

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานเอกชน แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

The Influence of Human Resource Management on Organizational Commitment Among Private Sector Employees in Bangkok

¹ทักษิณา แสนเย็น, ²เรณูศรี ธนวัฒนพงศ์ชัย, ³อนุชิต แสงทอง,
⁴วิชชากร รัตนเพียร และ ⁵ศราวุฒิ สารอุประคัลภ์

¹Taksina Sanyen, ²Ranusri Tanawatpongchai, ³Anuchit Sangthong,
⁴Vichaporn Rattanapain and ⁵Sarawut Sathuprakal

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Graduate School, Rattana Bundit University, Thailand.

E-mail: ¹taksinayuyee9@gmail.com, ²rayanndba@gmail.com, ³dukiew70@yahoo.com, ⁴supaporn_s@rbac.ac.th,

⁵nathajins@gmail.com

Received June 20, 2025; Revised July 23, 2025; Accepted August 6, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันการบริหารในองค์กรของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 355 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธี LSD และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ องค์ความรู้ใหม่จากผลการวิจัย คือ ความจำเป็นในการพลิกโฉมการพัฒนาบุคลากรจากการเป็นเพียงกิจกรรมตามกฎหมายหรือตามความต้องการขั้นพื้นฐาน ไปสู่การเป็น “กลไกขับเคลื่อนความผูกพันเชิงรุก” ผ่านแนวคิด “Growth Hacking Culture”

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ความผูกพันองค์กร; การพัฒนาบุคลากร

Abstract

This article investigated the levels of human resource management (HRM) factors and organizational commitment among private sector employees in Bangkok, Thailand. It also aimed to identify which HRM factors influence organizational commitment within this group. A sample of 355 private sector employees in Bangkok was surveyed. Data analysis employed descriptive statistics (frequency, percentage, mean, standard deviation) and inferential statistics, including

Analysis of Variance (ANOVA), Least Significant Difference (LSD) for pairwise comparisons, and multiple regression analysis. The research results were found as follows; 1) Overall, employee perceptions of human resource management were at the highest level. 2) The HRM factors found to significantly influence organizational commitment were, in order of impact: performance appraisal, employee and labor relations, recruitment, compensation and benefits, and safety and health. An emergent insight from these findings is the necessity to transform talent development from a compliance-driven or basic needs-oriented activity into a proactive engagement driver through a Growth Hacking Culture.

Keywords: Human Resource Management; Organizational Commitment; Talent Development

บทนำ

ในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างฉับพลันทั้งในด้านนโยบาย รูปแบบการบริหาร และโครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) จึงกลายเป็นหัวใจสำคัญและความท้าทายของผู้บริหารในทุกระดับ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้อย่างเต็มศักยภาพนั้น จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน บุคลากรก็คาดหวังการทำงานที่เป็นไปตามกระบวนการที่ถูกต้อง ได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม ความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกันนี้ทำให้ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นการรักษาบุคลากรคุณภาพผ่านการสร้างความผูกพันที่ดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรได้ (ธราธิปป์ อารังค์, 2567)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลาง โดยตระหนักว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย การพัฒนาต้องเน้นการยกระดับทักษะและพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ควบคู่ไปกับการตอบสนองความคาดหวังของบุคลากรในด้านผลประโยชน์และการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความจงรักภักดีและความรู้สึกรักอยากอุทิศตนเต็มความสามารถ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัย สอดรับกับความท้าทายใหม่ ๆ และแนวทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างความผูกพันที่แข็งแกร่ง พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรที่แสดงออกมากกว่าความจงรักภักดีปกติคือการที่บุคลากรเต็มใจอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งหากขาดสิ่งนี้ องค์กรจะเผชิญความสูญเสียทั้งด้านทรัพยากรบุคคล ขวัญกำลังใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน นำไปสู่ปัญหาการลาออกและการต้องลงทุนใหม่ในการคัดเลือกและฝึกอบรมบุคลากร (โชติกานต์ ชูทรัพย์, 2566)

บทความนี้นำเสนอการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้แนวทางที่เป็นรูปธรรมในการสร้างและรักษาบุคลากรคุณภาพไว้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานเอกชนเอกชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เป็นกระบวนการสำคัญที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร โดยครอบคลุมทั้งการวางแผน การจัดหา การพัฒนา การประเมินผล และการธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร (วรรณวิภา เจริญผล, 2567) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้เปลี่ยนจากการบริหารที่เน้นการควบคุมและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วมและเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างยั่งยืน (ทิพย์อาภา ศรีอ่อน, 2568) ตามแนวคิดของ สมจิตร์ นันทวงศ์ (2568) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นระบบที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในทุกมิติ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และสุขภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเน้นการเตรียมบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัว และเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนการเติบโตขององค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาขีดความสามารถหลัก ของบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับองค์กร (สำนักพัฒนาระบบราชการ, 2567) ขณะที่ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย (2568) ได้เสนอให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์บูรณาการกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ ความร่วมมือ และความผูกพัน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสุขและประสิทธิภาพในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันไม่เพียงแต่เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลเท่านั้น แต่ยังเป็นพันธกิจร่วมของผู้นำองค์กรทุกระดับ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างระบบและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความยั่งยืน และความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพในระยะยาว

Mondy & Shane (1999) ได้ขยายความหมายของ HRM ว่าเป็นการปฏิบัติและนโยบายที่องค์กรนำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยเน้นกิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อสร้างความร่วมมือกับบุคลากรในองค์กร กิจกรรมหลักของ HRM ประกอบด้วย 8 ด้านที่สำคัญ: 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดความต้องการบุคลากรในด้านจำนวนและทักษะที่จำเป็น รวมถึงการออกแบบและวิเคราะห์งาน 2) การสรรหาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มุ่งดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสมกับองค์กร 3) การคัดเลือก คือกระบวนการคัดสรรบุคคลที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้สำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต 5) ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ตลอดจนสวัสดิการและผลประโยชน์เพิ่มเติม เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ 6) ความปลอดภัยและสุขภาพ 7) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ที่เน้นการบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และ 8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโดยเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

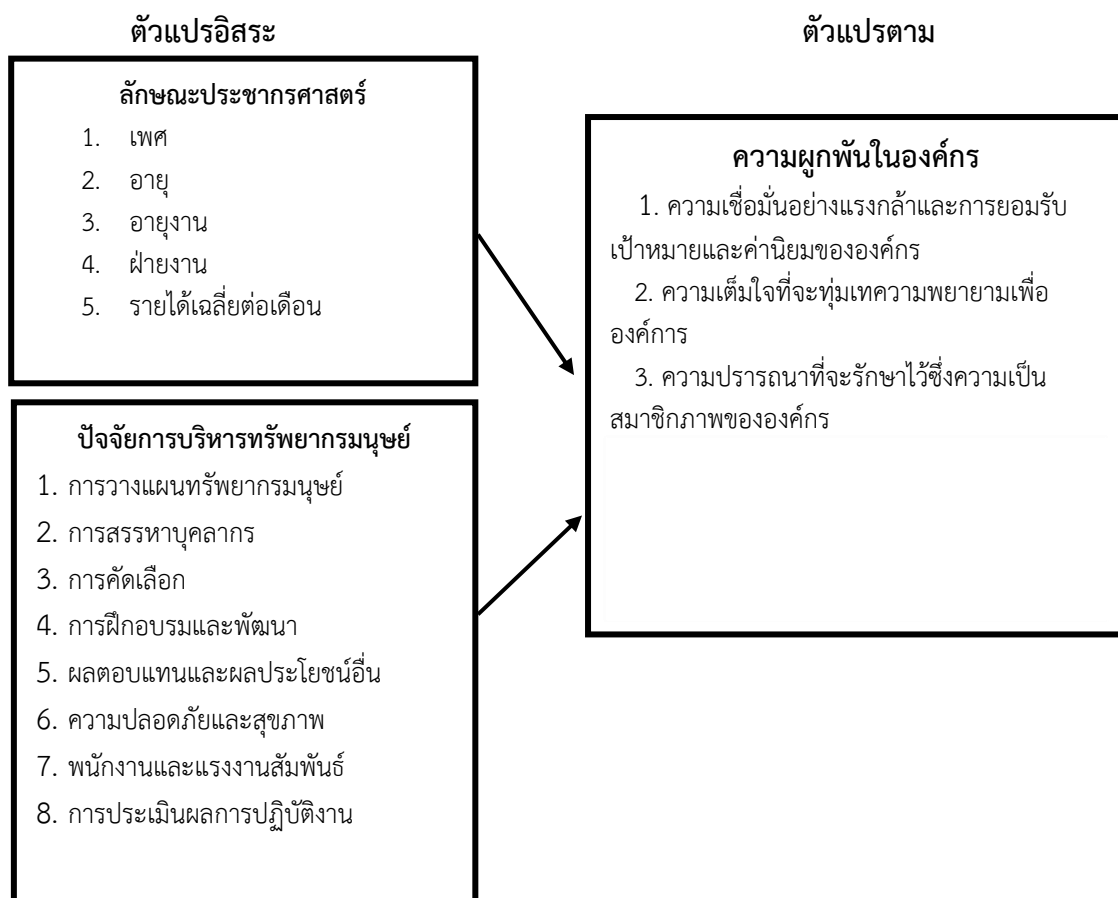
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรสะท้อนถึงความรู้สึกที่ดี ความรัก ความภาคภูมิใจ และความเชื่อมั่นต่อองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความเต็มใจในการเสียสละและยึดมั่นในการเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างยาวนาน (อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร, 2562) ด้าน Schaufeli & Bakker (2004) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์กรที่มีค่านิยมสอดคล้องกัน และมีความเต็มใจในการอุทิศแรงกายแรงใจเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร โดยสามารถจำแนกพฤติกรรมความผูกพันออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) ความกระตือรือร้น ซึ่งสะท้อนถึงพลังงาน ความยืดหยุ่น และความเต็มใจในการทำงาน (2) ความทุ่มเทอุทิศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความภาคภูมิใจและการมองเห็นคุณค่าของงาน และ (3) ความจดจ่อใส่ใจ ที่แสดงถึงความสุขและการ

มีสมาธิในงานจนแยกตัวออกจากงานได้ยาก นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรยังสามารถแสดงออกได้ในรูปของความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจในการทุ่มเทเพื่อองค์กร และความปรารถนาที่จะรักษาสถานะความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ในระยะยาว โดยสามารถจำแนกลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความผูกพันทางอารมณ์ ซึ่งเกิดจากความรักและความรู้สึกผูกพันอย่างลึกซึ้ง ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ซึ่งมาจากการประเมินความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการออกจากองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งสะท้อนความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบที่ควรตอบแทนองค์กรที่มอบโอกาสและการสนับสนุนให้แก่ตนเอง แนวคิดเหล่านี้จึงช่วยอธิบายกลไกทางจิตวิทยาและพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อความมั่นคงและประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Kotler (1997); Mondy & Shane (1999) และความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรตามแนวคิดของ Schaufeli & Bakker (2004) มาสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ พื้นที่วิจัย คือ กรุงเทพมหานคร ประชากร คือ พนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ขนาดตัวอย่าง จำนวน 355 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างช่วงเดือน พฤษภาคม 2568 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผล การปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Mondy, Noe and Shane. (1999) เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ตามแนวคิดของ Schaufeli & Bakker (2004) เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .978 วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (%) (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติเชิงอนุมาน โดยการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) และใช้หลักการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1 ระดับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	4.82	.407	มากที่สุด
ด้านการสรรหาบุคลากร	4.78	.463	มากที่สุด
ด้านการคัดเลือก	4.77	.484	มากที่สุด
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	4.78	.484	มากที่สุด
ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น	4.74	.522	มากที่สุด
ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	4.75	.513	มากที่สุด
ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์	4.75	.500	มากที่สุด
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.76	.491	มากที่สุด
ภาพรวม	4.77	.485	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า พนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 (S.D. = .485) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 รองลงมาคือ ด้านการสรรหาบุคลากรและด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.78 ด้านการคัดเลือก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 ด้านความ

ปลอดภัยและสุขภาพและด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 และด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ความผูกพันในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	4.75	.508	มากที่สุด
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร	4.73	.509	มากที่สุด
ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร	4.75	.479	มากที่สุด
ภาพรวม	4.74	.499	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า พนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74 (S.D. = .499) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 รองลงมาคือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	Unstandardize		Standardized	t	Sig.
	d Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.708	.221		3.208	.001**
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X_1)	-.006	.047	-.006	-.136	.892
ด้านการสรรหาบุคลากร (X_2)	.147	.043	.160	3.440	.001**
ด้านการคัดเลือก (X_3)	-.071	.040	-.085	-1.756	.080
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (X_4)	.037	.037	.046	1.009	.314
ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (X_5)	.101	.039	.125	2.591	.010*
ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (X_6)	.098	.038	.120	2.616	.009*
ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์(X_7)	.216	.038	.254	5.719	.000**
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน(X_8)	.327	.037	.388	8.856	.000**
R = .754 ^a , R ² = .569, Adj. R ² = .559, SE = .15594, F = 56.208, p-value = .000 ^b * Durbin-Watson = 1.905					

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_8) ($p\text{-value} = .388$) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (X_7) ($Beta = .254$) ด้านการสรรหาบุคลากร (X_2) ($Beta = .160$) ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (X_5) ($Beta = .125$) และด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (X_6) ($Beta = .120$) ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 5 ด้าน เป็นตัวแปรความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัท ไรท์ทันเนลิ่ง จำกัด (มหาชน) ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X_1) ด้านการคัดเลือก (X_3) และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (X_4) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัท ไรท์ทันเนลิ่ง จำกัด (มหาชน)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จากการศึกษาพบว่า พนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเชิงบวกอย่างมากต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม โดยทุกด้านอยู่ในระดับ "มากที่สุด" จากผลการวิจัยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้รับคะแนนสูงสุด ตามมาด้วยการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นตามลำดับ อาจเป็นเพราะความโดดเด่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการ วางแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะยาว ซึ่งเป็นรากฐานในการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ต้องการอย่างชัดเจน และบริหารจัดการกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งนี้ส่งผลให้กระบวนการด้านอื่น ๆ มีความเข้มแข็งตามไปด้วย เช่น การสรรหาบุคลากร ที่มุ่งหาผู้เหมาะสมตามแผนที่วางไว้ และ การฝึกอบรมและพัฒนา ที่เน้นเสริมสร้างทักษะให้ตรงกับความต้องการขององค์กรและนโยบายใหม่ ๆ นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถูกใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินและพัฒนาพนักงานอย่างยุติธรรม ขณะที่ความปลอดภัยและสุขภาพ ถูกจัดเป็นผลประโยชน์สำคัญต่อพนักงาน และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การพิจารณา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น อย่างรอบด้านโดยอิงกับความเชี่ยวชาญและอายุงานของพนักงาน ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างความพึงพอใจโดยรวม สะท้อนให้เห็นว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จของมิติอื่น ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภกรณ์ กาบสุวรรณ และลัดดาวัลย์ สำราญ (2567) ที่พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรญี่ปุ่นก็อยู่ในระดับสูงเช่นกัน อย่างไรก็ตามขัดแย้งกับงานวิจัยของนลินี สุรดิษฐ์ (2565) ที่พบระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางในธุรกิจห้องปฏิบัติการ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความแตกต่างของบริบทและลักษณะธุรกิจ

การศึกษาพบว่า พนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูงสุดในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของ ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รวมถึง ความปรารถนาที่จะคงสถานะการเป็นสมาชิก ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีคะแนนสูงที่สุด รองลงมาคือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร ความผูกพันที่สูงชี้ให้เห็นว่า องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างค่านิยมและเป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับความเชื่อของพนักงาน การสื่อสารที่โปร่งใสและตรงไปตรงมาช่วยให้พนักงานเข้าใจและรู้สึกมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นอกจากนี้ การสนับสนุนและการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและอยากรักษาความเป็นสมาชิกไว้ โอกาสในการพัฒนาทักษะและการเติบโตในสายอาชีพ ยังเสริมสร้างความรู้สึกมั่นคงและความท้าทาย

ซึ่งเป็นรากฐานของความผูกพันที่ลึกซึ้ง การที่บริษัทมีการพิจารณาผลตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสมยิ่งช่วยเพิ่มความพึงพอใจและตอกย้ำว่าความพยายามของพนักงานได้รับการตอบแทนอย่างคุ้มค่า ความเชื่อมั่นในเป้าหมายองค์กร ความต้องการคงความเป็นสมาชิก และความเต็มใจในการทุ่มเท จึงเป็นสัญญาณที่ชัดเจนของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีเยี่ยมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จในบริษัท ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพิชชาพร สันติตรานนท์และคณะ (2566) ที่พบว่าความผูกพันโดยรวมอยู่ในระดับสูง แต่แตกต่างกันรายละเอียดที่งานวิจัยนั้นพบว่า "ความเต็มใจที่จะทุ่มเท" มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งอาจสะท้อนความแตกต่างในบริบทของอุตสาหกรรม ณัฐพล ตรีบุษยะรัตน์ (2564) ยังเสริมว่าความผูกพันสามารถตีความได้หลายมิติ เช่น ความรัก ความห่วงใย การอุทิศตน และความต้องการเป็นสมาชิก ส่วนสุจิตรา แนนใหม่ (2565) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลและด้าน HR อย่างการสรรหาและค่าตอบแทนมีผลต่อความผูกพันในโรงงานอุตสาหกรรม

จากวัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การสรรหาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และความปลอดภัยและสุขภาพ ตามลำดับ ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร เนื่องจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและโปร่งใสช่วยสร้างความมั่นใจและรู้สึกมีคุณค่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ส่งเสริมความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม กระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้พนักงานที่เหมาะสมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตั้งแต่เริ่มต้น ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นที่เหมาะสม ช่วยเพิ่มความพึงพอใจและแสดงให้เห็นว่าองค์กรเห็นคุณค่าของพนักงาน และสุดท้ายคือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและการดูแลสุขภาพ แม้จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่พนักงานคาดหวัง แต่ก็ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างและรักษาความผูกพันของพนักงานในบริษัท ปัจจัยเหล่านี้สอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรฐิตา เกตุจินดา และศิรินทร์ยา วิสิฐนิธิกิจ (2565) ที่พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน เช่น สิทธิพนักงาน การให้ความสำคัญด้านค่าตอบแทน การเติบโตในตำแหน่ง และสภาพแวดล้อมการทำงาน ล้วนมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในบริษัทโลจิสติกส์ เช่นเดียวกับงานวิจัยของศุภภรณ์ กาบสุวรรณ และลัดดาวัลย์ สำราญ (2567) ที่ระบุว่า การสรรหา การฝึกอบรม และการประเมินผล มีผลต่อความผูกพันในบริษัทญี่ปุ่น

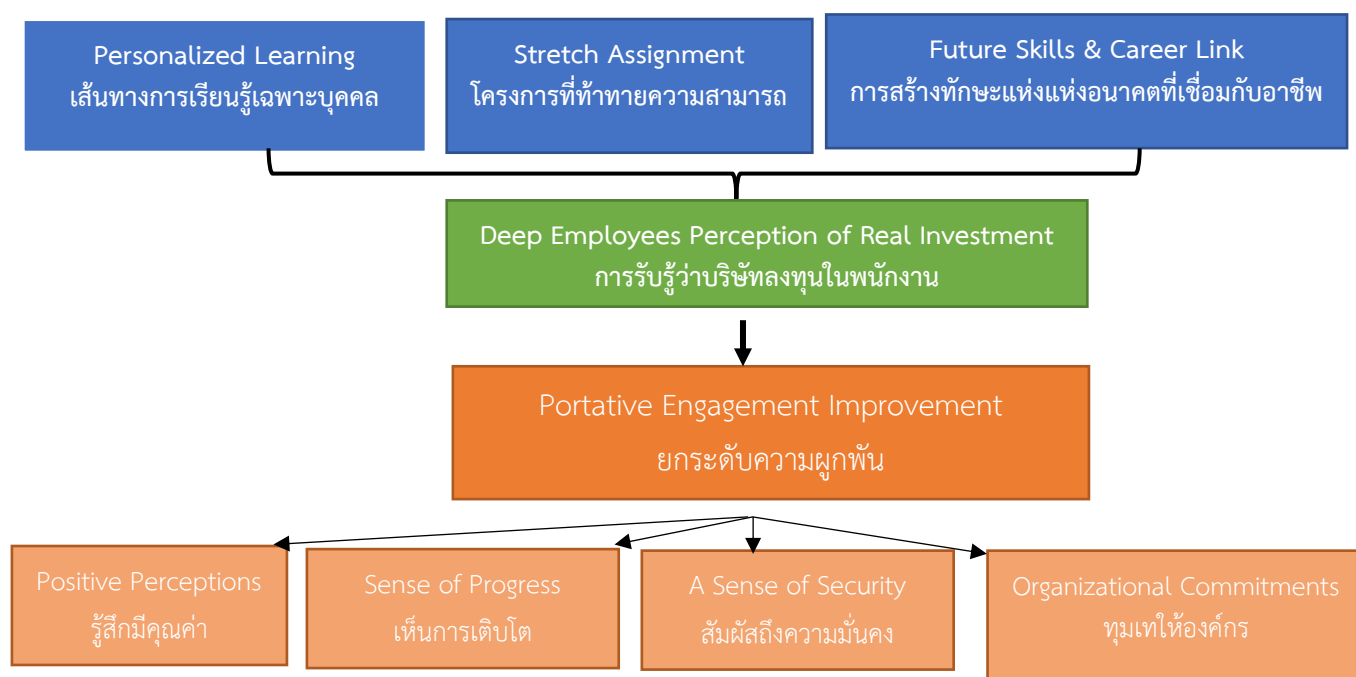
องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญซึ่งได้จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยนี้ คือ แม้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะได้รับการประเมินในระดับสูงจากพนักงาน แต่กลับยังไม่สามารถเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลหลักต่อความผูกพันในองค์กรได้อย่างชัดเจน สิ่งนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ "การพัฒนาบุคลากร" เป็นเพียงกิจกรรมที่ทำตามกฎเกณฑ์หรือเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร สู่การเป็น "กลไกขับเคลื่อนความผูกพันเชิงรุก" (Proactive Engagement Driver) ผ่านแนวคิดที่เรียกว่า "วัฒนธรรม Growth Hacking" (Growth Hacking Culture) ในบริบทของการพัฒนาบุคลากร "วัฒนธรรม Growth Hacking" ในการพัฒนาบุคลากร เป็นการออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าองค์กรกำลัง "ลงทุนในศักยภาพของพวกเขาอย่างแท้จริง" (Investing in Employee Potential) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเร่งการเติบโตทั้งของพนักงานและองค์กรไปพร้อมกันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุด แนวคิดนี้จะช่วยยกระดับความผูกพันของพนักงานจากระดับการยอมรับเพียงผิวเผิน ไปสู่การทุ่มเทอย่างเต็มที่ให้กับองค์กรได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักดังนี้

1. เส้นทางการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning Paths) แทนที่จะใช้หลักสูตรสำเร็จรูปสำหรับทุกคน องค์กรจะออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ที่ปรับให้เข้ากับความสนใจ จุดแข็ง จุดอ่อน และเป้าหมายในอาชีพของพนักงานแต่ละคนอย่างแท้จริง

2. โครงการที่ท้าทายความสามารถ (Stretch Assignments) องค์กรต้องมอบหมายโครงการหรืองานที่อยู่นอกเหนือขอบเขตความรับผิดชอบปกติของพนักงาน แต่ยังคงอยู่ภายใต้การสนับสนุนที่เหมาะสม โครงการเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้พนักงานได้ใช้ทักษะใหม่ๆ แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และเรียนรู้จากการลงมือทำจริง ซึ่งเป็นวิธีเร่งการพัฒนาทักษะและความมั่นใจได้อย่างรวดเร็ว

3. การสร้างทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) ที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาไม่ได้มองแค่ทักษะที่จำเป็นในปัจจุบัน แต่เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับทักษะที่ตลาดแรงงานและอุตสาหกรรมต้องการในอนาคต (เช่น ทักษะด้านดิจิทัล, การวิเคราะห์ข้อมูล, ความคิดสร้างสรรค์, การปรับตัว) และที่สำคัญคือการเชื่อมโยงทักษะเหล่านี้อย่างชัดเจนกับโอกาสในการเติบโต ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หรือการโยกย้ายสายงานภายในองค์กร สิ่งนี้ทำให้พนักงานมองเห็นเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและรู้สึกมั่นคงกับองค์กรในระยะยาว



แผนภาพที่ 1 การเปลี่ยนระบบทัศนคติการพัฒนาศักยภาพสู่ Growth Hacking Culture เพื่อความผูกพัน

จากแผนภาพที่ 1 การเปลี่ยนระบบทัศนคติการพัฒนาศักยภาพสู่ Growth Hacking Culture เพื่อความผูกพัน อธิบายได้ดังนี้

Growth Hacking Culture in L&D (องค์ความรู้ใหม่) แนวคิดใหม่นี้เริ่มต้นจากการลงทุนในศักยภาพของพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งแตกย่อยเป็น 3 องค์ประกอบหลักคือ เส้นทางเรียนรู้เฉพาะบุคคล, โครงการที่ท้าทายความสามารถ และการสร้างทักษะแห่งอนาคตที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพ องค์ประกอบเหล่านี้จะนำไปสู่การรับรู้ของพนักงานที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นว่าองค์กรกำลังลงทุนในตัวเขาอย่างแท้จริง

ยกระดับความผูกพันเชิงรุก การรับรู้เชิงบวกที่จะส่งผลโดยตรงและแข็งแกร่งในการนำไปสู่การยกระดับความผูกพันเชิงรุกของพนักงาน ซึ่งสะท้อนผ่านความรู้สึกและพฤติกรรมที่เหนือกว่าแค่การยอมรับ แต่คือ การรู้สึกมีคุณค่า, เห็นการเติบโต, สัมผัสถึงความมั่นคง, และท้ายที่สุดคือ การเปลี่ยนจากระดับการยอมรับสู่การทุ่มเทอย่างแท้จริงให้กับองค์กร

องค์ความรู้ใหม่นี้จึงเป็นแนวทางที่เน้นการสร้างสรรค์และปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน

สรุป

บทความนี้มุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยมุ่งเน้นการใช้ศักยภาพบุคลากรให้เต็มที่และตอบสนองความคาดหวังด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการรักษาบุคลากรคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเชิงบวกอย่างมากต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม และความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม โดยเฉพาะด้านความเชื่อมั่นในเป้าหมายองค์กรและความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิก การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การสรรหาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และความปลอดภัยและสุขภาพ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยชี้ให้เห็น องค์ความรู้ใหม่คือความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จากกิจกรรมพื้นฐานไปสู่ "กลไกขับเคลื่อนความผูกพันเชิงรุก" ผ่านแนวคิด "วัฒนธรรม Growth Hacking" โดยเน้นการลงทุนในศักยภาพพนักงานอย่างแท้จริง ผ่านเส้นทางการเรียนรู้เฉพาะบุคคล โครงการที่ท้าทาย และการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงานจากระดับการยอมรับสู่การทุ่มเทอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า พนักงานเอกชนมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ใน "ระดับมากที่สุด" โดยด้าน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้รับคะแนนสูงสุดในฝั่งการบริหาร และด้านความเชื่อมั่นในเป้าหมายองค์กร กับความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิก ได้รับคะแนนสูงสุดในฝั่งความผูกพัน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ 1) รักษาและต่อยอดมาตรฐานควรรักษาระดับมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศนี้ไว้ โดยเฉพาะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานความสำเร็จในด้านอื่นๆ 2) สื่อสารและตอกย้ำค่านิยม ควรส่งเสริมการสื่อสารเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาความเชื่อมั่นและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานอยากคงอยู่กับองค์กรต่อไป

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้านที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ 1) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ 3) ด้านการสรรหาบุคลากร 4) ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และ 5) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ มุ่งเน้น 5 ปัจจัยขับเคลื่อนหลักองค์กรควรใช้ปัจจัยทั้ง 5 ด้านนี้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการสร้างและรักษาความผูกพันของพนักงาน โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยต้องแน่ใจว่ากระบวนการมีความโปร่งใส ยุติธรรม และมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างแท้จริง เสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก พัฒนา ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม ลงทุนในทรัพยากรที่ส่งผลโดยตรง จัดสรรทรัพยากรและทบทวนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้ง 5 นี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของพนักงานและสร้างผลกระทบต่อความผูกพันได้สูงสุด

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า พนักงานเอกชนมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ใน "ระดับมากที่สุด" โดยด้าน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้รับคะแนนสูงสุดในฝั่งการบริหาร และด้านความเชื่อมั่นในเป้าหมายองค์กร กับความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิก ได้รับคะแนนสูงสุดในฝั่งความผูกพัน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ รักษาและต่อยอดมาตรฐานควรรักษาระดับมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศนี้ไว้ โดยเฉพาะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานความสำเร็จในด้านอื่นๆ และควรส่งเสริมการสื่อสารเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาความเชื่อมั่นและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานอยากคงอยู่กับองค์กรต่อไป

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้านที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ 1) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ 3) ด้านการสรรหาบุคลากร 4) ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และ 5) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ มุ่งเน้น 5 ปัจจัยขับเคลื่อนหลัก โดยองค์กรควรใช้ปัจจัยทั้ง 5 ด้านนี้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการสร้างและรักษาความผูกพันของพนักงาน โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยต้องแน่ใจว่ากระบวนการมีความโปร่งใส ยุติธรรม และมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างแท้จริง เสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เช่น พัฒนาด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม และลงทุนในทรัพยากรที่ส่งผลโดยตรง โดยจัดสรรทรัพยากรและทบทวนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้ง 5 นี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของพนักงานและสร้างผลกระทบต่อความผูกพันได้สูงสุด

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบ (องค์ความรู้ใหม่) ที่สำคัญ คือ ความจำเป็นในการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การพัฒนาบุคลากรจากกิจกรรมพื้นฐานไปสู่ “กลไกขับเคลื่อนความผูกพันเชิงรุก” ผ่านแนวคิด “วัฒนธรรม Growth Hacking” ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ ฝ่ายพัฒนาบุคลากรและผู้นำในองค์กร โดยควรให้ความสำคัญกับ การออกแบบเส้นทางการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning Paths) การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย (Stretch Assignments) และการสร้างทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) ที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพ สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาเชิงลึกถึงความต้องการและมุมมองของพนักงานต่อแนวคิด “วัฒนธรรม Growth Hacking” ในการพัฒนาบุคลากร ว่าองค์ประกอบใด (การเรียนรู้เฉพาะบุคคล, โครงการท้าทาย, ทักษะอนาคต) ที่พนักงานให้คุณค่าและคาดหวังมากที่สุด

2.2 การศึกษาบทบาทของผู้นำ (Leadership Role) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและส่งเสริม “วัฒนธรรม Growth Hacking” ว่าภาวะผู้นำแบบใดที่สามารถผลักดันให้แนวคิดนี้เกิดผลสำเร็จและส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานได้จริง

2.3 การวิจัยเปรียบเทียบ (Comparative Research) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลของแนวคิดนี้ระหว่างอุตสาหกรรมต่างๆ หรือระหว่างองค์กรที่มีขนาดและวัฒนธรรมแตกต่างกัน เพื่อทดสอบความสามารถในการนำไปปรับใช้ในบริบทที่กว้างขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ฉัตรจิตตา เกตุจินดา และชินโสณ วิสิฐนิจิกิจา. (2565). คุณภาพชีวิตการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อีเทอร์นีตี้ แกรนด์ โลจิสติกส์ จำกัด (มหาชน). *วารสารสวนสุนันทาวิชาการและวิจัย*, 16(1), 15-25.
- ณัฐพล ตรีบุษยรัตน์. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย ในธุรกิจร้านอาหารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 15(2), 191-207.
- ทิพย์อาภา ศรีอ่อน. (2568). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นลินี สุรดิษฐ์กร. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 14(1), 199-210.
- พิชชาพร สันติตรานนท์, ปราโมช ธรรมกรณ และ สักกรินทร์ อยู่ผ่อง. (2566). ปัจจัยด้านการจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์: กรณีศึกษา บริษัท เอ็นเอ็มบี-มินิแปไทย จำกัด. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 15(1), 128-139.
- วรรณวิภา เจริญผล. (2567). การพัฒนาระบบการบริหารบุคคลภาครัฐไทยสู่ความยั่งยืน. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 19(2), 45-61.
- ศุภกรณ์ กาบสุวรรณ และ ลัดดาวัลย์ สำราญ. (2567). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้วัฒนธรรมองค์กร แบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย*, 11(1), 40-49.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย. (2568). *รายงานสถานการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประเทศไทย ปี 2568*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย.
- สมจิตร นันทวงศ์. (2568). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี. *วารสารการจัดการทรัพยากรมนุษย์*, 14(1), 22-37.
- สุจิตรา แนนใหม่. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 16(2), 327-337.
- สำนักพัฒนาระบบราชการ. (2567). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคเปลี่ยนผ่าน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร. (2562). *ความผูกพันในองค์กร*. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 4(1), 32-49.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Shane, P. R. (1999). *Human Resource Management*. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.