยั่งยืน (Sustainability)	3
	ความซื่อสัตย์ (Honesty)	2
	ความหลากหลาย (Diversity)	2
3. โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity) (10 คำสำคัญ) - หมายถึง กลยุทธ์ในการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ให้บุคลากรภายในองค์กรนั้น ผ่านการส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพ การมอบหมายงานท้าทาย การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ตลอดจนกลยุทธ์อื่นที่องค์กรทำขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนาของบุคลากร	การส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Advancement Support)	15
	งานท้าทาย (Challenging work)	13
	สภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ (Learning Environment)	8
	โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity)	8
	การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)	5
	การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Doing)	5
	โอกาสการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion Opportunity)	4
	การทำงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Working)	4

ตารางที่ 4.1 คำสำคัญภายใต้หมวดขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment) (ต่อ)

ชื่อหมวด	คำสำคัญภายใต้หมวด	ความถี่ของคำสำคัญที่ถูกกล่าวถึง
	การทำงานที่ได้เดินทาง (Travel for work)	3
	พนักงานเก่ง (Competent Employees)	2
4. การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment) (10 คำสำคัญ) - หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Monetary Compensation)	29
บรรยากาศที่ทำงานสนุกสนาน (Fun Vibe)	บรรยากาศที่ทำงานสนุกสนาน (Fun Vibe)	10
ตลอดจนปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของตนเองพนักงานโดยตรง	ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Work Flexibility)	9
	สิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน (Workplace Facility)	8
	สัมพันธภาพ (Relationships)	7
	สวัสดิการ (Benefits)	6
	การสร้างทีม (Team Building)	3
	ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (Coworker Relationship)	2
	เดินทางสะดวก (Convenient Travel)	2
	ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety at Workplace)	1
5. การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน (Intrinsic- Employee Fulfilment) (9 คำสำคัญ) -หมายถึง การเชิดชูพนักงานและการเป็นส่วนหนึ่ง	การเชิดชูพนักงาน (Employee Recognition)	20
หนึ่ง ตลอดจนปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	การเป็นส่วนหนึ่ง (Inclusion)	8
ภายในการทำงานของพนักงาน	สมดุลชีวิต-การทำงาน (Work-Life Balance)	7

ตารางที่ 4.1 คำสำคัญภายใต้หมวดขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment) (ต่อ)

ชื่อหมวด	คำสำคัญภายใต้หมวด	ความถี่ของคำสำคัญที่ถูกกล่าวถึง
	ความสุข (Happiness)	5
	ความภูมิใจในการเป็นสมาชิก (Sense of Ownership)	4
	ความเท่าเทียม (Equity)	3
	ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)	3
	การสนับสนุนของหัวหน้า (Supervisor Support)	3
	อิสระในการทำงาน (Autonomy)	1

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นว่าทางผู้วิจัยมีการวิเคราะห์คำสำคัญเพื่อระบุหมวด จากการวิเคราะห์สามารถพบองค์ประกอบทั้งสิ้น 5 หมวด โดยผู้วิจัยได้ตั้งชื่อหมวดทั้ง 5 ดังต่อไปนี้ หมวดที่หนึ่งมีชื่อว่า หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practices) ที่ประกอบด้วย 17 คำสำคัญ หมวดที่สองมีชื่อว่าคุณสมบัติของบริษัท (Company Attributes) ที่ประกอบด้วย 13 คำสำคัญ หมวดที่สามมีชื่อว่าโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity) ที่ประกอบไปด้วย 10 คำสำคัญ หมวดที่สี่มีชื่อว่า การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment) ที่ประกอบไปด้วย 10 คำสำคัญ และหมวดสุดท้ายมีชื่อว่า การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน (Intrinsic- Employee Fulfilment) ที่ประกอบไปด้วย 9 คำสำคัญ

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นว่าองค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment) ที่ประกอบด้วยทั้งหมด 5 หมวด โดยรวมเป็นจำนวนคำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างได้ทั้งสิ้นเท่ากับ 59 คำ โดยมีความถี่ที่ถูกกล่าวถึงรวมทั้งสิ้น 489 ครั้ง โดยอธิบายลงรายละเอียดแยกย่อยแต่ละหมวดได้ดังต่อไปนี้

หมวดที่ 1 หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practices) หมายถึง หลักการที่องค์กรยึดถือเป็นแบบแผนมาตรฐานกลาง ไม่ว่าจะเป็น ช่องทางการสรรหา เกณฑ์การคัดเลือก นโยบายและ

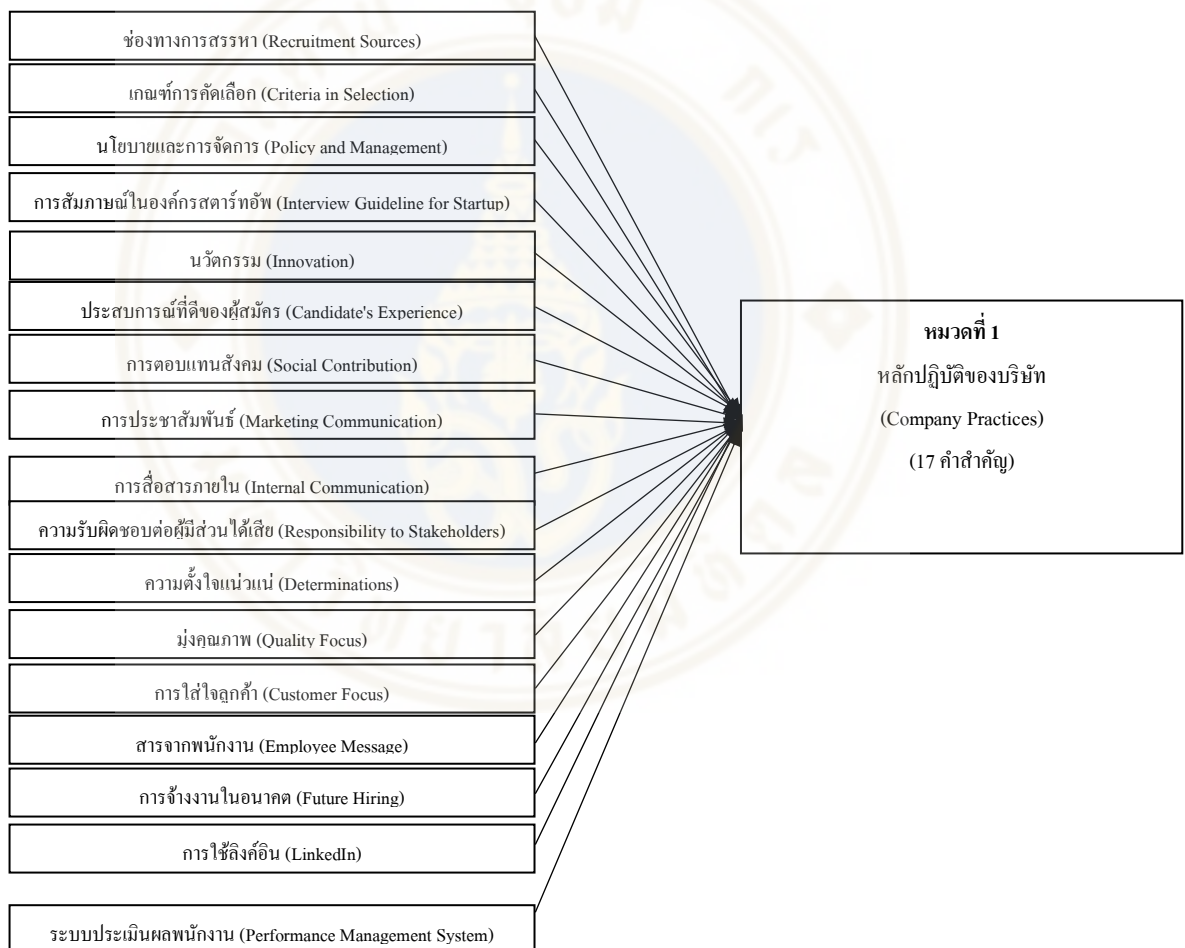
การจัดการ แนวทางการสัมภาษณ์ในองค์กรสตาร์ทอัพ ตลอดจนหลักการอื่นที่ถูกบัญญัติไว้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ตั้งใจเอาไว้ มีคำสำคัญทั้งสิ้น 17 คำสำคัญ โดยคำสำคัญแต่ละคำถูกกล่าวถึงในจำนวนที่มากน้อยต่างกันออกไป แต่ถูกกล่าวถึงรวมทั้งสิ้นทั้งหมด 206 ครั้ง โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า ช่องทางการสรรหา (Recruitment Sources) เกณฑ์การคัดเลือก (Criteria in selection) นโยบายและการจัดการ (Policy and Management) และการสัมภาษณ์ในองค์กรสตาร์ทอัพ (Interview Guideline for Startup) เป็นประเด็นที่องค์กรสตาร์ทอัพควรให้ความสำคัญมากเพื่อสร้างและพัฒนาความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างที่ดีส่งเสริมการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ เนื่องจากมีความถี่สะสมสูงในการถูกกล่าวถึงในวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนไว้ในบทที่ 2 ถึง 116 จาก 206 ครั้ง คิดเป็น 56.31 % ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ช่องทางการสรรหา (Recruitment Sources) สนับสนุนโดย Himanshu Puri ในปี 2019 กล่าวถึง “การจ้างงานจากสถาบันการศึกษา (Campus Hiring) โดยองค์กรสตาร์ทอัพมักจะสรรหาเด็กจบใหม่จากวิทยาลัยเกี่ยวกับวิศวกรรม (Engineering College) และวิทยาลัยด้านธุรกิจ (Business School)” และกล่าวไว้ว่า “การดึงตัวคนเก่งจากคู่แข่ง (Poaching) หมายถึงการที่องค์กรไปพยายามสรรหาคนเก่งที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงมาจากองค์กรอื่นที่ใกล้เคียงกับธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ แต่วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้ต้นทุนมาก” ในทำนองเดียวกับที่ Mukul & Saini ในปี 2021 ได้กล่าวถึง “องค์กรสตาร์ทอัพควรมีการจ้างคนที่รู้จักหรือมาจากการแนะนำผ่านเครือข่ายที่รู้จักไว้ใจกัน”

เกณฑ์การคัดกรอง (Criteria in Selection) สนับสนุนโดย Kaliannan, & Pillaiyan ในปี 2015 กล่าวถึง “การทำแบบทดสอบพฤติกรรมแบบออนไลน์ เช่น โมเดล DISC (Dominance, Influence, Steadiness, and Conscientiousness) โดยเลือกกรองเฉพาะโปรไฟล์ผู้สมัครที่ตรงกับโมเดล DISC ที่องค์กรต้องการ” นอกจากนี้ Himanshu Puri ในปี 2019 ยังกล่าวไว้ว่า “การจ้างคนที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะมากกว่ามีชื่อตำแหน่งงานที่เฉพาะเจาะจง จะมีประสิทธิภาพในการดึงดูดผู้สมัครมากกว่า”

นโยบายและการจัดการ (Policy and Management) สนับสนุนโดย Krenzi ในปี 2020 ที่กล่าวถึง “การลาออกในช่วงปีแรก (First Year Attrition) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจสาเหตุของการลาออกของพนักงานได้” และ มีการกล่าวถึง “มีการจ้างที่ประหยัดต้นทุนได้” ตลอดจน “องค์กรสตาร์ทอัพควรจะทำแผนกำลังคนและคาดการณ์จำนวนคนที่ควรจ้างเพิ่มผ่านการเชื่อมโยงเครือข่าย”

การสัมภาษณ์ในองค์กรสตาร์ทอัพ (Interview Guideline for Startup) สนับสนุนโดย Krenzi ในปี 2020 กล่าวไว้ถึง “องค์กรสตาร์ทอัพควรมีบุคคลหลายคนเข้าร่วมกระบวนการสัมภาษณ์เพื่อเพิ่มโอกาสในการหาคนที่เข้ากับองค์กรได้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของบุคลิกภาพ (Personality) และคุณค่า (Values)” และ “ผู้สัมภาษณ์ควรแบ่งคำถามกันพูดคุยกับผู้สมัครเพื่อเกิดประสิทธิภาพในการสัมภาษณ์และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้สมัครได้” นอกจากนี้ Kaliannan, & Pillaiyan ในปี 2015 ได้กล่าวถึง “การประเมินความเหมาะสมกับองค์กร (Organization Fit Assessment-Interview) เป็นการสัมภาษณ์รอบสุดท้ายโดยเจ้าของ-ระดับผู้จัดการ เพื่อมั่นใจว่าคนนั้นเข้ากับองค์กรและวัฒนธรรมได้”



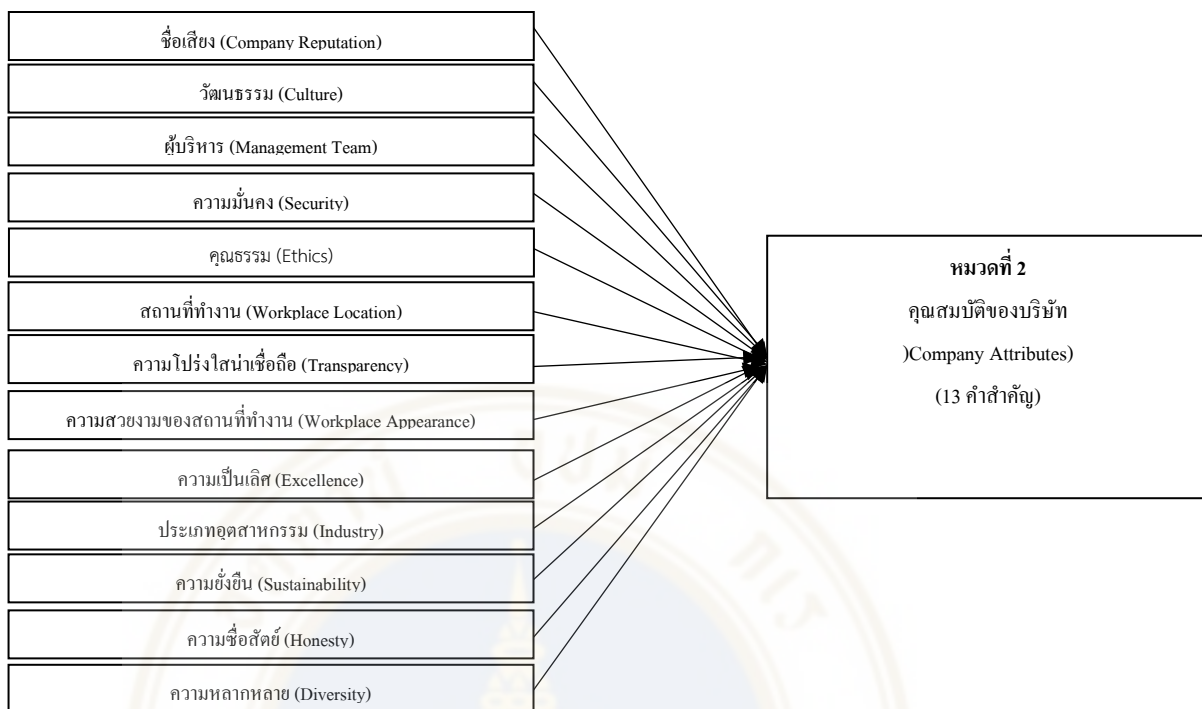
รูปภาพที่ 4.1 หมวดที่ 1 หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practices) ขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)

หมวดที่ 2 คุณสมบัติของบริษัท (Company Attributes) หมายถึง คุณลักษณะที่ใช้อธิบายและระบุตัวตนขององค์กรนั้น ไม่ว่าจะเป็น ชื่อเสียง วัฒนธรรม ผู้บริหาร รวมถึงคุณลักษณะอื่นๆ ที่สะท้อนทำให้ผู้สมัครรับรู้ได้ว่าองค์กรนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ มีตัวตนชัดเจนแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ มีค่าสำคัญทั้งสิ้น 13 คำสำคัญ โดยคำสำคัญแต่ละคำถูกกล่าวถึงในจำนวนที่มากน้อยต่างกันออกไป แต่ถูกกล่าวถึงรวมทั้งสิ้น 85 ครั้ง โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า ชื่อเสียงของบริษัท (Company Reputation) วัฒนธรรมองค์กร (Company Culture) และผู้บริหาร (Management Team) เป็นประเด็นที่องค์กรสตาร์ทอัพควรให้ความสำคัญมากเพื่อสร้างและพัฒนาความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างที่ดี ส่งเสริมการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ เนื่องจากมีความถี่สะสมสูงในการถูกกล่าวถึงในวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนไว้ในบทที่ 2 ถึง 48 จาก 85 ครั้ง คิดเป็น 56.47 % ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ชื่อเสียงของบริษัท (Company Reputation) ได้สนับสนุนโดยงานวิจัยของ Krenzi ในปี 2020 ที่ได้กล่าวว่า “องค์กรสตาร์ทอัพควรใช้ภาพลักษณ์ของนายจ้างผ่านการสร้างเนื้อหาที่น่าดึงดูด และสร้างชื่อเสียงที่ดีด้วย การโฆษณา การสร้างเครือข่าย และการแนะนำต่อของพนักงาน ” รวมไปถึงการ “สนับสนุนภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้าง โดยการติดตามผล” สอดคล้องกับ Bäck, Segerqvist, & Karlsson (2022) ได้กล่าวถึง “องค์กรสตาร์ทอัพควรสร้างแบรนด์นายจ้างเพื่อเพิ่มการเป็นที่รู้จักของแบรนด์”

วัฒนธรรมองค์กร (Company Culture) ได้สนับสนุนโดยงานวิจัยของ Himanshu Puri ในปี 2019 ได้กล่าวถึง “การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก มุ่งเน้นการเป็นชุมชน (Community-Focused) และสถานที่ทำงานที่สนุกสนาน” และ Mukul & Saini ในปี 2021 “การมองหาคุณค่าของพนักงาน (Employee’s Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Company Culture) เป็นเรื่องที่สำคัญมาก” เป็นต้น

ผู้บริหาร (Management Team) สนับสนุนโดย Foti & Ferrara (2019) ได้กล่าวถึง “การรับรู้ถึงความสร้างสรรค์และการแสดงออกความหลงใหลของผู้บริหารของบริษัทมีผลต่อความน่าดึงดูด” Mukul & Saini ในปี 2021 “ผู้ก่อตั้งบริษัท ควรเป็นทูตตัวแทนขององค์กรและบอกเล่าเรื่องราวของบริษัทเพื่อดึงดูดคนเก่ง” และ Krenzi ในปี 2020 กล่าวถึง “เพิ่มโอกาสในการเชิญชวนผู้สมัครให้เข้าร่วมงานได้ ผู้ก่อตั้งบริษัท (Founder) ควรมอบประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจให้ พร้อมทั้งมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ เงินเดือนและสวัสดิการ บทบาทของตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ ตลอดจนกิจกรรมและค่านิยมของบริษัท”



รูปภาพที่ 4.2 หมวดที่ 2 คุณสมบัติของบริษัท (Company Attributes) ขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)

หมวดที่ 3 โอกาสในการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning Opportunity) หมายถึง กลยุทธ์ในการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ให้บุคลากรภายในองค์กรนั้น ผ่านการส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพ การมอบหมายงานท้าทาย การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ตลอดจนกลยุทธ์อื่นที่องค์กรทำขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนาของบุคลากร มีคำสำคัญทั้งสิ้น 10 คำสำคัญ โดยคำสำคัญแต่ละคำถูกกล่าวถึงในจำนวนที่มากน้อยต่างกันออกไป แต่ถูกกล่าวถึงรวมทั้งสิ้นทั้งหมด 67 ครั้ง โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า การส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Advancement Support) งานท้าทาย (Challenging work) สภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ (Learning Environment) และโอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity) เป็นประเด็นที่องค์กรสตาร์ทอัพควรให้ความสำคัญมากเพื่อสร้างและพัฒนาความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างที่ดีส่งเสริมการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ เนื่องจากมีความถี่สะสมสูงในการถูกกล่าวถึงในวรรณกรรมและ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนไว้ในบทที่ 2 ถึง 44 จาก 67 ครั้ง คิดเป็น 65.67 % ดังตัวอย่างต่อไปนี้

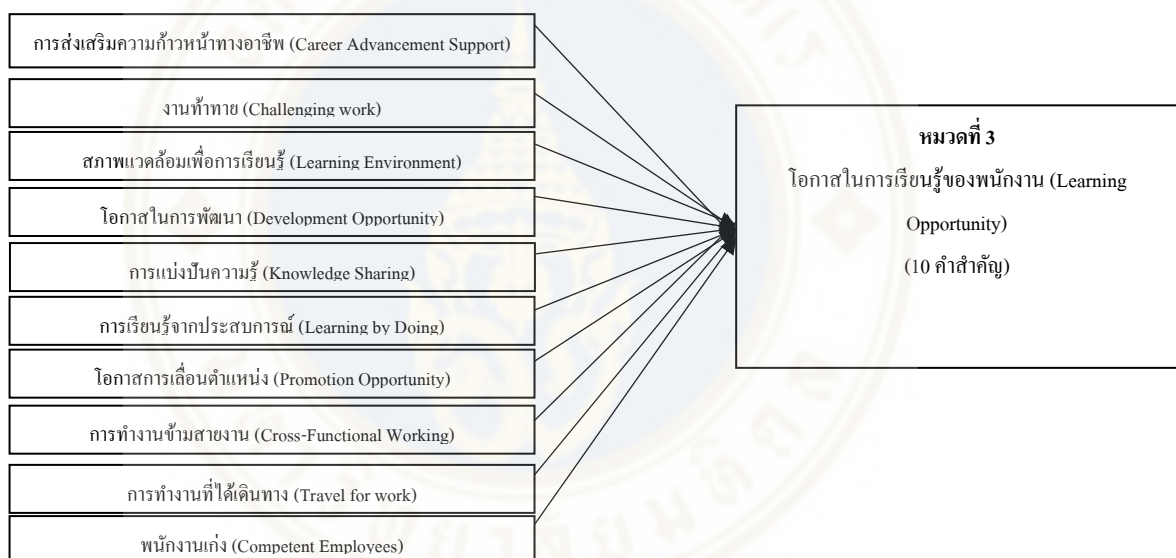
การส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Advancement Support) ยกตัวอย่างความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ Nanjundeswaraswamy, Bharat & Nagesh (2022) กล่าวถึง “โอกาสในการพัฒนาด้านอาชีพ (Career development opportunities) อันประกอบไปด้วย โอกาสในการก้าวหน้าด้านอาชีพ ต้องการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย สื่อสารได้อย่างเปิดเผยในเรื่องของความทะเยอทะยานด้านอาชีพ บอกกล่าวหัวหน้าให้ทราบถึงทักษะและความรู้ที่ต้องการพัฒนา เลือกรับตำแหน่งงานอื่นที่ตนเองสนใจภายในองค์กรได้ การเตรียมความพร้อมต่องานในอนาคต” และ Kalinska-Kula, & Staniec ในปี 2021 มีการกล่าวถึง “กิจกรรมแบรนด์ภายนอก อันได้แก่ การโฆษณา เพจตำแหน่งงานหน้าเว็บบริษัท การจัดอีเวนต์ที่มหาวิทยาลัย กิจกรรมการประชาสัมพันธ์ และสนับสนุน การมีสำนักงานส่งเสริมอาชีพ ดิจิทัลที่ทำงานที่ดีที่สุด การโพสต์ตำแหน่งงาน และตัวแทนบริษัท” เป็นต้น

งานท้าทาย (Challenging work) สนับสนุนโดย Krenzi ในปี 2020 ได้กล่าวไว้ว่า “การเพิ่มการรักษาพนักงานไว้ สามารถทำได้โดยการใช้ผลตอบแทนระยะยาวที่เป็นตัวเงิน และเพิ่มการรับผิดชอบในงานและขอบเขตงานในช่วงที่องค์กรสตาร์ทอัพกำลังอยู่ในช่วงเติบโต” และ “ทั่วไปควรพิจารณาคนที่ทำตำแหน่งทั่วไป (Generalist) มากกว่าตำแหน่งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ในช่วงระยะที่องค์กรสตาร์ทอัพกำลังพัฒนา จึงไปค้อยจ้างคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญตอนช่วงที่องค์กรเข้าสู่ช่วงเติบโต (Growth)” สอดคล้องกับ Suwannaposri & Wongsurawat (2023) ได้กล่าวถึง “การจะสร้างความน่าดึงดูดใจให้องค์กรสตาร์ทอัพในสายดาตำแหน่งงานอาวุโส ควรจะเน้นเรื่อง การเสนอคุณค่าให้พนักงานที่มีความพิเศษไม่เหมือนใคร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบงานได้ และเงื่อนไขการทำงาน และระบบรางวัลที่น่าสนใจ”

สภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ (Learning Environment) ในคำสำคัญนี้ไม่มีการเพิ่มเติมมาจากความน่าดึงดูดใจขององค์กรนายจ้างในตาราง 4.2 ยกตัวอย่างความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ Priyadarshini, Mamidenna, & Sayeed ในปี 2016 มีการกล่าวถึง “สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Teaching environment and compensation and benefits) ที่หมายถึงอิสระในการทำงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วไป ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การไม่ถูกรบกวนในการทำงาน นโยบายการลา หลักสูตรที่ยืดหยุ่น การเลื่อนตำแหน่งที่ยืดตามผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ระบบอาวุโส จำนวนคลาสเรียน” และยังมีการกล่าวถึง “แหล่งงานวิจัยและการพัฒนาทางด้านอาชีพ (Research resources and career development) ที่หมายถึงทัศนคติที่ดีต่อการทำวิจัย สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำวิจัย เงินสนับสนุนการตีพิมพ์งานวิจัย สาธารณูปโภค

ของสถาบัน แผนการพัฒนาด้านอาชีพ คลังความรู้ห้องสมุด ความยืดหยุ่นในการสอนหรือทำวิจัย” เป็นต้น

โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity) ในคำสำคัญนี้ไม่มีการเพิ่มเติมมาจากความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในตาราง 4.2 ยกตัวอย่างความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ Nanjundeswaraswamy, Bharat & Nagesh ในปี 2022 “การอบรมและพัฒนา (Training and development) อันประกอบไปด้วย องค์กรอำนวยความสะดวกด้านการอบรมและพัฒนา มีความชัดเจนในเรื่องของโอกาสการเติบโตในระยะยาวภายในองค์กร” และ Kalinska-Kula, & Staniec ในปี 2021 มีการกล่าวถึง “ปัจจัยแบรนด์ภายใน (Internal branding factors) เช่น กิจกรรมสร้างทีม การสื่อสารภายใน การสำรวจความเห็นพนักงาน การอบรมพัฒนา การโค้ช แนวทางการสรรหาคน และระบบประเมินผลพนักงาน มีส่งผลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรของพนักงาน” เป็นต้น



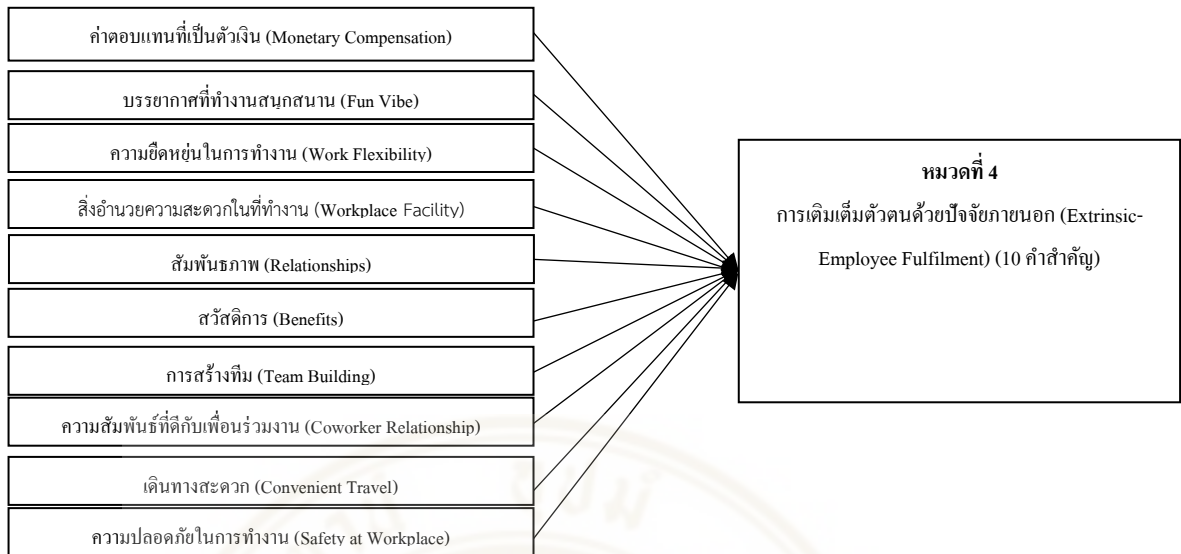
รูปภาพที่ 4.3 หมวดที่ 3 โอกาสในการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning Opportunity) ขององค์กรประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)

หมวดที่ 4 การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก (External-Employee Fulfilment) หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน บรรยากาศที่ทำงานสนุกสนาน (Fun Vibe) ตลอดจนปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของตนเองพนักงานโดยตรง มีคำสำคัญทั้งสิ้น 10 คำสำคัญ โดยคำสำคัญแต่ละคำถูกกล่าวถึงในจำนวนที่มากน้อยต่างกันออกไป แต่ถูกกล่าวถึงรวมทั้งสิ้นทั้งหมด 77 ครั้ง โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Monetary Compensation) และ

บรรยากาศที่ทำงานสนุกสนาน (Fun Vibe) เป็นประเด็นที่องค์กรสตาร์ทอัพควรให้ความสำคัญมาก เพื่อสร้างและพัฒนาความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างที่ดีส่งเสริมการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ เนื่องจากมีความถี่สะสมสูงในการถูกกล่าวถึงในวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนไว้ในบทที่ 2 ถึง 39 จาก 77 ครั้ง คิดเป็น 50.65 % ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Monetary Compensation) สนับสนุนโดย Suwannaposri & Wongsurawat ในปี 2023 มีการกล่าวไว้ว่า “การจะสร้างความน่าดึงดูดให้องค์กรสตาร์ทอัพในสายดาตำแหน่งงานอาวุโส ควรจะเน้นเรื่อง การเสนอคุณค่าให้พนักงานที่มีความพิเศษไม่เหมือนใคร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบงานได้และเงื่อนไขการทำงาน และระบบรางวัลที่น่าสนใจ” Krenzi ในปี 2020 กล่าวถึง “ลดโอกาสในการที่ผู้สมัครปฏิเสธการเสนองาน องค์กรสตาร์ทอัพควรมีการประเมินตลาดเพื่อปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสม” และ Himanshu Puri ในปี 2019 ได้มีการกล่าวถึง “ เงินเดือนที่ดี (Money) กล่าวคือ องค์กรสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินสนับสนุนมาก จะจ่ายค่าตอบแทนที่สูงในการจ้างคน”

บรรยากาศที่ทำงานสนุกสนาน (Fun Vibe) ในคำสำคัญนี้ไม่มีการเพิ่มเติมมาจากความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในตาราง 4.2 ยกตัวอย่างความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ Ronda, Valor, and Abril ในปี 2018 มีการกล่าวถึง “สวัสดิการเชิงประสบการณ์ (Experiential benefits) หมายถึง ความเป็นมิตร สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนุกและน่าตื่นเต้น (Fun and exciting work environment) งานมีความท้าทายและแปลกใหม่ (Challenging and creative tasks) ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า (Good social relationships with colleagues and supervisors) ความรู้สึกเข้ากันได้กับองค์กร (Good fit with the organizational identity) และการรับรู้ว่าองค์กรสนับสนุนพนักงาน (Organization appreciates and supports)” เป็นต้น



รูปภาพที่ 4.4 หมวดที่ 4 การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic-Employee Fulfilment) ขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)

หมวดที่ 5 การเติมเต็มพนักงานจากปัจจัยภายใน (Intrinsic-Employee Fulfilment)

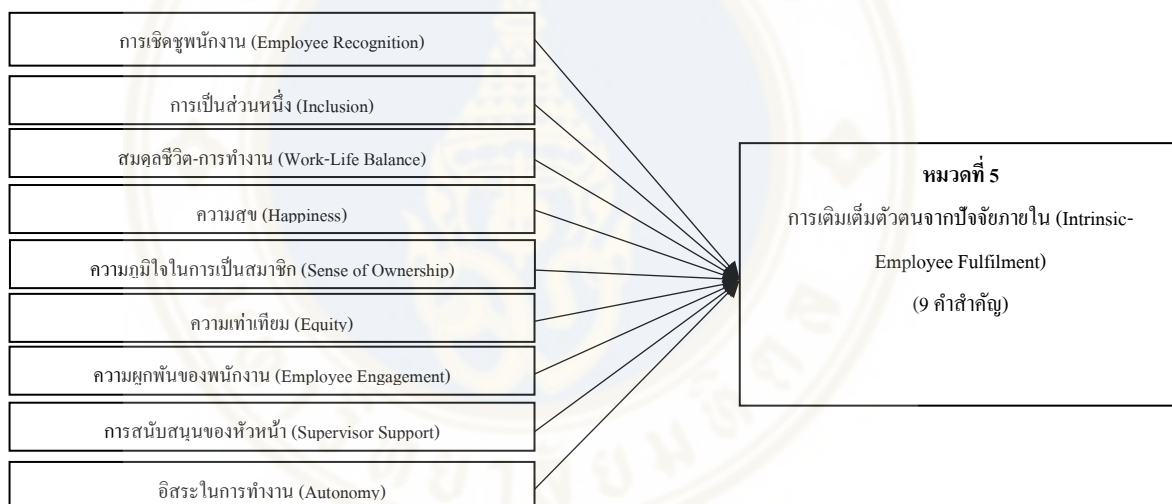
หมายถึง การเชิดชูพนักงานและการเป็นส่วนหนึ่ง ตลอดจนปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจภายในในการทำงานของพนักงาน มีคำสำคัญทั้งสิ้น 9 คำสำคัญ โดยคำสำคัญแต่ละคำถูกกล่าวถึงในจำนวนที่มากน้อยต่างกันออกไป แต่ถูกกล่าวถึงรวมทั้งสิ้นทั้งหมด 54 ครั้ง โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า การเชิดชูพนักงาน (Employee Recognition) และการเป็นส่วนหนึ่ง (Inclusion) เป็นประเด็นที่องค์กรสตาร์ทอัพควรให้ความสำคัญมากเพื่อสร้างและพัฒนาความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างที่ดีส่งเสริมการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ เนื่องจากมีความถี่สะสมสูงในการถูกกล่าวถึงในวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนไว้ในบทที่ 2 ถึง 28 จาก 54 ครั้ง คิดเป็น 51.85 % ดังตัวอย่างต่อไปนี้

การเชิดชูพนักงาน (Employee Recognition) สนับสนุน โดย Mukul & Saini ในปี 2021 ได้กล่าวไว้ถึง

“วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการเคารพให้เกียรติในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดคนเก่ง” นอกจากนี้ Nikam, Lahoti, & Ray ในปี 2023 “การจ้างแบบแปลกใหม่ การดึงดูดคนดี การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การชื่นชม

ความคืบหน้าในงาน และการให้รางวัลพนักงานที่ทุ่มเทในการทำงาน ล้วนเป็นสิ่งที่ทีมทรัพยากรบุคคลไม่ควรละเลยเพื่อทำให้เอาชนะความยากลำบากที่เกิดในองค์กรสตาร์ทอัพได้” เป็นต้น

การเป็นส่วนหนึ่ง (Inclusion) Almiaçık & Almiaçık ในปี 2012 กล่าวถึง “คุณค่าด้านสังคม (Social value) หมายถึง การได้รับประสบการณ์จากงาน โอกาสขึ้นตำแหน่งที่ดี การชื่นชม และการขอบคุณ การได้รับการยอมรับและการเป็นส่วนหนึ่ง” เช่นเดียวกับ Sharma & Prasad ในปี 2018 ได้กล่าวถึง “การยอมรับและการเป็นส่วนหนึ่ง (Acceptance and Belongingness) ที่หมายถึง พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกได้รับการยอมรับและเป็นเจ้าของ หัวหน้าเป็นผู้สนับสนุนที่ดี” นอกจากนี้ Ruzić & Benazić ในปี 2023 ยังได้กล่าวถึง “การยอมรับและความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (Acceptance and good relationship) หมายถึง ความมั่นคงของงาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า และได้รับการสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน”



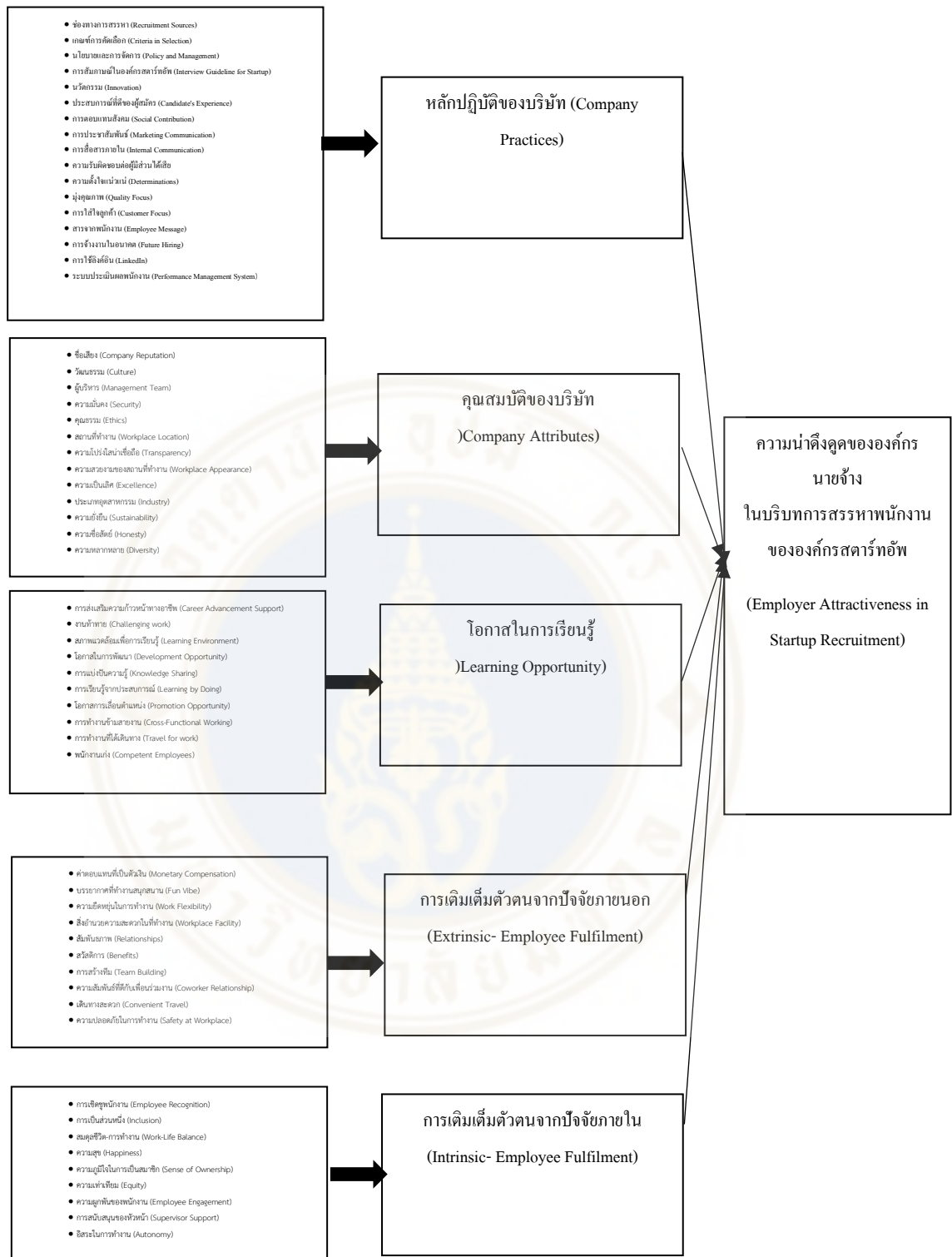
รูปภาพที่ 4.5 หมวดที่ 5 การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน (Intrinsic-Employee Fulfilment) ขององค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการดำเนินการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่บทที่ 3 พบว่าความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment) หมายถึง คุณสมบัติอย่างหนึ่งที่องค์กรนายจ้างที่เป็นองค์กรสตาร์ทอัพควรพัฒนาให้พึงมีและทำให้แข็งแกร่ง เพื่อให้ผู้หางานมีความสนใจและกระตือรือร้น

อยากร่วมงานกับองค์กร อันก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรนั้นให้สามารถเพิ่มโอกาสในการสรรหาผู้สมัครได้จำนวนมากขึ้นและคัดเลือกคนที่เหมาะสมมาร่วมงานกับองค์กรได้ดีขึ้น ทั้งนี้องค์กรสตาร์ทอัพสามารถสร้างความน่าดึงดูดดังกล่าวได้ ผ่านการสร้างและพัฒนาองค์ประกอบตัวแปร 5 หมวด ได้แก่ หลักการปฏิบัติของบริษัท คุณสมบัติของบริษัท โอกาสในการเรียนรู้ของพนักงาน การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก และการเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน ดังแสดงในตารางที่ 4.2 และรูปภาพที่ 4.6

ตารางที่ 4.2 องค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)

ชื่อตัวแปรใหม่ (Selective Code)	ชื่อหมวด
<p>ความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง ในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment) (5 หมวด) – หมายถึง คุณสมบัตินี้ซึ่งที่องค์กรนายจ้างที่เป็นองค์กรสตาร์ทอัพควรพัฒนาให้พึงมีและทำให้แข็งแกร่ง เพื่อให้ผู้หางานมีความสนใจและกระตือรือร้นอยากร่วมงานกับองค์กร อันก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรนั้นให้สามารถเพิ่มโอกาสในการสรรหาผู้สมัครได้จำนวนมากขึ้นและคัดเลือกคนที่เหมาะสมมาร่วมงานกับองค์กรได้ดีขึ้น ทั้งนี้องค์กรสตาร์ทอัพสามารถสร้างความน่าดึงดูดดังกล่าวได้ ผ่านการสร้างและพัฒนาองค์ประกอบตัวแปร 5 หมวด ได้แก่ หลักการปฏิบัติของบริษัท คุณสมบัติของบริษัท โอกาสในการเรียนรู้ของพนักงาน การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก และการเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practices) 2. คุณสมบัติของบริษัท (Company Attributes) 3. โอกาสในการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning Opportunity) 4. การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic -Employee Fulfilment) 5. การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน (Intrinsic -Employee Fulfilment)



รูปภาพที่ 4.6 องค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)

บทที่ 5

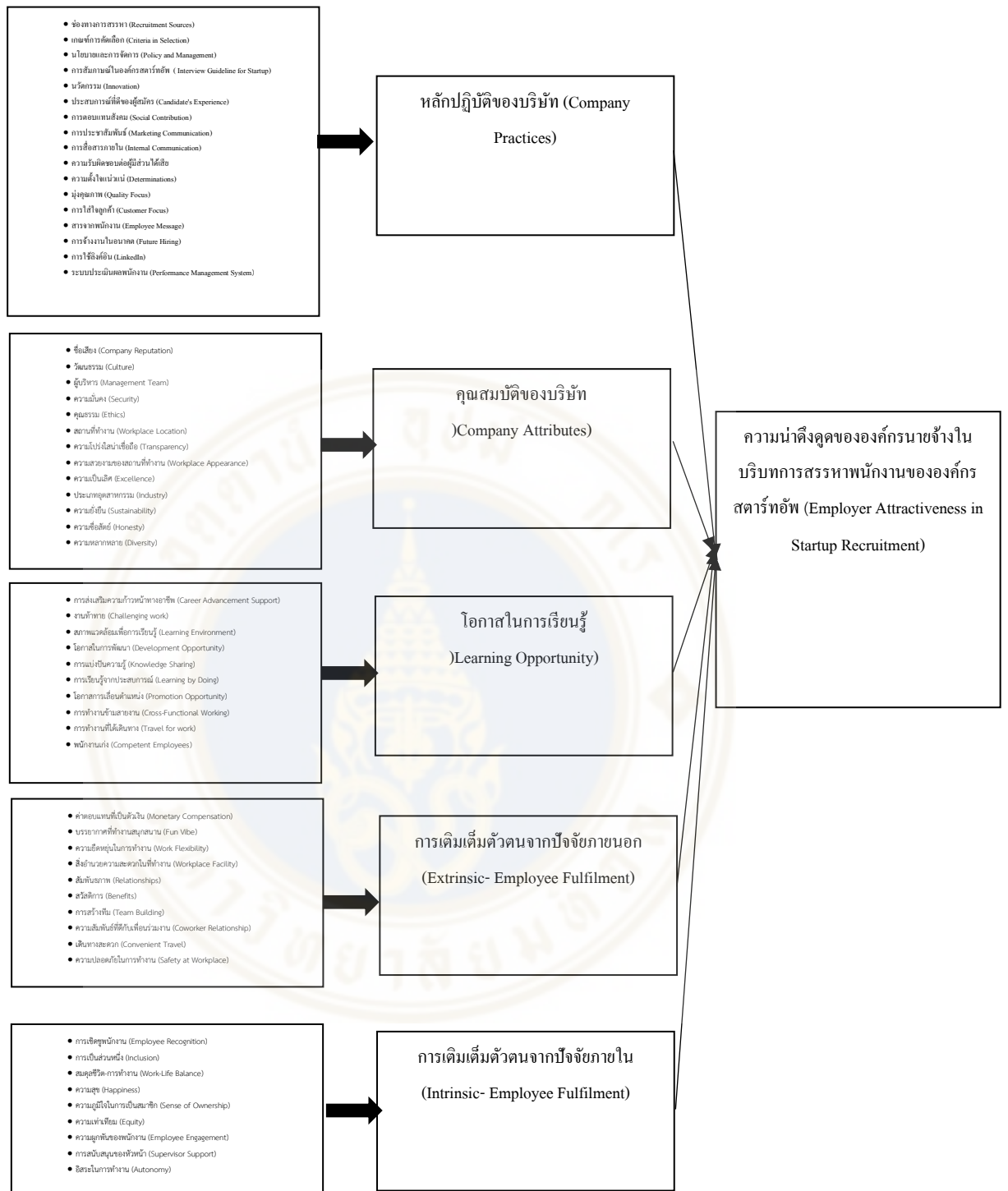
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัย เรื่อง ศึกษาแนวคิดเรื่องความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพฉบับนี้ถูกทำขึ้น เริ่มจากที่ผู้วิจัยมีคำถามว่า อะไรคือองค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ จึงตัดสินใจทำงานวิจัยชิ้นนี้เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้เลือกรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิชาการที่ถูกศึกษาไว้แล้ว (Secondary Data) ในปี 2012-2023 โดยมีประเด็นที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมมาจะประกอบด้วยสองประเด็นหลัก ได้แก่ การสร้างแบรนด์นายจ้าง และความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer Branding and Attractiveness) และแนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ (Talent Acquisition and Recruitment in Startups Practices) เพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหาแบบทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ใช้เวลาในการศึกษาดังตั้ง 1 ตุลาคม 2566 – 31 มีนาคม 2567 รวมเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน โดยการศึกษาครั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการทำการรวบรวมข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทั้งสองดังกล่าวข้างต้น เพื่อเลือกใจความที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์นายจ้างและความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างมาวิเคราะห์ต่อ โดยผู้วิจัยเลือกตีความและถอดคำสำคัญจากใจความเหล่านั้น หลังจากนั้นจึงนำคำสำคัญที่ถอดออกมาได้ไประบุเป็นคำสำคัญภายใต้หมวด (Axial Code 1) และนับความถี่ของคำสำคัญภายใต้หมวดหมู่นั้น ทั้งนี้การระบุคำสำคัญจะถูกพิจารณาจากความหมายของคำสำคัญที่ถอดออกมาจากใจความต้นฉบับ เมื่อผู้วิจัยได้คำสำคัญภายใต้หมวด (Axial Code 1) ครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจึงนำชุดคำสำคัญภายใต้หมวดหมู่เหล่านั้นไปสร้างหมวด (Axial Code 2) ได้ทั้งสิ้น 5 หมวด อันได้แก่ หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice) คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute) โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity) การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment) และการเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน (Intrinsic- Employee Fulfilment) เพื่อไประบุและตั้งชื่อเป็นตัวแปรใหม่ (Selective Code) ชื่อว่า ความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment) โดยผู้วิจัยให้ความหมายว่า “คุณสมบัติอย่างหนึ่งที่องค์กรนายจ้างที่เป็นองค์กร

สตาร์ทอัพควรพัฒนาให้พึงมีและทำให้แข็งแรง เพื่อให้ผู้ทำงานมีความสนใจและกระตือรือร้น
อยากร่วมงานกับองค์กร อันก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรนั้นให้สามารถเพิ่มโอกาสในการสรรหาผู้สมัคร
ได้จำนวนมากขึ้นและคัดเลือกคนที่เหมาะสมมาร่วมงานกับองค์กรได้ดีขึ้น ทั้งนี้องค์กรสตาร์ทอัพ
สามารถสร้างค่าน้ำดื่มดูคดั่งกล่าวได้ ผ่านการสร้างและพัฒนาองค์ประกอบตัวแปร 5 หมวด ได้แก่
หลักการปฏิบัติของบริษัท คุณสมบัติของบริษัท โอกาสในการเรียนรู้ของพนักงาน การเติมเต็มตัวตน
จากปัจจัยภายนอก และการเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน” ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 4.6 ในหน้าถัดไป





รูปภาพที่ 4.6 องค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)

5.2 การอภิปรายผล

ในโลกความเป็นจริงยุคสมัยปัจจุบันมีองค์กรเกิดขึ้นใหม่มากมาย อีกทั้งประชากรในตลาดแรงงานยังมีน้อยลงเนื่องจากหลายคนหันไปทำงานที่มีอิสระมากขึ้น ไม่อยากทำงานภายใต้สังกัดขององค์กรใด ดังนั้นองค์กรหลายองค์กรจึงเผชิญกับปัญหาในการดึงดูดคนเก่งไปทำงานให้เข้าไปทำงานให้กับบริษัท และคงปฏิเสธไม่ได้ว่าองค์กรแต่ละองค์กรมีความสามารถไม่เท่ากันในการดึงดูดและสรรหาคนเก่งไปทำงานกับองค์กร โดยที่บริษัทใหญ่ที่มีประวัติความเป็นมายาวนาน มีชื่อเสียงที่สั่งสมมา ย่อมมีกำลังมากกว่าในการทุ่มเทงบประมาณจ้างคนเก่งด้วยเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่สูงเมื่อเทียบกับตลาด ดังนั้นทำให้บริษัทขนาดเล็กถึงย่อมอย่างองค์กรสตาร์ทอัพที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นได้ไม่นาน ที่ต้องการความสามารถและทักษะระดับสูงของพนักงานเช่นกันเกิดความลำบากในการดึงดูดผู้สมัครงาน ทำให้บางครั้งการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าไปทำงานในบริษัทไม่ได้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากจำนวนผู้สมัครที่สนใจร่วมงานกับบริษัทมีน้อย องค์กรก็เลยมีตัวเลือกน้อยในการตัดสินใจเลือกรับผู้สมัครเข้ามาทำงาน ยกตัวอย่างให้ชัดเจน เช่น องค์กรสตาร์ทอัพที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยการสร้างนวัตกรรมที่เป็นเทคโนโลยี พร้อมกับที่ต้องดำเนินธุรกิจแข่งกับเวลาอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการคิดค้นนวัตกรรม และพัฒนาเทคโนโลยี โดยปฏิเสธไม่ได้ที่ว่าบุคลากรกลุ่มดังกล่าวต้องมีทักษะความสามารถที่ทันสมัยเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยและความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยี จะเห็นว่าการที่องค์กรสตาร์ทอัพที่ขาดทั้งชื่อเสียง ประวัติบริษัทที่ยาวนาน ทรัพยากรด้านเงินมีค่อนข้างจำกัด เผชิญกับความท้าทายในการดึงดูดและสรรหาคนเก่งไปร่วมงานกับองค์กรที่อาจจะเพิ่มความเสี่ยงในด้านของความชะงักที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจากงานวิจัยชิ้นนี้ ที่มีการวิเคราะห์หาองค์ประกอบความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment) จะเห็นว่า การที่องค์กรสตาร์ทอัพหันมาให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment) ให้ครบทั้ง 5 หมวด อาจจะเป็นเรื่องที่ยากเนื่องด้วยทรัพยากรทั้งต้นทุนและเวลาที่จำกัด ดังนั้น องค์กรที่ประเมินตนเอง (Internal Analysis) และเลือกประเด็นหลักของการวางกลยุทธ์เพื่อสร้างความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ ให้เหมาะสมกับองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สมควรทำ โดยจากงานวิจัยจะเห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับคำสำคัญที่มีความถี่สูงสุดในแต่ละหมวดที่สะท้อนว่าการให้ความสำคัญกับสิ่งนั้นน่าจะเพิ่มความน่าดึงดูดได้ เช่น ช่องทางการสรรหา ชื่อเสียง การส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และการเชิดชูพนักงาน ทั้งนี้ แต่ละองค์กรอาจจะเลือกให้ความสำคัญกับ

ประเด็นดังกล่าวแตกต่างกันไป ทำให้การตัดสินใจออกแบบกลยุทธ์ในการสร้างค่านำดึงดูดและการสรรหาแตกต่างกันออกไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อการสร้างค่านำดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)

ผู้วิจัยมองว่าองค์กรสตาร์ทอัพควรให้ความสำคัญค่าสำคัญที่มีความถี่สูงอ้างอิงองค์ประกอบค่านำดึงดูดขององค์กรนายจ้างในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment)

ที่งานวิจัยชิ้นนี้ได้ค้นพบ อย่างเช่น ช่องทางการสรรหา จากหมวดที่ 1 หลักปฏิบัติของบริษัท และการเชิดชูพนักงาน จากหมวดที่ 5 การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน เนื่องจากเป็นประเด็นที่ทำได้ง่าย ไม่ต้องใช้ทุนทรัพย์ และเวลาออกไปในการทดลองทำ

การเพิ่มช่องทางการสรรหา ด้วยการที่องค์กรมีการแบ่งงบประมาณสำหรับทำโปรแกรมแนะนำเพื่อนเข้าทำงาน (Referral Program) ถือเป็นสิ่งที่องค์กรได้ประโยชน์ทั้งทางตรงทางอ้อมและควรทำ กล่าวคือ การจัดทำโปรแกรมแนะนำเพื่อนเข้าทำงาน (Referral Program) นอกจากจะเพิ่มโอกาสในการได้พนักงานมาร่วมงานกับองค์กร ยังถือเป็นการสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับผลประโยชน์จากรางวัลค่าแนะนำ โดยค่าแนะนำนี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบหมวดที่ 4 การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก

ส่วนเรื่องของการชื่นชมพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบหมวดที่ 5 การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน ถือเป็นสิ่งเล็กๆ ที่องค์กรทำได้โดยไม่ต้องลงทุนลงเงินมากนัก เพียงแต่องค์กรสตาร์ทอัพควรมีเวทีในการเชิดชูเกียรติพนักงาน เพื่อให้เป็นพื้นที่ในการแสดงการให้เกียรติและชื่นชมพนักงานที่ทุ่มเทในการทำงานเพื่อบริษัทจนประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน เช่น อาจจะเป็นมุมนั่งเล่นที่มีติดบอร์ดพนักงานยอดเยี่ยม หรือการที่ผู้บริหารอ่านคำชมพร้อมเรียกชื่อพนักงานจากกล่องรับคำชมที่ตั้งไว้ในช่วงของการมีการประชุมทาวนฮอลล์ประจำเดือน การชื่นชมไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องใหญ่ แต่อาจจะเป็นเรื่องเล็กน้อยๆ ที่ส่งผลต่อความภูมิใจของพนักงานและพนักงานภายในจะส่งต่อประสบการณ์ดีๆ ที่ตราตรึงใจไปสู่ภายนอก ว่าองค์กรนั้นให้ความสำคัญกับพนักงาน ก็น่าจะช่วยให้คนภายนอกรู้สึกว่าการจ้างงานนี้น่าทำงานด้วย

นอกจากนี้ในเรื่องของชื่อเสียงของบริษัท ซึ่งตรงกับองค์ประกอบหมวดที่ 2 คุณสมบัติของบริษัท ถือเป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจและอาจจะใช้เวลาในการสร้างพอสมควร ทั้งนี้บริษัท

อาจจะทำได้โดยการที่สร้างเอกลักษณ์อะไรบางอย่างที่แปลกใหม่จากองค์กรอื่นๆ เช่น การมีมาสคอตเฉพาะ ที่พอคนเห็นแล้วก็จะนึกถึงองค์กรนั้น หรือออกผลิตภัณฑ์ดิจิทัลที่เป็นนวัตกรรมใหม่เจ้าแรกของประเทศ ก็สามารทำได้เช่นกันเพื่อทำให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการศึกษางานวิจัยในอนาคต

ผู้วิจัยมีความเห็นว่างานวิจัยนี้ยังมีโอกาสไปต่อยอดเพื่อขยายผลลัพธ์ให้กว้างขวางและเป็นประโยชน์มากขึ้นหากเป็นการหากเป็นเพิ่มองค์ความรู้จากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อพิสูจน์ว่าระดับความเข้มข้นของแต่ละหมวดที่เป็นองค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง ในบริบทการสรรหาพนักงานขององค์กรสตาร์ทอัพ (Employer Attractiveness in Startup Recruitment) ที่ค้นพบในวิจัยฉบับนี้ ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้สมัครงานมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้อาจจะทำเป็นงานวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research Design) ที่กำหนดสถานการณ์จากการใช้ตัวแปรจากหมวดที่เป็นองค์ประกอบของความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างว่าส่งผลอย่างไรต่อความรู้สึกของผู้สมัคร ตลอดจนงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Research Design) ระหว่างกลุ่ม Tech startups ในประเภทที่แตกต่างกัน เช่น MedTech, FinTech, InsurTech ก็อาจจะเป็นองค์ความรู้ที่ก่อให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างสูงในยุคสมัยปัจจุบันและอนาคตอันใกล้

บรรณานุกรม

- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). การวิจัยทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory Study). สืบค้นจาก [grounded.pdf \(mbuis.ac.th\)](http://grounded.pdf(mbuis.ac.th))
- Adnin, R., Afroz, S., Ulfat, M., & Iqbal, A. (2022, November). A Hiring Story: Experiences of Employers in Hiring CS Graduates in Software Startups. In *Companion Publication of the 2022 Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing* (pp. 126-129).
- Alnaçık, E., & Alnaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Bäck, A., Segerqvist, N., & Karlsson, A. (2022). The survival of start-ups relies on its employees: A qualitative study about how start-ups can attract employees.
- Bakanauskiene, I., Bendaraviciene, R., & Bucinskaite, I. (2016). Employer's attractiveness: generation Y employment expectations in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, 10(1), 6-22.
- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational identity, image, and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218-229.
- Bednaříková, M., Linhartová, M., & Hyršlová, J. (2010). Aspects concerning attractiveness of company as employer. Scientific papers of the University of Pardubice. Series A, Faculty of Chemical Technology. 16 (2010).
- Banerjee, P., Saini, G. K., & Kalyanaram, G. (2020). The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173-196.
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Brusch, I., Bruschi, M., & Kozłowski, T. (2018). Factors influencing employer branding: Investigations of student perceptions outside metropolitan regions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(2), 149-162.
- Buchelt, B., Ziembicki, B., Jończyk, J., & Dzieńdziora, J. (2021). The enhancement of the employer branding strategies of Polish hospitals through the detection of features which determine employer attractiveness: a multidimensional perspective. *Human Resources for Health*, 19, 1-14.
- Chung, S. H. D., & Parker, S. C. (2023). Founder affiliations: Jobseeker reactions and impact on employee recruitment by start-up ventures. *Small Business Economics*, 61(1), 259-283.
- de Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 5(2), 124-141.
- Dev, A. (2021). "Acquihire"-A journey for startup? (Master's thesis).
- Dženopoljac, V., Ognjanović, J., Dženopoljac, A., & Kraus, S. (2023). Exploring the impact of employer brand attributes on financial performance: an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 24(7), 31-54.
- FOTI, M. C., & FERRARA, C. (2019). Recruiting in startups: the impact of innovativeness and entrepreneurial passion on startups' attractiveness.
- Honore, F. E. (2016). Entrepreneurial teams' acquisition of talent: a two-sided approach. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 16285). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Kaliannan, M., & Pillaiyan, S. (2015). Recruitment Practices in Malaysian Knowledge Intensive Start-Ups. *Canadian Social Science*, 11(7), 105-110.
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Bharthi, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 93-111.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kalinska-Kula, M., & Staniec, I. (2021). Employer branding and organizational attractiveness: current employees' perspective.
- Kaul, K. (2021). Refining the referral process: Increasing diversity for technology startups through targeted recruitment, screening and interview strategies. *Strategic HR Review*, 20(4), 125-129.
- Krenzi, L. (2020). *How to optimize the Talent Acquisition Strategy and Recruitment Process in Swiss startups and young ventures to build a winning team?* (Doctoral dissertation, Haute école de gestion de Genève).
- Kuchеров, D. G., Zamulin, A. L., & Tsybova, V. S. (2019). How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations.
- Mochi, F., Bissola, R., & Imperatori, B. (2017). Professional and non-professional social media as recruitment tools: The impact on job seekers' attraction and intention to apply. In *Electronic HRM in the smart era* (pp. 109-135). Emerald Publishing Limited.
- Moser, K., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2015). Small, but attractive: the effect of employer branding and legitimacy on startup attractiveness. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 10528). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Mukul, K., & Saini, G. K. (2021). Talent acquisition in startups in India: the role of social capital. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1235-1261.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2022). Employer branding: design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Nguyen, H. M., & Nguyen, L. V. (2022). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Nikam, R. U., Lahoti, Y., & Ray, S. (2023). A Study of Need and Challenges of Human Resource Management in Start-up Companies. *Mathematical Statistician and Engineering Applications*, 72(1), 314-320.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Okrah, J., Nepp, A., & Agbozo, E. (2018). Exploring the factors of startup success and growth. *The business & management review*, 9(3), 229-237.
- Oliveira, M., Proença, T., & Ferreira, M. R. (2022). Do corporate volunteering programs and perceptions of corporate morality impact perceived employer attractiveness?. *Social Responsibility Journal*, 18(7), 1229-1250.
- Plakhotnik, M. S., Shmaytser, K. S., & Feofilov, K. A. (2023). How attractive are internship advertisements to prospective applicants? A mixed-method examination through the lens of employer branding. *Education+ Training*, 65(1), 126-145.
- Priyadarshini, C., Mamidenna, S., & Sayeed, O. B. (2016). Identifying dimensions of employer attractiveness in Indian universities: an approach towards scale development. *Journal of Asia Business Studies*, 10(2), 183-193.
- Puri, H. (2019). Attracting Talent: Experiences of Start-Ups in India. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 8(1), 1-6.
- Raffiee, J., Ganco, M., & Campbell, B. A. (2020). Better the devil you know? Examining the relationship between spinout team assembly and spinout survival. In *Employee Inter- and Intra-Firm Mobility* (Vol. 41, pp. 389-409). Emerald Publishing Limited.
- Rasmussen, M. T. (2020). Recruitment Communication and Psychological Contracts in Start-Ups:: Dark Side Challenges of Selling a Job and Creating Realistic Expectations. *Communication & Language at Work*, 7(1), 4-14.
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 103-116.
- Reis, G. G., Braga, B. M., & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962-1976.
- Roach, M., & Sauermann, H. (2023). Can Technology Startups Hire Talented Early Employees? Ability, Preferences, and Employee First Job Choice. *Management Science*.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Rocha, V., Carneiro, A., & Varum, C. (2018). Leaving employment to entrepreneurship: The value of co-worker mobility in pushed and pulled-driven start-ups. *Journal of Management Studies*, 55(1), 60-85.
- Rocha, V., & Grilli, L. (2023). Early-stage start-up hiring: the interplay between start-ups' initial resources and innovation orientation. *Small Business Economics*, 1-28.
- Rogers, E., & Paul, J. (2018). Strategic people practices in startup organizations. *People & Strategy*, 41(3), 32-36.
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573-596.
- Ružič, E., & Benazić, D. (2023). DIMENSIONS OF ATTRACTIVENESS IN EMPLOYER BRANDING AND THE VALUE PROPOSITION FRAMEWORK FOR YOUNG EMPLOYEES. *Ekonomski vjesnik/Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 36(1), 89-100.
- Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 142-157.
- Schäpers, P., Windscheid, L., Mazei, J., Thielsch, M. T., & Hertel, G. (2021). "Like will to like" or "opposites attract" ? Management board diversity affects employer attractiveness. *Gender in Management: An International Journal*, 36(5), 569-590.
- Schäpers, P., Stolte, T., & Heinemann, H. (2022). On the influence of gender quotas on the employer attractiveness of companies—Do the means harm the ends?. *Gender in Management: An International Journal*, 38(3), 357-372.
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3), 274-295.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Sharma, R. , & Prasad, A. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 536-566.
- Silva, A. J., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16.
- Silva Júnior, C. R., Siluk, J. C. M., Neuenfeldt Júnior, A., Rosa, C. B., & Michelin, C. D. F. (2022). Overview of the factors that influence the competitiveness of startups: a systematized literature review. *Gestão & Produção*, 29.
- Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, 47(2), 299-310.
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148.
- Špoljarić, A., & Ozretić Došen, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(4), 671-682.
- Steinbruch, F. K., Fernandes, B. S., Nascimento, L. D. S., & Zawislak, P. A. (2022). Outsourcing in startups. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(2), 231-251.
- Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Natarajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298.
- Suwannaprosri, N., & Wongsurawat, W. (2023). THE SUCCESS FACTORS OF SENIOR-LEVEL POSITIONS HIRING FOR STARTUP COMPANIES IN THAILAND (Doctoral dissertation, Mahidol University).
- Tran, C. (2021). Recruit start-ups for an accelerator with the assistance of digital content marketing.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Vokić, N. P., Verčić, A. T., & Ćorić, D. S. (2022). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33.
- Walford-Wright, G., & Scott-Jackson, W. (2018). Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *Strategic HR Review*, 17(5), 226-233.
- Wu, L., & Dineen, B. R. (2022). Expanding branding: effects of multiple brand types on organizational attractiveness. *Chinese Management Studies*.
- Younis, R. A. A., & Hammad, R. (2020). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*, 50(1), 244-263.
- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. K., & Neylon, S. K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations. *Research-Technology Management*, 61(5), 51-61.
- Zhang, H. (2021). Relationship between entrepreneur human capital and employer attractiveness in recruitment (Master's thesis).



ภาคผนวก

1.ตารางบันทึกเก็บข้อมูลตัวแปรการสร้างแบรนด์นายจ้าง และความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง
(Employer Branding and Attractiveness)

ผู้แต่ง (ปี)	ใจความสำคัญ (องค์ประกอบการสร้างแบรนด์นายจ้างและความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง)	ถอดคำสำคัญ
Priyadarshini, Mamidenna, & Sayeed (2016)	ความเท่าเทียมและสมดุลชีวิตการทำงาน (Fairness and work–life balance) ที่หมายถึงความโปร่งใสในการทำงานแต่ละวัน ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด การมีโครงสร้างหลักสูตรที่ดี ชีวิตกับการทำงานที่สมดุลของสมาชิก	ความเท่าเทียม สมดุลชีวิต-การทำงาน ความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
	สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Teaching environment and compensation and benefits) ที่หมายถึงอิสระในการทำงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วไป ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การไม่ถูกรบกวนในการทำงาน นโยบายการลา หลักสูตรที่ยืดหยุ่น การเลื่อนตำแหน่งที่ยึดตามผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ระบบอาวุโส จำนวนคลาสเรียน	สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย อิสระในการทำงาน การทำงานที่ยืดหยุ่น การไม่ถูกรบกวนในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งตามผลการปฏิบัติงาน
	แหล่งงานวิจัยและการพัฒนาทางด้านอาชีพ (Research resources and career development) ที่หมายถึงทัศนคติที่ดีต่อการทำวิจัย สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำวิจัย เงินสนับสนุนการตีพิมพ์งานวิจัย สาธารณูปโภคของสถาบัน แผนการพัฒนาทางด้านอาชีพ คลังความรู้ ห้องสมุด ความยืดหยุ่นในการสอนหรือทำวิจัย	แหล่งงานวิจัย การพัฒนาทางด้านอาชีพ สิ่งอำนวยความสะดวก เงินสนับสนุน สาธารณูปโภค แผนการพัฒนาทางด้านอาชีพ คลังความรู้ ความยืดหยุ่น

	<p>ความซื่อสัตย์ขององค์กรและการยึดมั่นในคุณภาพ (Organizational integrity and commitment to quality) ที่หมายถึง แบนด์ที่เป็นที่รู้จัก เกณฑ์การคัดเลือกที่มีคุณภาพในการรับคน ความตั้งใจที่ดีขององค์กร ระบบคุณค่าของสถาบัน</p>	<p>ความซื่อสัตย์ การยึดมั่นในคุณภาพ เป็นที่รู้จัก เกณฑ์การคัดเลือก ความตั้งใจดี ระบบคุณค่า</p>
	<p>วัฒนธรรมองค์กรที่เคารพและชื่นชมกัน (Organizational culture consisting of respect and recognition) ที่หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร การเคารพชื่นชมกันระหว่างสมาชิกองค์กร การสนับสนุนด้านที่อยู่อาศัย</p>	<p>วัฒนธรรมการเคารพชื่นชม</p>
<p>Sharma & Prasad (2018)</p>	<p>การเติบโตและโอกาสการพัฒนา (Growth and development opportunity) ที่หมายถึง บริษัทมอบโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง ให้โอกาสด้านการอบรมและพัฒนา มอบโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ ให้โอกาสด้านการศึกษาต่อ มีวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก เปิดโอกาสให้พนักงานสอนแบ่งปันความรู้ที่ตนเองเรียนมาให้กับผู้อื่น มอบความมั่นคงในงาน ส่งเสริมความเชื่อมั่นและเคารพตนเอง มีสภาพแวดล้อมเชิงบวกต่อการเรียนรู้ มีโอกาสให้ทำงานข้ามสายงาน มอบหมายงานเกี่ยวกับต่างประเทศ ให้คำด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน มอบโอกาสการจ้างงานในอนาคต ให้สวัสดิการผลประโยชน์เพิ่มเติมให้พนักงาน</p>	<p>โอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ โอกาสด้านการศึกษาต่อ วัฒนธรรมเชิงบวก แบ่งปันความรู้ มอบความมั่นคงในงาน ส่งเสริมความเชื่อมั่นในตนเอง สภาพแวดล้อม ส่งเสริมการเรียนรู้ โอกาสงานข้ามสายงานต่างประเทศ ความคิดสร้างสรรค์ การจ้างงานในอนาคต สวัสดิการประโยชน์</p>
	<p>ชื่อเสียงขององค์กร (Company's reputation) ที่หมายถึง มีค่าตอบแทนที่น่าดึงดูด แบนด์เป็นที่รู้จักในตลาด มีตัวตนในระดับสากล มีชื่อเสียงที่ดี มุ่งให้ความสำคัญ</p>	<p>ชื่อเสียงขององค์กร ค่าตอบแทนน่าดึงดูด เป็นที่รู้จัก ระดับสากล ชื่อเสียงดี ให้</p>

	<p>กับลูกค้า เป็นนายจ้างสมัยใหม่ไม่ล่าหลัง องค์กรสร้างผลิตภัณฑ์และบริการเชิง นวัตกรรม มีแบรนด์นายจ้างดี ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยอื่นที่มีการระบุว่า ภาพลักษณ์ของ นายจ้างหรือแบรนด์ของนายจ้าง และ ภาพลักษณ์ของบริษัทมีอิทธิพลทางบวกต่อ ความน่าดึงดูดขององค์กร</p>	<p>ความสำคัญกับลูกค้า ไม่ล่าหลัง สร้าง นวัตกรรม แบรนด์ดี</p>
	<p>การยอมรับและการเป็นส่วนหนึ่ง (Acceptance and Belongingness) ที่หมายถึง พนักงานมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า พนักงานมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มี ความรู้สึกได้รับการยอมรับและเป็นเจ้าของ หัวหน้าเป็นผู้สนับสนุนที่ดี</p>	<p>ความสัมพันธ์ที่ดีกับ หัวหน้า ความสัมพันธ์ที่ดีกับ เพื่อนร่วมงาน ได้รับ การยอมรับ ความรู้สึก เป็นเจ้าของ หัวหน้า สนับสนุน</p>
	<p>สมดุลชีวิต-การทำงาน (work-life balance) ที่ หมายถึง ที่ทำงานเดินทางสะดวก มอบความ ยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับสุขภาพของ พนักงาน มอบสมดุลชีวิตกับการทำงาน</p>	<p>สมดุลชีวิต-การ ทำงาน เดินทาง สะดวก ความยืดหยุ่น สุขภาพของพนักงาน</p>
	<p>จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร (Ethics and CSR) ที่หมายถึง องค์กรที่ มีมนุษยธรรมเชื่อในการตอบแทนสังคม ให้ ความสำคัญกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ สังคม กิจกรรมเพื่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของ วัฒนธรรมองค์กร</p>	<p>จริยธรรม ตอบแทน สังคม รับผิดชอบต่อ สังคม กิจกรรมเพื่อ สังคม</p>
<p>Ronda, Valor, and Abril (2018)</p>	<p>คุณลักษณะขององค์กร (Organizational attributes) ที่หมายถึง ภาพลักษณ์โดยรวมของ บริษัท ได้แก่ บุคลิกภาพขององค์กร (Organizational traits and personality) (BharadwajBrudes & Waterhouse, 2019; Kuchеров, Zamulin, & Tsybova, 2019),</p>	<p>บุคลิกภาพขององค์กร รูปแบบความสัมพันธ์ ระหว่างพนักงานกับ นายจ้าง ค่านิยม องค์กรวัฒนธรรม องค์กร</p>

	<p>รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนายจ้าง (Type of employee-employer relationships) และค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture and value) (Sommer, Heidenreich, & Handrich, 2017)</p>	
	<p>คุณลักษณะของงาน (Job attributes) หมายถึง ลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจงของตำแหน่งที่เสนอให้ โดยมีความเกี่ยวข้องกับ ฐานเงินเดือนและค่าตอบแทน (Base salary & total compensation) ลักษณะพิเศษของอาชีพ (Career characteristics) ความมั่นคงของสัญญาจ้างงาน (Security of the contract) เนื้องานหลากหลาย (Work variety) ความยืดหยุ่นของเวลาการทำงาน (Flexibility and working hours) การเดินทางต่างประเทศ (Travel and international exposure) ความท้าทายของงาน (Task demands) กิจกรรมทีม (Teamwork activities) และ โอกาสด้านการศึกษาและอบรม (Employee education and training offering)</p>	<p>ลักษณะงาน ฐานเงินเดือน ค่าตอบแทน ลักษณะพิเศษของอาชีพ ความมั่นคงของสัญญาจ้าง ความยืดหยุ่นของเวลางาน การเดินทาง ต่างประเทศ ความท้าทายของงาน กิจกรรมทีม โอกาสด้านการศึกษาและอบรม</p>
	<p>ลักษณะของที่ทำงาน (Workplace attributes) หมายถึง โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure), ความสวยงามของสถานที่ทำงาน (Sensorial and Aesthetics of the work location) ทั้งตำแหน่งที่ตั้งสถานที่ทำงาน (Workplace location) และสภาพแวดล้อมการทำงาน (Work environment)</p>	<p>โครงสร้างพื้นฐาน ความสวยงามของสถานที่ทำงาน ตำแหน่งที่ตั้งสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน</p>
	<p>คุณลักษณะของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR attributes) หมายถึง ความเกี่ยวข้อง ขององค์กรต่อประเด็นด้าน</p>	<p>ความรับผิดชอบต่อสังคม ธรรมชาติ</p>

	<p>สิ่งแวดล้อมตลอดจนประเด็นสังคมและชุมชน โดยเกี่ยวข้องกับ ความรับผิดชอบต่อสังคม และธรรมาภิบาล (Social Responsibility and ethical practices) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality of products and services) และความหลากหลาย (Diversity)</p>	<p>คุณภาพ ความหลากหลาย</p>
	<p>สวัสดิการเชิงประโยชน์ (Functional benefits) หมายถึง สิ่งที่มีมอบความสะดวกสบายให้แก่พนักงาน เช่น เงินเดือน (Salary) ระยะเดินทางไปทำงาน (geographical proximity to the employer) และความยืดหยุ่นของเวลา (Flexible schedule)</p>	<p>เงินเดือน ระยะเวลาเดินทางไปทำงาน ความยืดหยุ่นของเวลา (Flexible schedule)</p>
	<p>สวัสดิการเชิงประสบการณ์ (Experiential benefits) หมายถึง ความเป็นมิตร สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนุกและน่าตื่นเต้น (Fun and exciting work environment) งานมีความท้าทายและแปลกใหม่ (Challenging and creative tasks) ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า (Good social relationships with colleagues and supervisors) ความรู้สึกเข้ากันได้กับองค์กร (Good fit with the organizational identity) และการรับรู้ว่าองค์กรสนับสนุนพนักงาน (Organization appreciates and supports)</p>	<p>ความเป็นมิตร สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนุก สภาพแวดล้อมการทำงานน่าตื่นเต้น งานมีความท้าทาย แปลกใหม่ ความสัมพันธ์ที่ดี ความรู้สึกเข้ากันได้กับองค์กร องค์กร สนับสนุนพนักงาน</p>
	<p>สวัสดิการเชิงสัญลักษณ์และจิตวิทยา (Symbolic or psychological benefits) หมายถึง สวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร (Pride from membership) การเพิ่มการนับถือตนเองและรู้สึกเป็นส่วน</p>	<p>ความภูมิใจในการเป็นสมาชิก เพิ่มการนับถือตนเอง รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง การมีเป้าหมาย</p>

	หนึ่ง (Self-esteem enhancement and feelings of belonging) และการมีเป้าหมาย (Direction and purpose)	
	คุณค่าทางสังคม (Social value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่า นายจ้างมอบสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนุก มีความสุข และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนุก มีความสุข บรรยากาศที่ดี
	คุณค่าด้านการพัฒนา (Development value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างเชิดชู (recognition), รับรู้ว่าตนมีคุณค่าและมั่นใจ, ประสบการณ์ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ	นายจ้างเชิดชู มีคุณค่า มั่นใจ ส่งเสริม ความก้าวหน้า
	คุณค่าด้านการนำไปใช้ (Application value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างเปิดโอกาสให้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้สอนหรือถ่ายทอดให้กับผู้อื่นต่อได้	เปิดโอกาสให้ ถ่ายทอด
	คุณค่าด้านความสนใจ (Interest value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างให้สภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าตื่นเต้นและเปิดโอกาสให้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ	สภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าตื่นเต้น เปิดโอกาสให้ สร้างสรรค์ผลงาน
	คุณค่าด้านเศรษฐกิจ (Economic value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างให้ฐานเงินเดือนที่สูงกว่ามาตรฐานตลาดแรงงาน แพคเกจค่าตอบแทน ความมั่นคงและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง	ฐานเงินเดือนที่สูงกว่ามาตรฐาน แพคเกจค่าตอบแทน ความมั่นคง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
	คุณค่าด้านการตลาด (Market value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างสร้างสินค้าและบริการที่แปลกใหม่และมีคุณภาพ มุ่งใส่ใจลูกค้า หรือเปิดโอกาสให้นำประสบการณ์ที่เรียนรู้มาไปใช้ได้	สินค้าและบริการที่แปลกใหม่ มีคุณภาพ มุ่งใส่ใจลูกค้า เปิดโอกาส

	คุณค่าด้านความร่วมมือ (Cooperation value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างอนุญาตให้ทำงานข้ามหน่วยงาน ส่งเสริมให้ช่วยเหลือและส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน	อนุญาตให้ทำงานข้ามหน่วยงาน ส่งเสริม
	คุณค่าด้านจิตใจ (Psychological value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างจะทำให้พวกเขามีความสุข ได้รับการเชิดชูและมีความเคารพตนเอง	มีความสุข เชิดชู เคารพตนเอง
	คุณค่าด้านจริยธรรม (Ethical value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม	จริยธรรม
	คุณค่าด้านนวัตกรรม (Innovation value) หมายถึง พนักงานรับรู้ได้หรือไม่ว่านายจ้างคิดค้นและผลิตสินค้าบริการอย่างสร้างสรรค์ มุ่งทำสิ่งใหม่ เพื่ออนาคตวันหน้า	ผลิตสินค้าบริการ อย่างสร้างสรรค์ มุ่ง ทำสิ่งใหม่ ทำสิ่งใหม่ เพื่ออนาคต
Brusch, Bruschi, & Kozlowski ในปี 2018	ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและการรับรู้ทางสังคม (Environmental and Social Awareness) อันหมายถึงความยั่งยืน ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเป็นมิตรต่อครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Oliveira et al. ในปี 2022 ที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกทางตรงระหว่างการอาสาขององค์กร (Corporate Volunteering) กับความน่าดึงดูดขององค์กร นายจ้าง และคุณธรรมขององค์กร (Corporate Morality) กับความน่าดึงดูดขององค์กร นายจ้าง	ความยั่งยืน ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ความเป็นมิตรต่อสังคม เป็นมิตรต่อครอบครัว การอาสา คุณธรรมขององค์กร
	ความก้าวหน้า (Progressiveness) อันหมายถึงการเต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เป็นสากลและความทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ de Waal ในปี 2018	ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เป็นสากล และความทันสมัย

	ที่พบว่าองค์กรมีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Organization) ไม่เพียงแต่จะเพิ่มความสุขของพนักงานในการทำงาน แต่ยังเพิ่มความน่าดึงดูดขององค์กรให้น่าทำงาน	
	ความไว้วางใจ (Trust) อันหมายถึง การเชื่อถือได้ ความจริงใจ และความซื่อสัตย์	การเชื่อถือได้ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์
	ธรรมเนียม (Tradition) อันหมายถึง การเป็นที่รู้จัก ระบบเผด็จการ และการตั้งรกราก	เป็นที่รู้จัก
Kashive, Khanna, & Bharthi ในปี 2020	คุณค่าด้านสังคม (Social value) ที่ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับ สถานที่ เลิศ เรียนรู้ และสังคมดี	สถานที่ เลิศ เรียนรู้ สังคมดี
	คุณค่าด้านความสนใจ (Interest value) ที่ครอบคลุมประเด็นด้านบริษัท ความดี หัวหน้า และ สิ่งแวดล้อม	ความดี หัวหน้า สิ่งแวดล้อม
	คุณค่าด้านชีวิต-การทำงาน (Work-life value) ที่ครอบคลุมประเด็นด้าน วัฒนธรรม สำนักงาน การทำงาน วันเสาร์ สมดุล ชีวิต ชีวิตการทำงาน	วัฒนธรรม สำนักงาน การทำงานวันเสาร์ สมดุลชีวิต ชีวิตการทำงาน
	คุณค่าด้านเศรษฐกิจ (Economical value) ที่ครอบคลุมประเด็นด้านเงินเดือน อุตสาหกรรม การจ่าย และขั้นต่ำ	เงินเดือน อุตสาหกรรม
	คุณค่าด้านการพัฒนา (Development value) ที่ครอบคลุมประเด็นการเติบโต โอกาส อาชีพ ความล่าช้า	การเติบโต โอกาส การพัฒนา การพัฒนา อาชีพ ความล่าช้าในการการพัฒนา
	คุณค่าด้านการจัดการ (Management value) ที่ครอบคลุมประเด็นด้าน พนักงาน เป็นมิตร นโยบาย การจัดการ การเมือง และผลการปฏิบัติงาน	พนักงาน เป็นมิตร นโยบาย การจัดการ การเมือง และผลการปฏิบัติงาน

	คุณค่าด้านแบรนด์ (Brand value) ที่ครอบคลุมประเด็นด้าน เวลา แบรนด์ จำนวนลด ประมาณน้อย	แบรนด์
Wu & Dineen (2022)	แบรนด์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Brand) ที่หมายถึง ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นรู้จักและได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่ามีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับ	ผลิตภัณฑ์เป็นรู้จัก ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับ ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับ
	แบรนด์ด้านการว่าจ้าง (Employment Brand) ที่หมายถึง บริษัทเป็นที่รู้จักว่าเป็นบริษัทที่น่าทำงานด้วย เวลาคนพูดถึงว่าทำงานที่บริษัทนี้จะทำให้ผู้ฟังตื่นเต้นให้ความสนใจต่อบุคคลนั้น	เป็นที่รู้จัก บริษัทที่น่าทำงาน ผู้ฟังตื่นเต้น ให้ความสนใจ
	แบรนด์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Brand) ที่หมายถึงบริษัทที่ได้รับการชื่นชมว่ามีประวัติความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญต่อการช่วยเหลือสังคมอยู่เสมอ	รับผิดชอบต่อสังคม ช่วยเหลือสังคม
Nanjundeswaraswamy, Bharat & Nagesh (2022)	โอกาสในการพัฒนาด้านอาชีพ (career development opportunities) อันประกอบไปด้วย โอกาสในการก้าวหน้าด้านอาชีพ ต้องการได้รับมอบหมายงานที่ทำทนาย สื่อสารได้อย่างเปิดเผยในเรื่องของความทะเยอทะยานด้านอาชีพ บอกกล่าวหัวหน้าให้ทราบถึงทักษะและความรู้ที่ต้องการพัฒนา เลือกตำแหน่งงานอื่นที่ตนเองสนใจภายในองค์กรได้ การเตรียมความพร้อมก่อนงานในอนาคต	โอกาสในการก้าวหน้าด้านอาชีพ งานที่ทำทนาย สื่อสารได้อย่างเปิดเผย เลือกตำแหน่งงาน การเตรียมความพร้อมก่อนงาน
	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (compensation and benefits) อันประกอบไปด้วย เงินเดือนที่เพียงพอ ได้รับผลตอบแทนเมื่อต้องทำงานเพิ่ม แนวปฏิบัติของฝ่ายบุคคลตรงกับความ	เงินเดือน ผลตอบแทน แนวปฏิบัติของฝ่ายบุคคล

	<p>ต้องการของพนักงาน ชื่นชมงานที่ยอดเยี่ยม</p> <p>โอกาสการทำงานภาคสนาม</p>	<p>ชื่นชม โอกาสการ</p> <p>ทำงานภาคสนาม</p>
	<p>ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (corporate social responsibility) อันประกอบไปด้วย องค์กรมีชื่อเสียงที่ดีในด้านรับผิดชอบต่อสังคม รู้สึที่ดีที่จะบอกว่าเป็นสมาชิกขององค์กรนี้ มีมนุษยธรรมมุ่งตอบแทนสังคม ฝ่ายบุคคลมีหลักการดูแลพนักงานอย่างมีหลักจริยธรรมและยึดหลักความเท่าเทียม</p>	<p>มีชื่อเสียง รับผิดชอบต่อสังคม มนุษยธรรม</p> <p>ตอบแทนสังคม ฝ่ายบุคคล</p>
	<p>การอบรมและพัฒนา (training and development) อันประกอบไปด้วย องค์กรอำนวยความสะดวกด้านการอบรมและพัฒนา มีความชัดเจนในเรื่องของโอกาสการเติบโตในระยะยาวภายในองค์กร</p>	<p>อำนวยความสะดวก</p> <p>ด้านการพัฒนา</p> <p>โอกาสการเติบโต</p>
	<p>สภาพแวดล้อมการทำงาน (work environment) อันประกอบไปด้วย นโยบายและกระบวนการทำงาน งานมีความมั่นคง</p>	<p>นโยบายและ</p> <p>กระบวนการทำงาน</p> <p>งานมั่นคง</p>
	<p>วัฒนธรรมขององค์กร (organizational culture) อันประกอบด้วยผู้บริหารเปิดรับความเห็นและข้อเสนอจากพนักงาน ยอมรับความคิดใหม่ๆ และสนับสนุนการนำไปใช้จริง องค์กรแสดงความเป็นผู้นำ</p>	<p>ผู้บริหารเปิดรับ</p> <p>ยอมรับความคิด</p> <p>ใหม่ๆ สนับสนุน</p> <p>นำไปใช้จริง ความ</p> <p>เป็นผู้นำ</p>
	<p>สมดุลการทำงาน-ชีวิต (work-life balance) อันประกอบไปด้วย สมดุลระหว่างการทำงาน-ชีวิต และเงื่อนไขการทำงานที่ยืดหยุ่น</p>	<p>สมดุลระหว่างการ</p> <p>ทำงาน-ชีวิต การ</p> <p>ทำงานที่ยืดหยุ่น</p>
Almıaçık & Almıaçık (2012)	<p>คุณค่าด้านสังคม (Social value) หมายถึง การได้รับประสบการณ์จากงาน โอกาสขึ้นตำแหน่งที่ดี การชื่นชมและการขอบคุณ การได้รับการยอมรับและการเป็นส่วนหนึ่ง</p>	<p>ประสบการณ์จากงาน</p> <p>โอกาสขึ้นตำแหน่ง</p> <p>การชื่นชม การ</p> <p>ขอบคุณ การยอมรับ</p> <p>การเป็นส่วนหนึ่ง</p>

	คุณค่าด้านตลาด (Market value) หมายถึง องค์กรนายจ้างที่ผลิตสินค้าคุณภาพสูง และมีผลิตภัณฑ์และบริการทางนวัตกรรม และมุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ	ผลิตสินค้าคุณภาพสูง ผลิตภัณฑ์และบริการทางนวัตกรรม มุ่งลูกค้า
	คุณค่าด้านเศรษฐกิจ (Economic value) หมายถึง บุคคลถูกดึงดูดโดยนายจ้างที่มอบเงินเดือนที่สูงกว่ามาตรฐาน และแพ็คเกจค่าตอบแทนที่ดี	เงินเดือนที่สูงกว่ามาตรฐาน แพ็คเกจค่าตอบแทนที่ดี
	คุณค่าด้านการนำไปใช้ (Application value) หมายถึง บุคคลถูกดึงดูดด้วยนายจ้างที่มุ่งตอบแทนสังคม และเปิดโอกาสให้สอนในสิ่งที่มีความรู้เชี่ยวชาญ	ตอบแทนสังคม เปิดโอกาสให้สอน
	คุณค่าด้านความร่วมมือ (Cooperation value) หมายถึง บุคคลถูกดึงดูดด้วยนายจ้างที่ยอมให้มีประสบการณ์ข้ามหน่วยงาน และมีเพื่อนร่วมงานที่สนับสนุน	ข้ามหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานที่สนับสนุน
	สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working environment) หมายถึง บุคคลถูกดึงดูดด้วยสภาพแวดล้อมที่สนุกสนานและน่าตื่นเต้น	สภาพแวดล้อมที่สนุกสนานและน่าตื่นเต้น
Schlechter, Thompson, & Bussin (2015)	องค์ประกอบที่เป็นรางวัลแบบไม่ใช่ตัวเงิน อันได้แก่ สมดุลการทำงาน-ชีวิต การเรียนรู้ และความก้าวหน้าทางอาชีพ มีส่วนสำคัญต่อการรับรู้ของพนักงานต่อความน่าดึงดูดของการเสนองาน	สมดุลการทำงาน-ชีวิต การเรียนรู้ ความก้าวหน้าทางอาชีพ
Špoljarić & Tkalac (2022)	ความพึงพอใจของการสื่อสารภายในและความผูกพันของพนักงานเป็นตัวทำนายแบรนช์ของนายจ้างที่สำคัญ	การสื่อสารภายใน ความผูกพันของพนักงาน
Ružić & Benazić (2023)	การกำหนดเป้าหมายการตลาดขององค์กร (Organization's market orientation) หมายถึง การผลิตสินค้าและบริการด้านนวัตกรรม มี	ผลิตสินค้าและบริการด้านนวัตกรรม มนุษยธรรมตอบแทน

	<p>มนุษยธรรมตอบแทนสังคม โอกาสในการสมัครเรียนต่อ มุ่งลูกค้า และมีโอกาสในการสอนผู้อื่น</p>	<p>สังคม โอกาสเรียนต่อ มุ่งลูกค้า โอกาสในการสอนผู้อื่น</p>
	<p>การยอมรับและความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (Acceptance and good relationship) หมายถึง ความมั่นคงของงาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า และได้รับการสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน</p>	<p>ความมั่นคงของงาน การได้รับการยอมรับ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความสัมพันธ์ที่ดี ได้รับการสนับสนุน</p>
	<p>สถานที่ทำงานที่มีความไม่ทางการ (Informal characteristics of the workplace) หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนุกสนาน สภาพแวดล้อมทำงานที่มีความสุข ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความน่าตื่นเต้น</p>	<p>สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนุกสนาน สภาพแวดล้อมทำงานที่มีความสุข ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความน่าตื่นเต้น</p>
	<p>ศักยภาพของที่ทำงานที่ให้ประสบการณ์และความก้าวหน้าในอาชีพ (Potential of the workplace for gaining experience and career advancement) หมายถึง ได้รับโอกาสทางอาชีพ โอกาสด้านการว่าจ้างในอนาคต โอกาสในการถูกเลื่อนตำแหน่งในบริษัท</p>	<p>ได้รับโอกาสทางอาชีพ โอกาสด้านการว่าจ้างในอนาคต โอกาสในการถูกเลื่อนตำแหน่ง</p>
	<p>เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and other material benefits) หมายถึง เงินเดือนที่สูงกว่าค่ามาตรฐาน ค่าตอบแทนโดยรวมอันได้แก่ เงินเดือนรวมกับค่าคอมมิชชั่น วันหยุด เงินช่วยเหลือ และสวัสดิการอื่นๆ</p>	<p>เงินเดือนที่สูงกว่าค่ามาตรฐาน ค่าตอบแทน ค่าคอมมิชชั่น วันหยุด เงินช่วยเหลือ สวัสดิการอื่นๆ</p>
	<p>การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of belonging to the organization) หมายถึง รู้สึก</p>	<p>การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกมั่นใจในผลงาน รู้สึก</p>

	มั่นใจในผลงานที่ทำให้องค์กร รู้สึกดีที่ทำงานให้กับองค์กร	ดีที่ทำงานให้กับองค์กร
Bednaříková, Linhartová, & Hyršlová (2010)	วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อความน่าดึงดูดของบริษัทในฐานะนายจ้าง	วัฒนธรรมองค์กร
	กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management Strategy) อันได้แก่ วิธีการการกระตุ้นและจ่ายค่าตอบแทน มีบทบาทสำคัญที่มีผลต่อความน่าดึงดูดของบริษัทในฐานะนายจ้าง	การจ่ายค่าตอบแทน
	การสื่อสาร สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน และกระบวนการศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อความน่าดึงดูดของบริษัทในฐานะนายจ้าง	ความปลอดภัยในการทำงาน กระบวนการศึกษา
	องค์กรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมอาสา มีผลต่อความน่าดึงดูดของบริษัทในฐานะนายจ้าง	กิจกรรมอาสา
Buchelt, Ziębicki, Jończyk, & Dzieńdziora (2021)	ตำแหน่ง Director ของโรงพยาบาลประเมินให้ ความสำคัญกับ เงื่อนไขการทำงานที่ดี (อุปกรณ์, เครื่องมือการแพทย์)	เงื่อนไขการทำงานที่ดี อุปกรณ์ เครื่องมือ
	หมอให้ความสำคัญกับเงื่อนไขการทำงาน เรื่อง ของสถานที่ตั้งของโรงพยาบาล	สถานที่ตั้ง
	ตำแหน่ง Director ให้ความสำคัญต่อโอกาสในการได้ทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ	ได้ทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ
	ความเป็นไปได้ในการจ้างงานแบบยืดหยุ่น เช่น สัญญาจ้าง	การจ้างงานแบบยืดหยุ่น
	พยาบาลให้ความสำคัญกับธรรมเนียมปฏิบัติต่อผู้หญิง (Feminized by tradition)	ธรรมเนียมปฏิบัติ
	นักกายภาพให้ความสำคัญกับการจ้างงานที่มั่นคง เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตรงเวลา และความปลอดภัยทางการว่าจ้าง	การจ้างงานที่มั่นคง

	การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นเรื่องปกติที่ HRM ควรปรับปรุง	การจ่ายค่าตอบแทน
	การพัฒนาบุคลากร (HR development) อันได้แก่ การสร้างความรู้ การแบ่งปันกลไกและการพัฒนาความสามารถระหว่างบุคคล ที่จะสนับสนุนกระบวนการพัฒนาความรู้	สร้างความรู้ การแบ่งปัน สนับสนุน กระบวนการพัฒนาความรู้
	การบริหารจัดการทุนทางสังคม (Social capital management) หมายถึง การบริหารจัดการวัฒนธรรม โดยมุ่ง วัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม การสร้างระบบปรับปรุงการสื่อสาร และการบริหารจัดการทีม	บริหารจัดการ วัฒนธรรม การสร้างนวัตกรรม การสร้างระบบปรับปรุงการสื่อสาร การบริหารจัดการทีม
	การปรับเปลี่ยนรูปแบบการว่าจ้าง (Changes in the forms of employment) จากยึดหยุ่นมาสู่ความมั่นคง	รูปแบบการว่าจ้างแบบมั่นคง
Younis & Hammad (2020)	ซึ่งภาพลักษณ์ของนายจ้าง (Employer Image) และภาพลักษณ์ของบริษัท (Corporate Image) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความน่าดึงดูดขององค์กร (Organizational Attractiveness) โดยมีการรับรู้เอกลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Consciousness) กำกับอิทธิพลดังกล่าว	ภาพลักษณ์ของนายจ้าง ภาพลักษณ์ของบริษัท
Ahamad (2019)	การบอกแบบปากต่อปากแบบทั่วไป (Traditional Word Of Mouth) และการบอกปากต่อปากผ่านสื่อสังคม (Social Media Word Of Mouth) ให้แตกต่างกันต่อความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง (Employer Attractiveness) โดยการบอกแบบปากต่อปากแบบทั่วไปมีผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างมากกว่า	การบอกแบบปากต่อปาก
Joglekar & Tan (2022)	เนื้อหาความในลิงค์อิน (LinkedIn) ที่ถูกสร้างโดยพนักงาน (Employee-Generated Content) และ	เนื้อหาความในลิงค์อิน (LinkedIn) ที่ถูกสร้าง

	<p>เนื้อความที่ถูกสร้างโดยบริษัท (Firm-Generated Content) มีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ของนายจ้าง และมี</p> <p>ความสัมพันธ์เชิงบวกที่ส่งผ่านความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างและชื่อเสียงของบริษัท</p>	<p>โดยพนักงาน</p> <p>เนื้อความที่ถูกสร้างโดยบริษัท</p>
	<p>การที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานเขียนบทความหรือตั้งโพสต์ต่างๆ สามารถช่วยในการดึงดูดคนมาสมัครงานได้ ซึ่งจัดเป็นการเพิ่มความน่าดึงดูดและชื่อเสียงของบริษัท</p>	<p>พนักงานเขียนบทความ</p>
Reis, Braga, & Trullen (2017)	<p>สถานที่ทำงานที่เอื้อให้พนักงานเป็นตัวเองได้เต็มที่ (Workplace Authenticity) เป็นหนึ่งในปัจจัยความน่าดึงดูดเนื่องจากสามารถเพิ่มโอกาสเรื่องของเศรษฐกิจ การพัฒนาตนเอง และสถานที่ทำงาน</p>	<p>ให้พนักงานเป็นตัวของตัวเองได้เต็มที่ เพิ่มโอกาสเรื่องของเศรษฐกิจ การพัฒนาตนเอง สถานที่ทำงาน</p>
Schwaiger, Zehrer, & Spiess (2022)	<p>คะแนนความสำคัญของคุณลักษณะเชิงเครื่องมือ (Instrumental Attribute) เช่น ความมั่นคงของงาน รายได้</p>	<p>ความมั่นคงของงาน รายได้</p>
	<p>คุณลักษณะเชิงสัญลักษณ์ เช่น ความน่าดึงดูดของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness)</p>	<p>ความน่าดึงดูดของอุตสาหกรรม</p>
de Waal (2018)	<p>การปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรมีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Organization) ไม่เพียงแต่จะเพิ่มความสุขของพนักงานในการทำงาน แต่ยังเพิ่มความน่าดึงดูดขององค์กรให้เป็นสถานที่ที่น่าทำงาน</p>	<p>องค์กรมีประสิทธิภาพสูง เพิ่มความสุขของพนักงาน</p>
	<p>การเพิ่มความสุขในการทำงานให้พนักงานสามารถเพิ่มความรู้สึกน่าดึงดูดต่อองค์กรของพนักงานและสังคมได้</p>	<p>เพิ่มความสุขในการทำงาน</p>
Vokić, Verčić, & Čorić (2022)	<p>ความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างขึ้นกับความพึงพอใจของคุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร (Quality of internal communication)</p>	<p>คุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร</p>

	พนักงานที่รับรู้และพึงพอใจกับการสื่อสารภายในองค์กรจะประเมินความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้างในระดับที่สูงขึ้น	ความพึงพอใจกับการสื่อสารภายในองค์กร
Buitek, Kaliyeva, Turginbayeva, Meldakhanova, & Shaikh (2023)	พฤติกรรมการสรรหาของบริษัท (Company Recruitment Behaviour) ภาพลักษณ์ของบริษัท (Company image) และความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล (Source Credibility) มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อความน่าดึงดูดของบริษัท (Company Attractiveness)	พฤติกรรมการสรรหาของบริษัท ภาพลักษณ์ของบริษัท ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล
Oliveira, Proença, & Ferreira (2022)	ความสัมพันธ์เชิงบวกทางตรงระหว่างการอาสาขององค์กร (Corporate Volunteering) และความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง	การอาสา
	คุณธรรมขององค์กร (Corporate Morality) และความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง	คุณธรรมขององค์กร
Schäpers, Stolte, & Heinemann (2022)	บริษัทที่มีคณะผู้บริหารหลากหลายเพศจะถูกมองว่าน่าดึงดูดในสายตาผู้สมัครงานมากกว่าบริษัทที่มีคณะผู้บริหารเป็นผู้ชายล้วน	คณะผู้บริหาร หลากหลายเพศ
Santiago (2019)	โอกาสด้านความก้าวหน้าทางสายอาชีพที่ดูเหมือนจะมีความสำคัญมากขึ้น	โอกาสด้าน ความก้าวหน้าทาง สายอาชีพ
Plakhotnik, Shmaytser, & Feofilov (2023)	การประกาศโปรแกรมฝึกงานจะน่าดึงดูดในสายตานักศึกษามากขึ้นถ้ามีเนื้อหาเกี่ยวกับสังคมและการพัฒนา มากกว่าสวัสดิการทางเศรษฐศาสตร์และเอกลักษณ์ที่เป็นรูปธรรมอื่นๆ ที่นายจ้างมักเน้นการนำเสนอให้กับผู้ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย	เนื้อหาเกี่ยวกับสังคม และการพัฒนา
	องค์กรที่มีความเท่าเทียมกันทางเพศจะถูกมองว่ามีความน่าดึงดูดมากกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทที่มีคณะผู้บริหารที่ไม่มีความหลากหลาย	ความเท่าเทียมกันทาง เพศ

Schäpers, Windscheid, Mazei, Thielsch, & Hertel (2021)	การมีคณะผู้บริหารหลากหลายชนชาติ จะถูกมองว่ามีความน่าดึงดูดมากกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทที่มีคณะผู้บริหารที่ไม่มีควมหลากหลาย	หลากหลายชนชาติ
Mochi, Bissola, & Imperatori (2017)	ภาพลักษณ์ของบริษัทโดยรวม การใช้สิ่งอื่นและปฏิสัมพันธ์ของหน้าสิ่งอื่นและภาพลักษณ์ของบริษัทโดยรวม มีอิทธิพลทางบวกต่อความอยากได้งานของผู้หางาน	การใช้สิ่งอื่น
Kalinska-Kula, & Staniec (2021)	ปัจจัยแบรนด์ภายใน (Internal branding factors) เช่น กิจกรรมสร้างทีม การสื่อสารภายใน การสำรวจความเห็นพนักงาน การอบรมพัฒนา การ โค้ช แนวทางการสรรหาคน และระบบประเมินผลพนักงาน มีส่งผลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรของพนักงาน	กิจกรรมสร้างทีม การสื่อสารภายใน การสำรวจความเห็นพนักงาน การอบรมพัฒนา การ โค้ช แนวทางการสรรหาคน ระบบประเมินผลพนักงาน
	กิจกรรมแบรนด์ภายนอก อันได้แก่ การโฆษณา เพจตำแหน่งงานหน้าเว็บบริษัท การจัดอีเวนต์ที่มหาวิทยาลัย กิจกรรมการประชาสัมพันธ์และสนับสนุน การมีสำนักงานส่งเสริมอาชีพ ติดอันดับที่ทำงานที่ดีที่สุด การโพสต์ตำแหน่งงาน และตัวแทนบริษัท	การโฆษณา เพจตำแหน่งงานหน้าเว็บบริษัท การจัดอีเวนต์ที่มหาวิทยาลัย กิจกรรมการประชาสัมพันธ์และสนับสนุน การมีสำนักงานส่งเสริมอาชีพ
	ปัจจัยแบรนด์ภายในและภายนอกล้วนมีส่วนสนับสนุนต่อความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง	แบรนด์ภายในและภายนอก
	ปัจจัยแบรนด์ภายในมีผลอย่างยิ่งต่อภาพลักษณ์ของนายจ้าง	แบรนด์ภายใน

	ภาพลักษณ์ของนายจ้างเป็นตัวทำนายการรับรู้ความน่าดึงดูดขององค์กรนายจ้าง เนื่องจากว่ามีประเด็นเกี่ยวข้องกับสวัสดิการ	ภาพลักษณ์ของนายจ้าง สวัสดิการ
--	---	-------------------------------

2. ตารางบันทึกเก็บข้อมูลแนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ (Talent Acquisition and Recruitment in Startups Practices)

ผู้แต่ง (ปี)	ใจความสำคัญ (แนวทางการได้มาซึ่งคนเก่งและการสรรหาในองค์กรสตาร์ทอัพ)	ถอดคำสำคัญ
Krenzi ในปี 2020	องค์กรสตาร์ทอัพควรมีการระบุรายละเอียดของงาน (Job Description) ให้ชัด	การระบุรายละเอียดของงาน (Job Description)
	ควรมีการพิจารณาประเภทของสัญญาจ้างที่เหมาะสมทั้งความต้องการในปัจจุบันและความต้องการของธุรกิจในอนาคต โดยสัญญาระยะสั้นหรือยืดหยุ่นได้อาจจะเหมาะสมต่อองค์กรสตาร์ทอัพที่ยังอยู่ในช่วงพัฒนาภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน	ประเภทของสัญญาจ้าง สัญญาระยะสั้นหรือยืดหยุ่น
	ทั่วไปควรพิจารณาคนที่ทำตำแหน่งทั่วไป (Generalist) มากกว่าตำแหน่งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ในช่วงระยะที่องค์กรสตาร์ทอัพกำลังพัฒนา จึงไปค่อยจ้างคนที่ผู้เชี่ยวชาญตอนช่วงที่องค์กรเข้าสู่ช่วงเติบโต (Growth)	ตำแหน่งทั่วไป (Generalist)
	องค์กรสตาร์ทอัพควรจะทำแผนกำลังคนและคาดการณ์จำนวนคนที่ควรจ้างเพิ่มผ่านการเชื่อมโยงเครือข่าย	ทำแผนกำลังคน คาดการณ์จำนวนคน จ้างเพิ่มผ่านการ เชื่อมโยงเครือข่าย
	ควรพึงพาทรัพยากรทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น ที่ปรึกษา เพื่อให้มั่นใจว่าการถ่ายโอนงานในอนาคตจะทำงานได้ราบรื่นไปพร้อมกับการจ้างตำแหน่งงานที่เหมาะสมในอนาคต	ทรัพยากรทำงานที่ยืดหยุ่น

ควรจะนำเสนอคุณสมบัติที่ดีของตำแหน่งงานนั้นออกไปเพื่อให้ตำแหน่งนั้นดูน่าดึงดูดมากที่สุด	นำเสนอคุณสมบัติที่ดีของตำแหน่งงาน
ไม่ควรจะคัดลอกรายละเอียดตำแหน่งงานที่คล้ายกันมา	ไม่ควรจะคัดลอกรายละเอียดตำแหน่งงาน
การสื่อสารออกไปให้ชัดว่าตำแหน่งนี้เป็นตำแหน่งใหม่ ให้ทำอะไร	สื่อสารออกไปให้ชัดตำแหน่งใหม่ ให้ทำอะไร
การโพสต์สู่สาธารณะหลายช่องทางไม่ได้สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรสตาร์ทอัพ แต่การเพิ่มช่องทางที่เพิ่มโอกาสในการมองเห็นเป็นสิ่งที่ดีควรทำมากกว่า	เพิ่มช่องทางที่เพิ่มโอกาส
องค์กรสตาร์ทอัพควรมีการทำรายละเอียดของงานไว้เพื่อใช้ตอนทำการคัดกรอง	รายละเอียดของงานคัดกรอง
ทำการคัดโปรไฟล์ที่ไม่ได้เป็นไปตามรายละเอียดของงานที่ตั้งไว้แต่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ไว้สำหรับอนาคต	เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้
การคัดกรองและตอบกลับผู้สมัครควรทำภายในระยะเวลา 2 สัปดาห์หลังจากได้รับโปรไฟล์เพื่อรักษาประสบการณ์ที่ดีของผู้สมัคร (Candidate Experience)	คัดกรอง ตอบกลับผู้สมัครควรทำภายในระยะเวลา 2 สัปดาห์รักษาประสบการณ์ที่ดีของผู้สมัคร (Candidate Experience)
องค์กรสตาร์ทอัพควรมีบุคคลหลายคนเข้าร่วมกระบวนการสัมภาษณ์เพื่อเพิ่มโอกาสในการหาคนที่เข้ากับองค์กรได้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของบุคลิกภาพ (Personality) และคุณค่า (Values)	หลายคนเข้าร่วมกระบวนการสัมภาษณ์ หากคนที่เข้ากับองค์กรได้มากที่สุด บุคลิกภาพ

	(Personality) คุณค่า (Values)
ผู้สัมภาษณ์ควรแบ่งคำถามกันพูดคุยกับผู้สมัคร เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการสัมภาษณ์และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้สมัครได้	ผู้สัมภาษณ์ควรแบ่งคำถามกัน ประสิทธิภาพในการสัมภาษณ์ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้สมัครได้
ในการสัมภาษณ์ต้องมีคำถามสำคัญอย่าง เช่น วันที่ผู้สมัครลาออกจากที่เก่า เงินเดือนที่คาดหวัง ใบอนุญาตการทำงาน โดยในการสัมภาษณ์ควรมีสามสิ่ง ได้แก่ รายละเอียดงานที่ชัดเจน ค่านิยมขององค์กร และคำถามมาตรฐานที่ใช้ในการสัมภาษณ์	การสัมภาษณ์ควรมีสามสิ่ง ได้แก่ รายละเอียดงานที่ชัดเจน ค่านิยมขององค์กร และคำถามมาตรฐานที่ใช้ในการสัมภาษณ์
เพิ่มโอกาสในการเชิญชวนผู้สมัครให้เข้าร่วมงานได้ ผู้ก่อตั้งบริษัท (Founder) ควรมอบประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจให้ พร้อมทั้งมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ เงินเดือนและสวัสดิการ บทบาทของตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ ตลอดจนกิจกรรมและค่านิยมของบริษัท	ผู้ก่อตั้งบริษัท (Founder) ควรมอบประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจ ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ เงินเดือนและสวัสดิการ บทบาทของตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ ตลอดจนกิจกรรมและค่านิยม
ลดโอกาสในการที่ผู้สมัครปฏิเสธการเสนองาน องค์กรสตาร์ทอัพควรมีการประเมินตลาดเพื่อปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสม	ลดโอกาสในการที่ผู้สมัครปฏิเสธการเสนองาน ประเมินตลาดเพื่อปรับ

		ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
	องค์กรสตาร์ทอัพควรสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer Branding) ให้แข็งแรงโดยมุ่งเน้นสวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-monetary Benefits)	สร้างภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer Branding) มุ่งเน้นสวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-monetary Benefits)
	ควรมีผู้สมัครสำรองไว้อย่างน้อยหนึ่งคนเพื่อรองรับการถูกปฏิเสธจากการยื่นเสนองานให้กับผู้สมัครก่อนหน้า	ผู้สมัครสำรอง
	กระบวนการสรรหาทั้งหมดควรจะไม่เกินระยะเวลา 6 สัปดาห์	กระบวนการสรรหาทั้งหมดควรจะไม่เกินระยะเวลา 6 สัปดาห์
	ผู้สัมภาษณ์ควรจะให้ฟีดแบคอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Feedbacks) กับผู้เข้าสมัครทุกคนที่ผลการสัมภาษณ์ไม่ผ่าน	ฟีดแบคอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Feedbacks) กับผู้เข้าสมัครทุกคน
	การสร้างระบบเตรียมความพร้อมให้พนักงานใหม่ควรทำให้ชัดเจน	ระบบเตรียมความพร้อมให้พนักงานใหม่
	ดูการลาออกในช่วงปีแรก (First Year Attrition) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจสาเหตุของการลาออกของพนักงานได้	ดูการลาออกในช่วงปีแรก (First Year Attrition) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เข้าใจ

		สาเหตุของการ ลาออกของพนักงาน
	การเพิ่มการรักษาพนักงานไว้ สามารถทำได้โดย การใช้ผลตอบแทนระยะยาวที่เป็นตัวเงิน และ เพิ่มความรับผิดชอบในงานและขอบเขตงาน ในช่วงที่องค์กรสตาร์ทอัพกำลังอยู่ในช่วงเติบโต	เพิ่มการรักษา พนักงานไว้ ผลตอบแทนระยะยาว ที่เป็นตัวเงิน เพิ่ม ความรับผิดชอบใน งานและขอบเขตงาน
	องค์กรสตาร์ทอัพควรมีการรวบรวมและติดตาม กระบวนการสรรหา ควรมีการติดตามตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงานที่สำคัญในการติดตามกิจกรรมการ สรรหาและผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่ใช้	ติดตามกระบวนการ สรรหา ติดตาม ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การติดตามกิจกรรม การสรรหาและ ผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่ ใช้
	องค์กรสตาร์ทอัพควรใช้ภาพลักษณ์ของนายจ้าง ผ่านการสร้างเนื้อหาที่น่าดึงดูดและสร้างชื่อเสียง ที่ดีด้วย การโฆษณา การสร้างเครือข่าย และการ แนะนำต่อของพนักงาน	ภาพลักษณ์ของ นายจ้าง เนื้อหาที่น่า ดึงดูด สร้างชื่อเสียงที่ ดี การโฆษณา การ สร้างเครือข่าย การ แนะนำต่อของ พนักงาน
	องค์กรสตาร์ทอัพควรพึ่งพาประสบการณ์ของ ผู้สมัครในการสร้างความน่าดึงดูดสำหรับคนเก่ง	พึ่งพาประสบการณ์ ของผู้สมัครในการ สร้างความน่าดึงดูด
	สนับสนุนภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้าง โดยการ ติดตามผล	สนับสนุนภาพลักษณ์ แบรนด์นายจ้าง ติดตามผล

	ประสบการณ์ของผู้สมัครควรจะถูกแทรกอยู่ในตลอดกระบวนการสัมภาษณ์	ประสบการณ์ของผู้สมัคร กระบวนการสัมภาษณ์
	คนเก่งควรถูกประเมินและแสดงให้เห็นว่าสามารถเข้ากับค่านิยม วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และสมาชิกขององค์กรสตาร์ทอัพนั้นได้	เข้ากับองค์กรสตาร์ทอัพนั้นได้
	คุณลักษณะของผู้สมัครที่ดี ได้แก่ คนที่มีความสามารถในการคืนกลับต่อความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับเป็นผู้ประกอบการ มีความสามารถในการนำตัวเองได้แม้ไม่มีนโยบายและกระบวนการที่ชัดเจน	คุณลักษณะของผู้สมัครที่ดี คนที่มีความสามารถในการคืนกลับ ประสบการณ์เกี่ยวข้องกับเป็นผู้ประกอบการ นำตัวเองได้
	มีการจ้างที่ประหยัดต้นทุนได้	ประหยัดต้นทุนได้
	องค์กรสตาร์ทอัพควรพึ่งพาผู้สมัครจากสถาบันการศึกษาด้านธุรกิจและวิศวกรรม หรือนักศึกษาหรือเด็กจบใหม่	ผู้สมัครจากสถาบันการศึกษาด้านธุรกิจและวิศวกรรม หรือนักศึกษาหรือเด็กจบใหม่
	องค์กรสตาร์ทอัพควรมุ่งไปที่มืออาชีพที่เป็นที่ยอมรับในประสบการณ์และเครือข่ายเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมที่ทำอยู่	มืออาชีพที่เป็นที่ยอมรับในประสบการณ์เครือข่ายเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม
	การสรรหาคคนจากต่างประเทศ (International Recruitment)	การสรรหาคคนจากต่างประเทศ

		(International Recruitment)
	องค์กรสตาร์ทอัพอาจจะใช้ประโยชน์คนกลุ่มคน เกษียณและคนว่างงานนี้เมื่อมีปัญหาด้านการเงิน หรือมีพันธกิจเพิ่มเติม (Ad-hoc Mission) จาก ธุรกิจหลัก	คนกลุ่มคนเกษียณ คนว่างงานเมื่อมี ปัญหาด้านการเงิน หรือมีพันธกิจ เพิ่มเติม (Ad-hoc Mission)
Kaliannan, & Pillaiyan ในปี 2015	การสร้างฐานผู้สมัคร (Candidate Generation) หมายถึง การเปิดรับผู้สมัครใน การเปิดรับ ผู้สมัครในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งผ่านการ โฆษณาหรือฐานข้อมูลโปรไฟล์ผู้สมัครที่มีอยู่ แล้ว	การสร้างฐานผู้สมัคร (Candidate Generation)
	การโทรหรือสัมภาษณ์เบื้องต้นผ่านโทรศัพท์หรือ เว็บไซต์เพื่อประเมินความถูกต้องของข้อมูลในโปรไฟล์ผู้สมัคร	สัมภาษณ์เบื้องต้น ผ่านโทรศัพท์หรือ เว็บไซต์ ประเมินความ ถูกต้องของข้อมูลใน โปรไฟล์ผู้สมัคร
	การทำแบบทดสอบพฤติกรรมแบบออนไลน์ เช่น โมเดล DISC (Dominance, Influence, Steadiness, and Conscientiousness) โดยเลือก กรองเฉพาะ โปรไฟล์ผู้สมัครที่ตรงกับโมเดล DISC ที่องค์กรต้องการ	แบบทดสอบ พฤติกรรมแบบ ออนไลน์ กรอง เฉพาะ โปรไฟล์ ผู้สมัครที่ตรงกับ โมเดล DISC ที่ องค์กรต้องการ
	กลยุทธ์ที่ใช้เป็นเอาท์ซอร์ส (Outsource)	เอาท์ซอร์ส (Outsource)
	การยืนยันประสบการณ์ที่ผ่านมาตามที่ระบุไว้ใน ประวัติโปรไฟล์การทำงาน	ยืนยันประสบการณ์ที่ ผ่านมา

	การสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานเพื่อตรวจสอบสมรรถนะ (Competency) และทักษะ (Skill) ที่ระบุไว้ในรายละเอียดงาน เป็นการยืนยันให้มั่นใจว่าคนกับงานเหมาะสมกัน (Person-Job Fit)	สัมภาษณ์โดยหัวหน้างาน มั่นใจว่าคนกับงานเหมาะสมกัน (Person-Job Fit)
	การประเมินความเหมาะสมกับองค์กร (Organization Fit Assessment-Interview) เป็นการสัมภาษณ์รอบสุดท้ายโดยเจ้าของ-ระดับผู้จัดการ เพื่อมั่นใจว่าคนนั้นเข้ากับองค์กรและวัฒนธรรมได้	การประเมินความเหมาะสมกับองค์กร การสัมภาษณ์รอบสุดท้ายโดยเจ้าของ-ระดับผู้จัดการ มั่นใจว่าคนนั้นเข้ากับองค์กรและวัฒนธรรมได้
	การให้เอกสารเสนองาน (Offer Letter) ให้กับผู้สมัคร โดยกลยุทธ์จะเป็นการใช้คนในบริษัทที่เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือเจ้าของ-ระดับผู้จัดการ	เสนองาน (Offer Letter) ให้กับผู้สมัคร
	การเตรียมความพร้อมให้พนักงานใหม่ (Onboarding) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าพนักงานใหม่คนนั้นสามารถเข้าได้กับองค์กร ทำให้สามารถเพิ่มอัตราการรักษาพนักงาน (Retention Rate) ไว้กับองค์กรได้	เตรียมความพร้อมให้พนักงานใหม่ (Onboarding) มั่นใจว่าพนักงานใหม่เข้าได้กับองค์กร ทำให้สามารถเพิ่มอัตราการรักษาพนักงาน
Himanshu Puri ในปี 2019	แพลตฟอร์มหางาน (Job Portal) ที่เป็นแพลตฟอร์มที่ให้องค์กรสตาร์ทอัพสามารถไปปรับเปลี่ยนรายการตำแหน่งงานที่กำลังสรรหาแบบไม่มีค่าใช้จ่ายและมีค่าใช้จ่ายในการบริการ	สรรหาแบบไม่มีค่าใช้จ่ายและมีค่าใช้จ่ายในการบริการ
	โซเชียลมีเดีย (Social Media) โดยลิงค์อิน (LinkedIn) และเฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นช่องทางในการสรรหาที่มีทั้งแบบฟรีและเสียค่าบริการ	โซเชียลมีเดีย (Social Media) โดยลิงค์อิน (LinkedIn)

		และเฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นช่องทางในการสรรหา
	เครือข่ายและการบอกต่อ (Network/Referrals) กล่าวคือการใช้เครือข่ายของผู้ก่อตั้งองค์กรสามารถทำให้เกิดการบอกต่อที่มีคุณค่าโดยก่อให้เกิดการจ้างในระยะยาวได้ โดยนิยมมากในการสรรหาพนักงานตำแหน่งระดับกลาง (Mid-level role) และระดับอาวุโส (Senior-level role)	การใช้เครือข่ายของผู้ก่อตั้งองค์กรสามารถทำให้เกิดการบอกต่อที่มีคุณค่าโดยก่อให้เกิดการจ้างในระยะยาวได้ โดยนิยมมากในการสรรหาพนักงาน
	เว็บไซต์ (Website) กล่าวคือ การประกาศหาตำแหน่งงานในเว็บไซต์ขององค์กรสตาร์ทอัพเป็นวิธีที่ไม่มีค่าใช้จ่าย แต่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ เพราะยังขาดการเยี่ยมชมและองค์กรยังขาดการเป็นที่รู้จัก	เว็บไซต์ขององค์กรสตาร์ทอัพ
	การดึงตัวคนเก่งจากคู่แข่ง (Poaching) หมายถึง การที่องค์กรไปพยายามสรรหาคนเก่งที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงมาจากองค์กรอื่นที่ใกล้เคียงกับธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ แต่วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้ต้นทุนมาก	ดึงตัวคนเก่งจากคู่แข่ง สรรหาคนเก่งที่มีความรู้และประสบการณ์
	การจ้างงานจากสถาบันการศึกษา (Campus Hiring) โดยองค์กรสตาร์ทอัพมักจะสรรหาเด็กจบใหม่จากวิทยาลัยเกี่ยวกับวิศวกรรม (Engineering College) และวิทยาลัยด้านธุรกิจ (Business School)	จ้างงานจากสถาบันการศึกษา
	การใช้บริการที่ปรึกษาด้านบุคคล (HR Consultants) วิธีนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีทุนสนับสนุนดี	ใช้บริการที่ปรึกษาด้านบุคคล

	เงินเดือนที่ดี (Money) กล่าวคือ องค์กรสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินสนับสนุนมากจะจ่ายค่าตอบแทนที่สูงในการจ้างคน	เงินเดือนที่ดี (Money)
	การสื่อสารวิสัยทัศน์ของบริษัทให้กับผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงเป็นเรื่องที่สำคัญ พนักงานมักให้ความสำคัญต่อเรื่องโอกาสการเติบโตมากกว่าผลตอบแทนด้านตัวเงิน	การสื่อสารวิสัยทัศน์ของบริษัท
	องค์กรสตาร์ทอัพควรสร้างกระบวนการจ้างโดยใช้การมอบหมายงานจริงเป็นแนวทางในการประเมินทักษะมากกว่าการสัมภาษณ์หลายรอบ	กระบวนการจ้างโดยใช้การมอบหมายงานจริง
	หลักการ สัปดาห์ทดลอง (Trail Week) ที่ผู้สมัครจะได้ลองทำงาน โครงการจริง และผู้สมัครคนที่ทำงานออกมาได้ดีที่สุดจะได้รับเข้าทำงาน	สัปดาห์ทดลอง (Trail Week) ที่ผู้สมัครจะได้ลองทำงาน
	ในองค์กรสตาร์ทอัพที่ไม่สามารถจ่ายเงินเดือนสูงได้ ควรที่จะสนับสนุนจูงใจพนักงาน โดยทำให้พวกเขารับรู้ความเป็นเจ้าของร่วม (Sense of co-ownership) โดยการทำให้เป็นการทำงานที่ความสนใจของพนักงานและความสำเร็จของบริษัทไปด้วยกันได้	รับรู้ความเป็นเจ้าของร่วม (Sense of co-ownership)
	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก มุ่งเน้นการเป็นชุมชน (Community-Focused) และสถานที่ทำงานที่สนุกสนาน	วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก
	การจ้างคนที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะมากกว่ามีชื่อตำแหน่งงานที่เฉพาะเจาะจง จะมีประสิทธิภาพในการดึงดูดผู้สมัครมากกว่า	จ้างคนที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าชื่อตำแหน่งงาน
Mukul & Saini ในปี 2021	องค์กรสตาร์ทอัพควรมีการจ้างคนที่รู้จักหรือมาจากการแนะนำผ่านเครือข่ายที่รู้จักไว้ใจกัน	การจ้างคนที่รู้จักหรือมาจากการแนะนำผ่านเครือข่าย

	ศูนย์บ่มเพาะ (Incubation Centers) เป็นสถาบันที่ช่วยรวบรวมทุนทางสังคม (Social Capital) เพื่อช่วยคิดผู้คนแก่ให้กับองค์กรสตาร์ทอัพ	ศูนย์บ่มเพาะ (Incubation Centers)
	การมองหาคุณค่าของพนักงาน (Employee's Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Company Culture) เป็นเรื่องที่สำคัญมาก	มองหาคุณค่าของพนักงาน (Employee's Values) วัฒนธรรมองค์กร (Company Culture)
	การสร้างความเชื่อใจถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกระบวนกาได้มาซึ่งคนแก่	การสร้างความเชื่อใจ
	ผู้ก่อตั้งบริษัท (Founder) ต้องมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง	ผู้ก่อตั้งบริษัท (Founder) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง
	ผู้ก่อตั้งบริษัท ควรเป็นทูตตัวแทนขององค์กร และบอกเล่าเรื่องราวของบริษัทเพื่อดึงดูดคนแก่	ผู้ก่อตั้งบริษัทบอกเล่าเรื่องราวของบริษัท
	วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการเคารพให้เกียรติในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดคนแก่	วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเคารพให้เกียรติ
Chung, & Parker, 2023	การที่ผู้ก่อตั้งองค์กรสตาร์ทอัพไปร่วมมือกับองค์กรชั้นนำ จะทำให้องค์กรสตาร์ทอัพนั้นนำดึงดูดในสายตาคณหางานด้วยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ก่อตั้งองค์กรสตาร์ทอัพมากกว่าสนใจคุณภาพของการลงทุน	ผู้ก่อตั้งองค์กรสตาร์ทอัพไปร่วมมือกับองค์กรชั้นนำ คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ก่อตั้งองค์กรสตาร์ทอัพ
Rocha, Carneiro, & Varum, 2018	บริษัทที่แยกตัวออกมาและจ้างพนักงานจากบริษัทแม่มีโอกาสอยู่รอดนานขึ้น โดยผลกระทบนี้จะมีมากขึ้นในบริษัทสตาร์ทอัพที่เริ่มต้นจาก	จ้างพนักงานจากบริษัทแม่

	การถูกผลักดัน โดยการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) และการลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานมีส่วนช่วยให้บริษัทเหล่านี้มีโอกาสอยู่รอดสูงขึ้น	
Nikam, Lahoti, & Ray, 2023	การจ้างแบบแปลกใหม่ การดึงดูดคนดี การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การชื่นชมความคืบหน้าในงาน และการให้รางวัลพนักงานที่ทุ่มเทในการทำงาน ล้วนเป็นสิ่งที่ทีมทรัพยากรบุคคลไม่ควรละเลยเพื่อทำให้เอาชนะความยากลำบากที่เกิดในองค์กรสตาร์ทอัพได้	การจ้างแบบแปลกใหม่ การดึงดูดคนดี การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การชื่นชมความคืบหน้าในงาน การให้รางวัลพนักงานที่ทุ่มเทในการทำงาน
Rogers & Paul, 2018	องค์กรจำเป็นต้องมีบทบาทในระดับอาวุโส (Senior Role) มาทำงานในองค์กรมากขึ้น ซึ่งมักเป็นการหาคนจากภายนอกมากกว่าพัฒนาคนในเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งอาวุโสขึ้น	การหาคนในระดับอาวุโสจากภายนอก
(Roach, & Sauermann, 2023	ความสามารถ (Ability) และความสนใจในอาชีพ (Career Preferences) สามารถทำนายการจ้างคนที่มีความสามารถสูง (high-ability workers) ที่สนใจทำงานในองค์กรสตาร์ทอัพได้	จ้างคนจากความสามารถ (Ability) และความสนใจในอาชีพ (Career Preferences)
Steinbruch, Fernandes, Nascimento, & Zawislak, 2022	องค์กรสตาร์ทอัพที่อยู่ในระยะการพัฒนาที่ยังขาดประสบการณ์ด้านธุรกิจ ในแบบหลังนี้การจ้างคนแบบเอาท์ซอร์ส (Outsourcing) จึงเป็นทางเลือกที่น่าสนใจ	จ้างคนแบบเอาท์ซอร์ส
Kaul, 2021	การพัฒนากระบวนการของโปรแกรมแนะนำ (Referral) การคัดกรอง (Screening) และการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นกระบวนการที่ให้องค์กรสตาร์ทอัพสามารถสร้างความหลากหลาย	โปรแกรมแนะนำ (Referral) การคัดกรอง (Screening) และการสัมภาษณ์ (Interview)

	ของทีมทำงานและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ธุรกิจที่ดีกว่า	
Raffiee, Ganco, & Campbell, 2020	ผู้ก่อตั้งองค์กรสตาร์ทอัพที่ชวนคนในบริษัทเก่ามาร่วมงานด้วยมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการอยู่รอดของบริษัทที่แยกตัวมา	ผู้ก่อตั้งองค์กรสตาร์ทอัพชวนคนในบริษัทเก่ามาร่วมงาน
Adnin, Afroz, Ulfat, & Iqbal ในปี 2022	องค์กรสตาร์ทอัพอาจมีอคติระหว่างกระบวนการจ้าง เช่น ด้านของสถาบันการศึกษา และให้ความสำคัญด้านทักษะเฉพาะทาง (Technical skill) มากกว่าทักษะการสื่อสาร (Communication skill) โดยได้ค้นพบว่านายจ้างต้องให้ความสำคัญอย่างสูงในการจ้างผู้สมัครที่เหมาะสมที่จะสามารถทำผลการปฏิบัติงานได้ดี	ทักษะการสื่อสาร (Communication skill)
Walford-Wright & Scott-Jackson (2018)	การใช้เทคโนโลยีในการดึงดูดผู้สมัครให้มากขึ้นเพื่อดึงดูดผู้สมัครเจนเนอเรชันกลุ่มมิลเลนเนียล	การใช้เทคโนโลยีในการดึงดูดผู้สมัคร
	การใช้สื่อสังคม (Social media) จะมีบทบาทมากขึ้นในการสร้างแบรนด์และการดึงดูดคนเก่ง	การใช้สื่อสังคม (Social media) มีบทบาทมากขึ้นในการสร้างแบรนด์
	ลดระยะเวลาในกระบวนการจ้าง (time to hire) ด้วยการใช้เทคโนโลยีมาทำให้ระบบการว่าจ้างเป็นไปโดยเรียบง่ายกระชับ	ลดระยะเวลาในกระบวนการจ้าง (time to hire) ระบบการว่าจ้างเป็นไปโดยเรียบง่ายกระชับ
	ลดต้นทุนในการจ้าง (cost per hire) ด้วยการใช้คนภายในและเทคโนโลยีแทนที่จะใช้เอเจนซี่จัดการคน	ลดต้นทุนในการจ้าง (cost per hire) ด้วยการใช้คนภายในและลดต้นทุนในการจ้าง (cost per hire) เทคโนโลยี

Rasmussen, M. T. (2020)	องค์กรสตาร์ทอัพควรระมัดระวังเรื่องความประทับใจต่อการสร้างตำแหน่งงานและองค์กร	ความประทับใจต่อการสร้างตำแหน่งงาน ความประทับใจต่อองค์กร
Bäck, Segerqvist, & Karlsson (2022)	องค์กรสตาร์ทอัพควรสร้างแบรนด์นายจ้างเพื่อเพิ่มการเป็นที่รู้จักของแบรนด์	เพิ่มการเป็นที่รู้จักของแบรนด์
	องค์กรสตาร์ทอัพควรให้ความสำคัญในการเพิ่มความน่าเชื่อถือในอุตสาหกรรมนั้น	เพิ่มความน่าเชื่อถือในอุตสาหกรรม
	องค์กรสตาร์ทอัพควรสร้างระบบในการสรรหา	ระบบในการสรรหา
Tran C. (2021)	เพิ่มประสิทธิภาพของช่องทาง LinkedIn และการทำกิจกรรมสรรหาขององค์กรสตาร์ทอัพ	เพิ่มประสิทธิภาพของช่องทาง LinkedIn ทำกิจกรรมสรรหา
	ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรในการเขียนเนื้อหาและนำไปเผยแพร่	เขียนเนื้อหาและนำไปเผยแพร่
	เนื้อหาที่โพสต์ควรมีหน้าคนและการมีส่วนร่วมของคนด้วย	เนื้อหาที่โพสต์ควรมีหน้าคน เนื้อหาที่โพสต์ควรมีส่วนร่วมของคน
	เนื้อหาเกี่ยวกับความร่วมมือ การสร้างคุณค่าร่วมกัน และการแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ	เนื้อหาเกี่ยวกับความร่วมมือ การสร้างคุณค่าร่วมกัน การแบ่งปันความรู้
Zhang (2021)	การสรรหาเป็นเรื่องที่ทำหายขององค์กรสตาร์ทอัพ โดยคนหางานไม่ค่อยสนใจองค์กรสตาร์ทอัพ เทียบเท่ากับองค์กรที่มีความมั่นคงแล้ว โดยทุนมนุษย์ขององค์กรที่มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur's human capital) มีความเกี่ยวพันเชิงบวกต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรนายจ้าง	ทุนมนุษย์ขององค์กรที่มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur's human capital)

Foti & Ferrara (2019)	การรับรู้ถึงความสร้างสรรค์และการแสดงออก ความหลงใหลของผู้บริหารของบริษัทมีผลต่อ ความน่าดึงดูด	การรับรู้ถึงความ สร้างสรรค์ การ แสดงออกความ หลงใหลของ ผู้บริหาร
Dev (2021)	บริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่หรือขนาดกลางที่ ประสบความสำเร็จจะซื้อองค์กรสตาร์ทอัพทั้ง องค์กรเพื่อได้บุคลากรที่มีทักษะและ ประสบการณ์	บุคลากรที่มีทักษะ และประสบการณ์
	ความซื่อสัตย์ของผู้ก่อตั้งและผู้ร่วมก่อตั้ง วิสัยทัศน์และสถานการณ์ธุรกิจขององค์กร สตาร์ทอัพ ณ เวลานั้น	ความซื่อสัตย์ของผู้ ก่อตั้งและผู้ร่วมก่อตั้ง วิสัยทัศน์ สถานการณ์ธุรกิจ ขององค์กรสตาร์ท อัพ
Honore (2016)	องค์กรสตาร์ทอัพขนาดใหญ่ มีพนักงานที่อายุ ไม่มาก และมีการศึกษาจะดูน่าดึงดูดในสายตา ผู้สมัครงาน	พนักงานที่อายุไม่ มาก และมีการศึกษา
	มีความสนใจในผู้สมัครงานผู้ชายที่มี ประสบการณ์มาจากประเภทธุรกิจเดียวกัน	สนใจในผู้สมัครงาน ผู้ชาย มาจากประเภท ธุรกิจเดียวกัน
	เมื่อการเลือกกันและกันเกิดขึ้นระหว่างผู้สมัคร และองค์กร จะมีเพียงแค่เงินเดือนก่อนหน้าและ เพศเท่านั้นที่มีผลต่อรายได้แรกเข้าของการ ทำงานสตาร์ทอัพในปีแรก	การเลือกกันและกัน รายได้แรกเข้า
Suwannaposri & Wongsurawat (2023).	ความสอดคล้องกันระหว่างคุณค่าส่วนบุคคลของผู้ สมัครและพันธกิจและค่านิยมขององค์กร สตาร์ทอัพ	ความสอดคล้องกัน ระหว่างคุณค่าส่วน บุคคลของผู้สมัคร และพันธกิจ ความ สอดคล้องกัน

		ระหว่างคุณค่าส่วนบุคคลของผู้สมัคร และค่านิยมขององค์กรสตาร์ทอัพ
	ผู้สมัครประเมินความสามารถและประสบการณ์ของทีมบริหาร ความมั่นคงและผลประกอบการทางธุรกิจ และแผนการให้หุ้นของพนักงานเป็นกลไกในการพิจารณาค่าตอบแทน	ความสามารถและประสบการณ์ของทีมบริหาร ความมั่นคงและผลประกอบการทางธุรกิจ แผนการให้หุ้น
	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตัวงาน เช่น ชื่อตำแหน่ง สายบังคับบัญชา และหน้าที่ความรับผิดชอบ	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตัวงาน
	การจะสร้างค่าน้ำดื่มดูดีให้องค์กรสตาร์ทอัพในสายตาค่าแห่งงานอาวุโส ควรจะเน้นเรื่องการเสนอคุณค่าให้พนักงานที่มีความพิเศษไม่เหมือนใคร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบงานได้และเงื่อนไขการทำงาน และระบบรางวัลที่น่าสนใจ	การเสนอคุณค่าให้พนักงานที่มีความพิเศษไม่เหมือนใคร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบงานได้ เงื่อนไขการทำงาน ระบบรางวัลที่น่าสนใจ

3. ตารางแสดงการสร้างหมวด จากคำสำคัญที่ถอดความได้ พร้อมแสดงความถี่

หมวด (Axial Code 2)	คำสำคัญ (Axial Code 1)	คำสำคัญที่ถูกถอดไว้ (Code)	จำนวนความถี่ (Frequency)
การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment)	ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Monetary Compensation)	ค่าตอบแทนสูงกว่า ค่าเฉลี่ย ค่าตอบแทน น่าดึงดูด ฐานเงินเดือน ค่าตอบแทน เงินเดือน ฐานเงินเดือน	22+7

		<p>เงินเดือนที่สูงกว่า มาตรฐาน แพคเกจ ค่าตอบแทน เงินเดือน เงินเดือน ผลตอบแทน เงินเดือนที่สูงกว่า มาตรฐาน แพคเกจ ค่าตอบแทนที่ดี เงินเดือนที่สูงกว่าค่า มาตรฐาน ค่าตอบแทน ค่า คอมมิชชั่น เงิน ช่วยเหลือ การจ่าย ค่าตอบแทน การจ่าย ค่าตอบแทน เพิ่ม โอกาสเรื่องของ เศรษฐกิจ รายได้ เงิน สนับสนุน การให้ รางวัลพนักงานที่ ทุ่มเทในการทำงาน ระบบรางวัลที่ น่าสนใจ ประเมิน ตลาดเพื่อปรับ ค่าตอบแทนและ สวัสดิการ ผลตอบแทนระยะยาว ที่เป็นตัวเงิน เงินเดือน ที่ดี (Money) รายได้ แรกเข้า แผนการให้ หุ้น</p>	
--	--	---	--

<p>คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)</p>	<p>ชื่อเสียง (Company Reputation)</p>	<p>เป็นที่รู้จัก ชื่อเสียง ขององค์กร เป็นที่รู้จัก ชื่อเสียงดี ระดับสากล แบรนด์ดี เป็นสากล เป็นที่รู้จัก แบรนด์ ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จัก ผลิตภัณฑ์ได้รับการ ยอมรับ ผลิตภัณฑ์ เป็นที่นิยม เป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ของนายจ้าง ภาพลักษณ์ของบริษัท ภาพลักษณ์ของบริษัท แบรนด์ภายในและ ภายนอก แบรนด์ ภายใน ภาพลักษณ์ ของนายจ้าง ภาพลักษณ์ของ นายจ้าง สร้างชื่อเสียง ที่ดี สนับสนุน ภาพลักษณ์แบรนด์ นายจ้าง เพิ่มการเป็นที่ รู้จักของแบรนด์</p>	<p>20+5</p>
<p>การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายใน (Intrinsic- Employee Fulfilment)</p>	<p>การเชิดชูพนักงาน (Employee Recognition)</p>	<p>ส่งเสริมความเชื่อมั่น ในตนเอง องค์กร สนับสนุนพนักงาน เพิ่มการนับถือตนเอง นายจ้างเชิดชู มีคุณค่า มั่นใจ ส่งเสริม เชิดชู เคารพตนเอง ชื่นชม</p>	<p>16+4</p>

		<p>การเคารพ ชื่นชม การชื่นชม การขอบคุณ ได้รับการสนับสนุน รู้สึกมั่นใจในผลงาน การเคารพให้เกียรติ การชื่นชมความ คืบหน้าในงาน การให้รางวัลพนักงานที่ทุ่มเทในการทำงาน การเสนอคุณค่าให้พนักงานที่มีความพิเศษไม่เหมือนใคร</p>	
<p>โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)</p>	<p>การส่งเสริม ความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Advancement Support)</p>	<p>การพัฒนาทางด้านอาชีพ แผนการพัฒนาด้านอาชีพ โอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ ส่งเสริมความก้าวหน้า การเติบโต โอกาสการพัฒนา การพัฒนาอาชีพ ความล่าช้าในการการพัฒนา โอกาสในการก้าวหน้าด้านอาชีพ อำนาจความสะดวกด้านการพัฒนา โอกาสการเติบโต ความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้รับโอกาสทางอาชีพ โอกาสด้านความก้าวหน้าทางสาย</p>	15

		อาชีพ การมีสำนักงาน ส่งเสริมอาชีพ	
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	ช่องทางการสรรหา (Recruitment Sources)	จ้างเพิ่มผ่านการ เชื่อมโยงเครือข่าย เพิ่มช่องทางที่เพิ่ม โอกาส การแนะนำต่อ ของพนักงาน สถาบันการศึกษาด้าน ธุรกิจ สถาบันการศึกษา วิศวกรรม หรือ นักศึกษา เด็กจบใหม่ การสรรหาคนจาก ต่างประเทศ (International Recruitment) คนกลุ่ม คนเกษียณ คนว่างงาน เมื่อมีปัญหาด้าน การเงินหรือมีพันธกิจ เพิ่มเติม (Ad-hoc Mission) เข้าที่ซอร์ส (Outsource) สรรหา แบบไม่มีค่าใช้จ่าย สรรหาแบบมี ค่าใช้จ่ายในการ บริการ โซเชียลมีเดีย (Social Media) โดย ลิงค์อิน (LinkedIn) เฟซบุ๊ก (Facebook) การใช้เครือข่ายของผู้	2+32

		<p>ก่อตั้งองค์กร เว็บไซต์ ขององค์กรสตาร์ทอัพ ดึงตัวคนเก่งจากคู่แข่ง จ้างงานจาก สถาบันการศึกษา ใช้บริการที่ปรึกษา ด้านบุคคล การจ้างคน ที่รู้จัก มาจากการ แนะนำผ่านเครือข่าย ศูนย์บ่มเพาะ (Incubation Centers) จ้างพนักงานจาก บริษัทแม่ การหาคน ในระดับอาวุโสจาก ภายนอก จ้างคนแบบ เอ้าท์ซอร์ส โปรแกรมแนะนำ (Referral) ผู้ก่อตั้ง องค์กรสตาร์ทอัพชวน คนในบริษัทเก่า มาร่วมงาน การใช้ เทคโนโลยีในการ ดึงดูดผู้สมัคร พฤติกรรมกรรมการสรรหา ของบริษัท แนว ทางการสรรหาคน เพิ่มประสิทธิภาพของ ช่องทาง LinkedIn ทำ กิจกรรมสรรหา</p>	
--	--	---	--

<p>หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)</p>	<p>เกณฑ์การคัดเลือก (Criteria in selection)</p>	<p>คัดกรอง เข้ากับ วัฒนธรรมองค์กรได้ คัดกรอง บุคลิกภาพ (Personality) คุณค่า (Values) เข้ากับ องค์กรสตาร์ทอัพนั้น ได้ คนที่มี ความสามารถในการ กินกลับ ประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับเป็น ผู้ประกอบการ นำ ตัวเองได้ มีอาชีพที่ เป็นที่ยอมรับใน ประสบการณ์ เครือข่ายเชี่ยวชาญใน อุตสาหกรรม ประเมิน ความถูกต้องของ ข้อมูลใน โปรไฟล์ ผู้สมัคร แบบทดสอบ พฤติกรรมแบบ ออนไลน์ กรองเฉพาะ โปรไฟล์ผู้สมัครที่ตรง กับ โมเดล DISC ที่ องค์กรต้องการ ยืนยัน ประสบการณ์ที่ผ่าน มา มั่นใจว่าคนกับงาน เหมาะสมกัน (Person- Job Fit) การประเมิน ความเหมาะสมกับ</p>	<p>1+31</p>
--	---	---	-------------

		<p>องค์กร มั่นใจว่าพนักงานใหม่เข้าได้กับองค์กร สรรหาคนเก่งที่มีความรู้ สรรหาคนมีประสบการณ์จ้างคนที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าซื้อตำแหน่งงาน จ้างคนจากความสามารถ (Ability) ความสนใจในอาชีพ (Career Preferences) การคัดกรอง (Screening) ทักษะการสื่อสาร (Communication skill) บุคลากรที่มีทักษะและประสบการณ์พนักงานที่อายุไม่มากมีการศึกษา สนใจในผู้สมัครงานผู้ชาย มาจากประเภทธุรกิจเดียวกัน ความสอดคล้องกันระหว่างคุณค่าส่วนบุคคลของผู้สมัครและพันธกิจ ความสอดคล้องกันระหว่างคุณค่าส่วนบุคคลของผู้สมัครและค่านิยมของ</p>	
--	--	---	--

		องค์กรสตาร์ทอัพ เกณฑ์การคัดเลือก	
คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)	วัฒนธรรม (Culture)	วัฒนธรรม วัฒนธรรม เชิงบวก บุคลิกภาพ ขององค์กร ค่านิยม องค์กรวัฒนธรรม องค์กร ความเป็นมิตร วัฒนธรรม เป็นมิตร วัฒนธรรมองค์กร ธรรมเนียมปฏิบัติ บริหารจัดการ วัฒนธรรม ระบบ คุณค่า วัฒนธรรม องค์กรเชิงบวก วัฒนธรรมองค์กร	11+2
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment)	บรรยากาศที่ทำงาน สนุกสนาน (Fun Vibe)	สภาพแวดล้อมการ ทำงานที่สนุก สภาพแวดล้อมการ ทำงานน่าตื่นเต้น สภาพแวดล้อมการ ทำงานที่สนุก สภาพแวดล้อมการ ทำงานที่น่าตื่นเต้น บริษัทที่น่าทำงาน ผู้ฟังตื่นเต้นให้ความ สนใจ สภาพแวดล้อม ที่สนุกสนานและน่า ตื่นเต้น สภาพแวดล้อมการ ทำงานที่สนุกสนาน	10

		สภาพแวดล้อมทำงาน ที่มีความสุข ทำงาน ในสภาพแวดล้อมที่มี ความน่าตื่นเต้น	
โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)	งานท้าทาย (Challenging work)	ลักษณะงาน ลักษณะ พิเศษของอาชีพ ความ ท้าทายของงาน งานมี ความท้าทาย งานที่ท้า ทาย การระบุ รายละเอียดของงาน (Job Description) ตำแหน่งทั่วไป (Generalist) ตำแหน่ง ใหม่ ให้ทำอะไร รายละเอียดของงาน เพิ่มความรับผิดชอบ ในงานและขอบเขต งาน ประเด็นที่ เกี่ยวข้องกับตัวงาน การออกแบบงานได้	5+8
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment)	ความยืดหยุ่นในการ ทำงาน (Work Flexibility)	การทำงานที่ยืดหยุ่น ความยืดหยุ่น ความ ยืดหยุ่น ความยืดหยุ่น ของเวลางาน ความ ยืดหยุ่นของเวลา การ ทำงานที่ยืดหยุ่น การ จ้างงานแบบยืดหยุ่น สัญญาระยะสั้นหรือ ยืดหยุ่น ทรัพยากร ทำงานที่ยืดหยุ่น	7+2

<p>โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)</p>	<p>สภาพแวดล้อมเพื่อ การเรียนรู้ (Learning Environment)</p>	<p>สภาพแวดล้อมที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ สภาพแวดล้อม ส่งเสริมการเรียนรู้ เรียนรู้ แหล่งงานวิจัย คลังความรู้ สร้าง ความรู้ สนับสนุน กระบวนการพัฒนา ความรู้ กระบวน การศึกษา</p>	<p>8</p>
<p>คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)</p>	<p>ผู้บริหาร (Management Team)</p>	<p>ผู้บริหารเปิดรับ ความ เป็นผู้นำ คณะ ผู้บริหารหลากหลาย เพศ ผู้ก่อตั้งบริษัท (Founder) สร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ เข้มแข็ง ผู้ก่อตั้งบริษัท บอกเล่าเรื่องราวของ บริษัท ผู้ก่อตั้งองค์กร สตาร์ทอัพไปร่วมมือ กับองค์กรชั้นนำ คุณลักษณะเฉพาะตัว ของผู้ก่อตั้งองค์กร สตาร์ทอัพ การ แสดงออกความ หลงใหลของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ของผู้ ก่อตั้งและผู้ร่วมก่อตั้ง ความสามารถและ</p>	<p>3+7</p>

		ประสบการณ์ของทีม บริหาร	
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายใน (Intrinsic- Employee Fulfilment)	การเป็นส่วนหนึ่ง (Inclusion)	ได้รับการยอมรับ ความรู้สึกเข้ากันได้ กับองค์กร รู้สึกเป็น ส่วนหนึ่ง การยอมรับ การเป็นส่วนหนึ่ง การ ได้รับการยอมรับ การ เป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร การรู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร	8
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายใน (Intrinsic- Employee Fulfilment)	สมดุลชีวิต-การ ทำงาน (Work-Life Balance)	สมดุลชีวิต-การ ทำงาน สมดุลชีวิต- การทำงาน การทำงาน วันเสาร์ สมดุลชีวิต ชีวิตการทำงาน สมดุล ระหว่างการทำงาน- ชีวิต สมดุลการ ทำงาน-ชีวิต	7
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment)	สิ่งอำนวยความสะดวก ในทำงาน (Workplace Facility)	การไม่ถูกรบกวนใน การทำงาน สภาพแวดล้อมการ ทำงาน โครงสร้าง พื้นฐาน เงื่อนไขการ ทำงานที่ดี อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณสุข สาธารณูปโภค	8

<p>หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)</p>	<p>นโยบายและการจัดการ (Policy and Management)</p>	<p>นโยบาย การจัดการ การเมือง แนวปฏิบัติ ของฝ่ายบุคคล ฝ่ายบุคคล นโยบายและกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการทีม ทำแผนกำลังคน คาดการณ์จำนวนคน นำเสนอคุณสมบัติที่ดี ของตำแหน่งงาน ไม่ควรจะคัดลอก รายละเอียดตำแหน่งงาน สื่อสารออกไป ให้ชัด ดูการลาออก ในช่วงปีแรก (First Year Attrition) เข้าใจ สาเหตุของการลาออก ของพนักงาน เพิ่มการรักษาพนักงานไว้ ติดตามกระบวนการสรรหา ติดตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การติดตามกิจกรรมการสรรหาและผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่ใช้ การสร้างเครือข่าย ติดตามผล ประหยัดต้นทุนได้ การสร้างฐานผู้สมัคร (Candidate</p>	<p>7+24</p>
--	---	---	-------------

		<p>Generation) เสนองาน (Offer Letter) ให้กับ ผู้สมัคร ระบบในการสรรหา การจ้างแบบแปลกใหม่ การดึงดูดคนดี ลดระยะเวลาในกระบวนการจ้าง (time to hire) ระบบการว่าจ้างเป็นไปโดยเรียบง่าย กระชับ ลดต้นทุนในการจ้าง (cost per hire) ด้วยการใช้คนภายใน ลดต้นทุนในการจ้าง (cost per hire) เทคโนโลยี การเลือกกันและกัน</p>	
<p>คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)</p>	<p>ความมั่นคง (Security)</p>	<p>ความมั่นคงในงาน ความมั่นคงของสัญญาจ้าง ความมั่นคง งานมั่นคง ความมั่นคงของงาน การจ้างงานที่มั่นคง รูปแบบการว่าจ้าง แบบมั่นคง ความมั่นคงของงาน</p>	8
<p>หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)</p>	<p>การสัมภาษณ์ในองค์กรสตาร์ทอัพ</p>	<p>หลายคนเข้าร่วม กระบวนการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ ควรแบ่งคำถามกัน</p>	0+19

		<p>ประสิทธิภาพในการ สัมภาษณ์ รายละเอียดงานที่ ชัดเจน ค่านิยมของ องค์กร และคำถาม มาตรฐานที่ใช้ในการ สัมภาษณ์ ผู้ก่อตั้ง มอบประสบการณ์ที่ น่าพึงพอใจ ผู้ก่อตั้ง มอบข้อมูลเพิ่มเติม เกี่ยวกับ เงินเดือนและ สวัสดิการ บทบาท ของตำแหน่งงานและ ความรับผิดชอบ กิจกรรมและค่านิยม กระบวนการ สัมภาษณ์ สัมภาษณ์ เบื้องต้นผ่านโทรศัพท์ หรือเว็บ สัมภาษณ์ โดยหัวหน้างาน การ สัมภาษณ์รอบสุดท้าย โดยเจ้าของ-ระดับ ผู้จัดการ มั่นใจว่าคน นั้นเข้ากับองค์กรและ วัฒนธรรมได้ มองหา คุณค่าของพนักงาน (Employee's Values) วัฒนธรรมองค์กร (Company Culture)</p>	
--	--	---	--

		การสัมภาษณ์ (Interview)	
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	นวัตกรรม (Innovation)	ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม แปลกใหม่ ไม่ซ้ำหลัง สินค้าและบริการที่ แปลกใหม่ ผลิตสินค้า บริการอย่าง สร้างสรรค์ มุ่งทำสิ่ง ใหม่ ทำสิ่งใหม่เพื่อ อนาคต ความคิด สร้างสรรค์ นวัตกรรม ความทันสมัย ยอมรับ ความคิดใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์และบริการ ทางนวัตกรรม ผลิต สินค้าและบริการด้าน นวัตกรรม การสร้าง นวัตกรรม การรับรู้ถึง ความสร้างสรรค์	15+1
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment)	สัมพันธภาพ (Relationships)	ความสัมพันธ์ที่ดี สังคมดี พนักงาน ความสัมพันธ์ที่ดี ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล การสร้างความ เชื่อใจ ความไวใจซึ่ง กันและกัน	4+3
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายใน	ความสุข (Happiness)	สุขภาวะของพนักงาน มีความสุข มีความสุข เพิ่มความสุขของ	5

(Intrinsic- Employee Fulfilment)		พนักงาน เพิ่ม ความสุขในการ ทำงาน	
โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)	โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity)	โอกาสด้านการศึกษา ต่อ โอกาสด้าน การศึกษาและอบรม การเตรียมความพร้อม ต่องาน การเรียนรู้ โอกาสเรียนต่อ การ พัฒนาตนเอง การ อบรมพัฒนา การ โก้ช	8
โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)	การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)	แบ่งปันความรู้ เปิด โอกาสให้ถ่ายทอด เปิดโอกาสให้สอน โอกาสในการสอน ผู้อื่น การแบ่งปัน	5
โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)	การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ (Learning by Doing)	เปิดโอกาสให้ สร้างสรรค์ผลงาน เปิดโอกาส สนับสนุนการ นำไปใช้จริง ประสบการณ์จากงาน ให้พนักงานเป็น ตัวเองได้เต็มที่	5
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	ประสบการณ์ที่ดีของ ผู้สมัคร (Candidate's Experience)	ตอบกลับผู้สมัครควรร ทำภายในระยะเวลา 2 สัปดาห์ รักษา ประสบการณ์ที่ดีของ ผู้สมัคร (Candidate Experience) สร้าง	0+16

		<p>ความพึงพอใจให้กับ ผู้สมัครได้ ลดโอกาส ในการที่ผู้สมัคร ปฏิเสธการเสนองาน ผู้สมัครสำรอง กระบวนการสรรหา ทั้งหมดควรจะไม่เกิน ระยะเวลา 6 สัปดาห์ ฟีดแบคส์อย่าง สร้างสรรค์ (Constructive Feedbacks) กับผู้เข้า สมัครทุกคน ระบบ เตรียมความพร้อมให้ พนักงานใหม่ ความ พึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) พึ่งพา ประสบการณ์ของ ผู้สมัครในการสร้าง ความน่าดึงดูด เตรียม ความพร้อมให้ พนักงานใหม่ (Onboarding) กระบวนการจ้างโดย ใช้การมอบหมายงาน จริง สัปดาห์ทดลอง (Trail Week) ที่ ผู้สมัครจะได้ลอง ทำงาน ความ</p>	
--	--	---	--

		ประทับใจต่อการ สร้างตำแหน่งงาน ความประทับใจต่อ องค์กร ประสบการณ์ ของผู้สมัคร	
โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)	โอกาสการเลื่อน ตำแหน่ง (Promotion Opportunity)	เลื่อนตำแหน่งตามผล การปฏิบัติงาน โอกาส ในการเลื่อนตำแหน่ง โอกาสขึ้นตำแหน่ง โอกาสในการถูก เลื่อนตำแหน่ง	4
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	การตอบแทนสังคม (Social Contribution)	ตอบแทนสังคม รับผิดชอบต่อสังคม กิจกรรมเพื่อสังคม ความรับผิดชอบต่อ สังคม การอาสา รับผิดชอบต่อสังคม ช่วยเหลือสังคม รับผิดชอบต่อสังคม ตอบแทนสังคม ตอบ แทนสังคม มนุษยธรรมตอบแทน สังคม กิจกรรมอาสา การอาสา เนื้อหา เกี่ยวกับสังคมและการ พัฒนา	13
โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)	การทำงานข้ามสาย งาน (Cross- Functional Working)	โอกาสงานข้ามสาย อนุญาตให้ทำงานข้าม หน่วยงาน เลือก	4

		ตำแหน่งงาน ข้าม หน่วยงาน	
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	การประชาสัมพันธ์ (Marketing Communication)	เนื้อความที่ถูกสร้าง โดยบริษัท การ โฆษณา เพจตำแหน่ง งานหน้าเว็บบริษัท การจัดอีเว้นท์ที่ มหาวิทยาลัย กิจกรรม การประชาสัมพันธ์ และสนับสนุน เนื้อหา ที่น่าดึงดูด การ โฆษณา การใช้สื่อ สังคม (Social media) มีบทบาทมากขึ้นใน การสร้างแบรนด์ เขียนเนื้อหาและนำไป เผยแพร่ เนื้อหาที่ โพสต์ควรมีหน้าคน เนื้อหาที่โพสต์ควรมี ส่วนร่วมของคน เนื้อหาเกี่ยวกับความ ร่วมมือ/การสร้าง คุณค่าร่วมกัน/การ แบ่งปันความรู้	5+7
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment)	สวัสดิการ (Benefits)	สวัสดิการที่สูงกว่า ค่าเฉลี่ย สวัสดิการ ประโยชน์ วันหยุด สวัสดิการอื่นๆ สวัสดิการ มุ่งเน้น สวัสดิการที่ไม่ใช่ตัว	5+1

		เงิน (Non-monetary Benefits)	
คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)	คุณธรรม (Ethics)	จริยธรรม ธรรมภิบาล จริยธรรม คุณธรรมขององค์กร ความดี คุณธรรมขององค์กร	6
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	การสื่อสารภายใน (Internal Communication)	สื่อสารได้อย่างเปิดเผย การสื่อสารภายใน การสร้างระบบปรับปรุงการสื่อสาร คุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจกับการสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารภายใน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	6+1
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายใน (Intrinsic- Employee Fulfilment)	ความภูมิใจในการเป็นสมาชิก (Sense of Ownership)	ความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ ความภูมิใจในการเป็นสมาชิก รู้สึกดีที่ทำงานให้กับองค์กร รับรู้ความเป็นเจ้าของร่วม (Sense of co-ownership)	3+1
คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)	สถานที่ทำงาน (Workplace Location)	ตำแหน่งที่ตั้งสถานที่ทำงาน สถานที่ สถานที่ที่ตั้ง สถานที่ทำงาน	4
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย	ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ความ	5

		เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม ความเป็น มิตรต่อสังคม เป็น มิตรต่อครอบครัว สิ่งแวดล้อม	
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	ความตั้งใจแน่วแน่ (Determinations)	ความตั้งใจดี การมี เป้าหมาย ความจริงใจ การสื่อสารวิสัยทัศน์ ของบริษัท วิสัยทัศน์	3+2
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	มุ่งคุณภาพ (Quality Focus)	การยึดมั่นในคุณภาพ คุณภาพ มีคุณภาพ ผลิตสินค้าคุณภาพสูง	4
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	การใส่ใจลูกค้า (Customer Focus)	ให้ความสำคัญกับ ลูกค้า มุ่งใส่ใจลูกค้า มุ่งลูกค้า มุ่งลูกค้า	4
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	สารจากพนักงาน (Employee Message)	การบอกแบบปากต่อ ปาก เนื้อความในลิงค์ อิน (LinkedIn) ที่ถูก สร้างโดยพนักงาน พนักงานเขียน บทความ	4
โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)	การทำงานที่ได้ เดินทาง (Travel for work)	งานต่างประเทศ การ เดินทางต่างประเทศ โอกาสการทำงาน ภาคสนาม	3
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายใน (Intrinsic- Employee Fulfilment)	ความเท่าเทียม (Equity)	ความเท่าเทียม มนุษยธรรม ความเท่า เทียมกันทางเพศ	3

การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายใน (Intrinsic- Employee Fulfilment)	ความผูกพันของ พนักงาน (Employee Engagement)	รูปแบบความสัมพันธ์ ระหว่างพนักงานกับ นายจ้าง ความผูกพัน ของพนักงาน การ สำรวจความเห็น พนักงาน	3
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายใน (Intrinsic- Employee Fulfilment)	การสนับสนุนของ หัวหน้า (Supervisor Support)	ความสัมพันธ์ที่ดีกับ หัวหน้า หัวหน้า สนับสนุน หัวหน้า	3
คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)	ความโปร่งใส น่าเชื่อถือ (Transparency)	ความโปร่งใส ความ น่าเชื่อถือของ แหล่งข้อมูล การ เชื่อถือได้	3
คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)	ความสวยงามของ สถานที่ทำงาน (Workplace Appearance)	ความสวยงามของ สถานที่ทำงาน บรรยากาศที่ดี สำนักงาน	3
คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)	ความเป็นเลิศ (Excellence)	เลิศ ผลการปฏิบัติงาน องค์กรมีประสิทธิภาพ สูง	3
คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)	ประเภทอุตสาหกรรม (Industry)	อุตสาหกรรม ความ น่าดึงดูดของ อุตสาหกรรม เพิ่ม ความน่าดึงดูดใน อุตสาหกรรม	2+1
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	การจ้างงานในอนาคต (Future Hiring)	การจ้างงานในอนาคต โอกาสด้านการว่าจ้าง ในอนาคต	2

การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment)	การสร้างทีม (Team Building)	กิจกรรมทีม กิจกรรม สร้างทีม การส่งเสริม การทำงานเป็นทีม	2+1
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment)	ความสัมพันธ์ที่ดีกับ เพื่อนร่วมงาน (Coworker Relationship)	ความสัมพันธ์ที่ดีกับ เพื่อนร่วมงาน เพื่อน ร่วมงานที่สนับสนุน	2
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment)	เดินทางสะดวก (Convenient Travel)	เดินทางสะดวก ระยะ เดินทางไปทำงาน	2
คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)	ความยั่งยืน (Sustainability)	ความยั่งยืน สถานการณ์ธุรกิจของ องค์กรสตาร์ทอัพ ความมั่นคงและผล ประกอบการทาง ธุรกิจ	1+2
คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)	ความซื่อสัตย์ (Honesty)	ความซื่อสัตย์ ความ ซื่อสัตย์	2
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายใน (Intrinsic- Employee Fulfilment)	อิสระในการทำงาน (Autonomy)	อิสระในการทำงาน	1
คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)	ความหลากหลาย (Diversity)	ความหลากหลาย หลากหลายชนชาติ	2
การเติมเต็มตัวตนจาก ปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment)	ความปลอดภัยในการ ทำงาน (Safety at Workplace)	ความปลอดภัยในการ ทำงาน	1

โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)	พนักงานเก่ง (Competent Employees)	ได้ทำงานกับ ผู้เชี่ยวชาญ ทูมนมนุษย์ ขององค์กรที่มีความ เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur's human capital)	1+1
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	การใช้ลิงค์อิน (LinkedIn)	การใช้ลิงค์อิน	1
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	ระบบประเมินผล พนักงาน (Performance Management System)	ระบบประเมินผล พนักงาน	1

4.ตารางแสดงหมวด (Axial Code 2) และจำนวนคำสำคัญภายใต้หมวด (Axial Code 1)

หมวด (Axial Code 2)	จำนวนคำสำคัญภายใต้หมวด (Axial Code 1)
หลักปฏิบัติของบริษัท (Company Practice)	17
การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic- Employee Fulfilment)	10
การเติมเต็มตัวตนจากปัจจัยภายใน (Intrinsic- Employee Fulfilment)	9
โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)	10
คุณสมบัติของบริษัท (Company Attribute)	13
ผลรวมทั้งหมด	59