

อิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์:

บทบาทตัวแปรส่งผ่านของการธำรงรักษาพนักงาน

The Influence of Work Environments on Human Resource Performance:

The Mediating Role of Employee Retention

สุชา เกียรติเทอดหล้า¹ พัทวัส เอื้อสังคมเศรษฐ์^{2*}

Sucha Kiattdar Pittawat Ueasangkomsate

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการธำรงรักษาพนักงาน โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 390 คน ที่เป็นพนักงานองค์กรภาคเอกชน ซึ่งเป็นกิจการขนาดใหญ่อยู่ในภาคธุรกิจอาหารในด้านการผลิตและบริการ โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) สถิติเชิงพรรณนา อันประกอบด้วย ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (2) สถิติเชิงอนุมาน ซึ่งใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) จากผลของการศึกษาพบว่า อิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพและสภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคม ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังพบว่าอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงานทางจิตที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการธำรงรักษาพนักงานองค์กรภาคเอกชน ซึ่งเป็นกิจการขนาดใหญ่อยู่ในภาคธุรกิจอาหารทั้งในส่วนการผลิตและบริการ ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นแนวทางในการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในภาคธุรกิจดังกล่าวต่อไป

คำสำคัญ: สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาพนักงาน

Abstract

The objectives of this research aimed to investigate the impact of work environments on human resource performance as well as the impact of work environments on human resource performance by the mediating role of employee retention. The questionnaire was used as a tool to collect data from 390 private employees from large firms in the food manufacturing and service. In this study, the statistics used were (1) descriptive statistics such as frequency, percentage, and standard deviation, and (2) inferential statistics including Pearson's correlation coefficient and regression analysis. The findings indicated that the influence of physical work environment and social work environment had a direct impact on human resource performance. Furthermore, it was shown

¹ นิสิตปริญญาโท โครงการปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ ภาคค่ำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

² รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

* Corresponding Author e-mail: pittawat.u@ku.ac.th

that the influence of digital work environments had also impacted human resource performance by the mediating role of employee retention in the food manufacturing and service sectors. Hence, the results of the study provide a guideline for food organizations in developing human resource performance.

Keywords: Work Environment Human Resource Performance Employee Retention

บทนำ

โลกกำลังเผชิญอยู่ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่สามารถก้าวผ่านพรมแดนของประเทศ และมีความเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว (Charoenmahavit, 2020) ทำให้เกิดการแข่งขันในภาคธุรกิจที่มากขึ้น หลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยที่ผ่านมายังต้องเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างไรก็ตามข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย (Bank of Thailand, 2022) รายงานว่าสถานการณ์เศรษฐกิจในประเทศไทยเริ่มทยอยฟื้นตัวดีขึ้นในไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ.2565 โดยรวมรายได้ภาคธุรกิจปรับตัวดีขึ้น แต่ต้นทุนกลับปรับตัวสูงขึ้น อันเป็นผลมาจากความผันผวนของราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ค่าขนส่ง ราคากำลังงานที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบนำเข้าปรับตัวสูงขึ้น นำมาซึ่งปัญหาหลักที่องค์กรในภาคธุรกิจจะต้องเผชิญ คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าวที่องค์กรในภาคธุรกิจไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

องค์กรส่วนใหญ่ต้องการดำเนินธุรกิจให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งองค์กรจะมีรูปแบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน (Pillai & Sivathanu, 2022) จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า นักวิจัยส่วนใหญ่นิยมศึกษา ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) และด้านผลิตภาพ (Organizational Productivity) เนื่องจากเป้าหมายหลักอันเป็นพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจขององค์กร คือ ต้องการกำไรสูงสุด และสร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้น ขณะที่สังคมในประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ตามที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (Office of the National Economic and Social Development Council, 2022) ระบุว่า สถานการณ์ด้านแรงงานในไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ.2565 มีประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องให้ความสำคัญ หนึ่งในประเด็นปัญหาที่ควรพิจารณาและองค์กรสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้ด้วยตัวเอง คือ ปัญหาการหมดไฟในการทำงานของพนักงาน จากผลการสำรวจของวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดลในปี พ.ศ.2562 พบว่า ร้อยละ 57 มีความเสี่ยงสูงที่จะเข้าสู่ภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งกลุ่มอาชีพที่มีภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นบริษัทเอกชนสูงถึงร้อยละ 73 ซึ่งสาเหตุหลัก คือ ภาระงานหนัก เครื่องมือและอุปกรณ์การสนับสนุนการทำงานที่ไม่เหมาะสม หัวหน้างานที่ขาดความรับผิดชอบไม่รับฟังความคิดเห็น และโครงสร้างองค์กรที่ไม่มีความยืดหยุ่น ปัญหาดังกล่าวถือว่าเป็นหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรที่จะต้องแก้ไขและดูแลเอาใจใส่พนักงานให้พวกเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาแนวทางในการเพิ่มผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถบริหารจัดการกับปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อภาพรวมขององค์กร

ภาคธุรกิจอาหารทั้งด้านการผลิตและบริการ เป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตมากขึ้นในด้านรายได้ จากรายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (Office of industrial economics, 2022) พบว่า ดัชนีผลผลิตอาหารไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ.2565 หดตัวเล็กน้อยเมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากต้นทุนการผลิตปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งจากราคาวัตถุดิบ ราคากำลังงาน และค่าขนส่ง แต่ในไตรมาสถัดไปมีแนวโน้มที่ดัชนีผลผลิตอาหารใน

ภาพรวมจะขยายตัว เนื่องจากมีนโยบายเปิดประเทศ และเศรษฐกิจในประเทศค่อยๆทยอยฟื้นตัว ทำให้มีนักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศมากขึ้น ส่งผลให้มีอุปสงค์เพิ่มขึ้น และจากบทวิเคราะห์ธุรกิจร้านอาหารของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ประจำเดือนกันยายน ปี พ.ศ.2565 (Department of Business Development, 2022) พบว่า ในปี พ.ศ.2564 ภาพรวมผลประกอบการของธุรกิจร้านอาหารในตลาดมีรายได้มากกว่าแสนล้านบาท แต่รายได้ดังกล่าวลดลงเมื่อเทียบกับรายได้ ปี พ.ศ. 2563 และปี พ.ศ. 2562 อย่างไรก็ตาม การผ่อนคลายมาตรการต่าง ๆ ประกอบกับเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว ทำให้องค์กรมีโอกาที่จะปรับรูปแบบธุรกิจให้เข้ากับสังคมในยุคปัจจุบัน ปรับกลยุทธ์ธุรกิจ และเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ เพื่อให้องค์กรมีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้น ซึ่งโอกาสดังกล่าว องค์กรไม่สามารถที่จะดำเนินการด้วยตัวเองได้ จึงจำเป็นต้องมีพนักงาน ผู้ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างโอกาสดังกล่าวให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจอาหารทั้งภาคการผลิตและบริการ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่น่าสนใจมีบทบาทสำคัญต่อประเทศ และเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ได้อยู่ตลอดเวลา ถึงแม้จะเจอกับสถานการณ์ภายนอกที่ผันผวนก็ตาม จึงเป็นสาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกศึกษากลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นพนักงานองค์กรภาคเอกชน ซึ่งเป็นกิจการขนาดใหญ่อยู่ในธุรกิจอาหารทั้งภาคการผลิตและบริการ

พนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ในอนาคต องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่ร่วมกับองค์กรต่อไปในระยะยาว ตามงานวิจัยของ Kurdi & Alshurideh (2020) ได้ระบุว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวมักเกี่ยวข้องกับความสามารถในการดึงดูด การรักษาให้คงอยู่ และการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีความสามารถ ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ว่า การรักษาพนักงานส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในเชิงบวก นอกจากนี้การรักษาพนักงานถือเป็นการสร้างและปรับปรุงสภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานทำงานกับองค์กรต่อไปให้นานที่สุด โดยใช้นโยบายและแนวทางในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม (Ghani et al., 2022) แต่ Khan (2020) ได้กล่าวไว้ว่า การรักษาพนักงานทั้งในปัจจุบันและในอดีตที่ผ่านมา ถือเป็นเรื่องที่ยากลำบากสำหรับองค์กรเป็นอย่างมากที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว จึงเป็นเหตุให้ต้องค้นหาสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนการรักษาพนักงานให้คงอยู่ต่อไป เพื่อทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่คาดการณ์ไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากปัญหาดังกล่าว จึงนำไปสู่การค้นหาสิ่งสนับสนุนที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการธำรงรักษาพนักงาน ซึ่งจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น การธำรงรักษาพนักงานโดยใช้เงินเป็นปัจจัยในการธำรงรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว จึงเป็นสิ่งที่ยาก สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ถือเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่ร่วมกับองค์กรต่อไปในระยะยาว

ด้วยเหตุนี้งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการธำรงรักษาพนักงานองค์กรภาคเอกชน ซึ่งเป็นกิจการขนาดใหญ่อยู่ในภาคธุรกิจอาหารทั้งการผลิตและบริการ เพื่อนำไปสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในภาคธุรกิจดังกล่าวต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการดำรงรักษาพนักงาน

ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้าและรวบรวมแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และการดำรงรักษาพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาของงานวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมการทำงาน

สภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นสิ่งที่อยู่รอบตัวของคนทำงานแต่ละคน (Briner, 2000) ทั้งสิ่งที่มองเห็นจับต้องได้ และสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ (Čarnogurský et al., 2022) โดยสิ่งเหล่านี้ยังส่งผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมในการทำงานของคนทำงาน การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นประโยชน์ และสามารถอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานได้ จะส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การมีสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกให้กับพนักงานได้น้อยกว่า จะส่งผลกระทบเชิงลบต่อการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง (Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan, 2017)

Palvalin (2019) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมการทำงาน ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ เป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้ ประกอบไปด้วย สำนักงานและพื้นที่ทำงานขององค์กร เช่น ห้องทำงาน สถานที่ประชุม และสถานที่สำหรับพักผ่อน รวมไปถึงเครื่องใช้สำนักงาน เฟอร์นิเจอร์ และสิ่งอำนวยความสะดวก (2) สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัล เป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้ ประกอบไปด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น เครื่องมือการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่อนุญาตให้สมาชิกในทีมทุกคนสามารถแก้ไขพิมพ์เอกสารพร้อมกันได้ และ (3) สภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคม เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ จะครอบคลุมทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์ในสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งมี 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการ และบรรยากาศในที่ทำงานขององค์กร ซึ่ง Häne and Windlinger (2022) ก็สามารถแบ่งสภาพแวดล้อมการทำงานออกเป็น 3 ด้านดังกล่าวได้เช่นกัน งานวิจัยของ Lindeberg et al. (2022) ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมการทำงานทั้ง 3 ด้าน คือ (1) สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพสามารถวัดได้จากความหลากหลายในการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ และความสะดวกสบายจากการใช้พื้นที่ (2) สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัลสามารถวัดได้จากเครื่องมืออุปกรณ์ดิจิทัลและความเคลื่อนที่ง่าย และ (3) สภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคมสามารถวัดได้จากวัฒนธรรมองค์กร ระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ วิธีการทำงานและแนวปฏิบัติขององค์กร

ผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิดของผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม และทำการศึกษาแนวคิดของผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้านใหญ่ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเงิน เช่น ผลกำไรของบริษัท มูลค่าตลาด ผลลัพธ์ด้านองค์กร เช่น ผลผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ความพึงพอใจในงาน การมอบหมายงาน (Bethke-Langenegger, Mahler & Staffelbach, 2011) ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่นิยมศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านองค์ความรู้ ด้านผลิตภาพ และด้านการเงิน ในขณะที่การศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังพบการศึกษาเป็นจำนวนไม่มาก ดังแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 งานวิจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละด้าน

ผลการดำเนินงานของ องค์กร (Organizational Performance)	Palvalin (2019)	Kim (2021)	Oh and Kim (2022)	Pillai and Sivathanu (2022)	Zhang, Lyu & Zhu (2022)	Katou (2022)	Bagorogozza and Nakasule (2022)	Lindeberg et al. (2022)
1. Organizational Well-being								✓
2. Organizational Productivity			✓			✓		✓
3. Knowledge Performance	✓				✓	✓		
4. Adaptive Performance		✓				✓		
5. Financial Performance			✓				✓	
6. HRM Performance				✓				

ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญ เนื่องจากผลการดำเนินงานขององค์กรจะแสดงออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีได้ ส่วนใหญ่มาจากปัจจัยหลักอย่างพนักงานขององค์กร ซึ่งพนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กรที่ควรรักษาไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นบุคลากรในองค์กรแผนกหนึ่งที่มีความสำคัญมาก ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนบริหารจัดการพนักงานทั้งหมดในองค์กรให้ดำเนินงานออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี การศึกษางานวิจัยในเรื่องดังกล่าว ถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก และยังไม่ได้มีการศึกษาในบางประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลการดำเนินงาน เป็นผลงาน หรือระดับความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานในสายงานของตน ซึ่งสามารถสะท้อนโดยตรงไปยังผลผลิตที่ได้ทั้งในรูปแบบปริมาณและคุณภาพ (Nguyen, Yandi, & Mahaputra, 2020) ซึ่งงานวิจัยของ Garg, Sinha, Kar, & Mani (2022) ได้ดำเนินการศึกษาหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของการสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการดำเนินงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน การสร้างทีมให้มีพลัง และการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงถือเป็นผลงาน หรือระดับความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานในด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้สะท้อนผลโดยตรงไปยัง

พนักงานขององค์กร ดังนั้น หากองค์กรจัดให้มีผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมที่ดีตามไปด้วย เนื่องจากพนักงานทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

งานวิจัยของ Putra, Yandi, & Maharani (2020) ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดของผลการดำเนินงาน โดยวัดได้จากความสามารถทางเทคนิค ทักษะเชิงแนวคิด ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และงานวิจัยของ Raharjo et al. (2018) ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยวัดได้จากคุณภาพของงาน ปริมาณงาน กรอบระยะเวลา และการมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้ตัวชี้วัด 4 ตัว ได้แก่ ทักษะเชิงแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปริมาณงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และความรับผิดชอบในการทำงาน

การธำรงรักษาพนักงาน

การธำรงรักษาพนักงาน เป็นปัญหาสำคัญที่สุดที่ผู้นำของแต่ละองค์กรต้องเผชิญ เนื่องจากมีการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และมีการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานอยู่ตลอดเวลา (Khan, 2020) ดังนั้นการธำรงรักษาพนักงาน จึงเป็นกระบวนการ แนวปฏิบัติ หรือกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรจะต้องคิดค้นขึ้นมา เพื่อดึงดูดและส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานอยู่ร่วมกับองค์กรได้อย่างมีความสุขและมีความเต็มใจที่จะทำงานต่อไปในระยะยาว (Fahim, 2018) องค์กรต้องสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมให้พนักงานยังคงทำงานต่อไปในองค์กร โดยการตอบสนองความต้องการของพนักงานที่หลากหลาย (Bharath, 2023) และจำเป็นต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม และด้านสุขภาพ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว (Aman-Ullah et al., 2022)

ผู้วิจัยได้มีการกำหนดตัวชี้วัดของการธำรงรักษาพนักงาน จากงานวิจัยของ Lee et al. (2022) และ Kyndt et al. (2009) โดยวัดได้จากเวลาในการดำรงอยู่กับองค์กรของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน ความมีอิสระในการดำรงอยู่กับองค์กรของพนักงาน และความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพแวดล้อมการทำงานและผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์

งานวิจัยของ Nguyen, Yandi, & Mahaputra (2020) ได้ดำเนินการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยปัจจัยหนึ่งที่ได้ทำการศึกษา คือ สภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งได้แบ่งสภาพแวดล้อมการทำงานออกเป็น 2 ลักษณะ คือ สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ทางกายภาพ ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยสภาพแวดล้อมการทำงานจะเกี่ยวข้องกับการมีอยู่ของสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนสังคมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งพนักงานในองค์กรที่มี ส่วนร่วมในงานเดียวกัน แบ่งงานร่วมกัน หรือเผชิญกับงานเดียวกันมักต้องการปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สามารถสนับสนุนการอยู่ร่วมกันได้ นอกจากนี้งานวิจัยของ Malik et al. (2011) ได้ดำเนินการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานและผลการดำเนินงานของพนักงาน แสดงให้เห็นว่า การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานนำไปสู่ผลการดำเนินงานของพนักงานที่ดีขึ้น และส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการรักษาพนักงานและพนักงานเหล่านั้นพยายามทำงานให้ดีที่สุดภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องไปกับงานวิจัยของ Sriudomkul and Ramanust (2022) ได้แสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมการทำงานมีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิภาพการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อสภาพจิตใจ สุขภาพ และทัศนคติ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพนักงาน หากพนักงานทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น จากผลการดำเนินของพนักงานดังกล่าว ผู้วิจัยนำไปปรับใช้กับผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นพนักงานแผนกหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร การที่จะดึงศักยภาพของทุกคนในองค์กรออกมานั้นจำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะต้องมีการวางแผนกำลังคน และวางแผนกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกัน อีกทั้งต้องมุ่งให้เกิดความสะดวกสบายแก่พนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรด้วย (Retnowati & Lestari, 2021) หากทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีเช่นเดียวกันกับพนักงานคนอื่น ๆ ย่อมช่วยให้ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีมากขึ้น เนื่องจากได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกและมีสังคมที่สนับสนุนการทำงาน of ทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) สภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 1a (H1a) สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 1b (H1b) สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 1c (H1c) สภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคมส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์

สภาพแวดล้อมการทำงานและการธำรงรักษาพนักงาน

งานวิจัยของ Yusliza et al. (2021) ได้ดำเนินการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนกัน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร และการธำรงรักษาพนักงาน แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนกัน และการรักษาบุคลากรสายวิชาการ ทั้งนี้ Kundu and Lata (2017) ได้ดำเนินการตรวจสอบความผูกพันขององค์กร (Organizational engagement) ในความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนกัน (Supportive work environment) และการธำรงรักษาพนักงาน (Employee retention) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนกันส่งผลที่ดีในเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน นอกจากนี้ Thongrueang (2017) ยังแสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรทั้งในด้านการตั้งใจลาออก ด้านการรักษาบุคลากร และด้านความท้าทายในงาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการดูแลสภาพแวดล้อมการทำงาน และเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรักษาบุคลากรให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สามารถแสดงศักยภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2 (H2) สภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน

สมมติฐานที่ 2a (H2a) สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพส่งผลเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน

สมมติฐานที่ 2b (H2b) สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน

สมมติฐานที่ 2c (H2c) สภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคมส่งผลเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน

การอํารงรักษานักงานและผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์

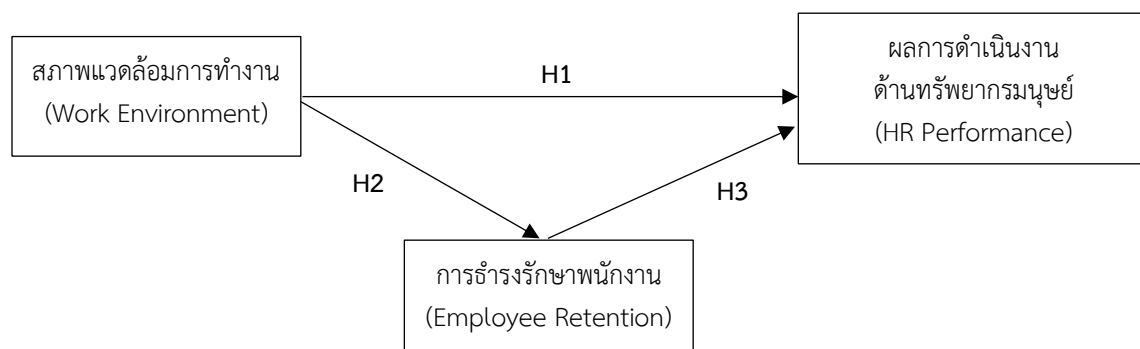
งานวิจัยของ Banuari, Absah, & Siahaan (2021) ได้ดำเนินการศึกษาอิทธิพลของการจัดการความสามารถพิเศษและการจัดการความรู้ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของพนักงานผ่านการอํารงรักษานักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการอํารงรักษานักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน หมายความว่า การอํารงรักษานักงานที่สูงจะช่วยให้เพิ่มผลการดำเนินงานของพนักงาน ในขณะที่การอํารงรักษานักงานที่ต่ำจะไปลดผลการดำเนินงานของพนักงาน และงานวิจัยของ Upadhyay, Ansari & Bijalwan (2020) ได้ดำเนินการศึกษาอิทธิพลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และการอํารงรักษานักงาน ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของทีม ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ทุกตัวแปรรวมถึงการอํารงรักษานักงานส่งผลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานของทีม โดยพนักงานที่มีความพึงพอใจจะอยู่ในองค์กรนานขึ้นและจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษากการอํารงรักษานักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน ผู้วิจัยนำไปปรับใช้กับผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นพนักงานแผนกหนึ่งที่มีความสำคัญกับองค์กรในด้านการวางแผนกำลังคน และการวางแผนกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกัน อีกทั้งต้องมุ่งให้เกิดความสะดวกสบายแก่พนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรด้วย (Retnowati & Lestari, 2021) หากเพิ่มการอํารงรักษานักงานเข้าไป จะช่วยให้ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีมากขึ้น เพราะมีความรู้สึกพึงพอใจที่จะอยู่กับองค์กรให้นานขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินต่อไปได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาการอํารงรักษานักงานในบทบาทตัวแปรส่งผ่านระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการศึกษาสภาพแวดล้อมการทำงานเพียงตัวแปรเดียวอาจจะไม่เพียงพอต่อการเพิ่มผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงควรมีตัวแปรอื่นที่จะช่วยส่งเสริมเพิ่มผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งการอํารงรักษานักงาน ถือเป็นอีกตัวแปรที่สำคัญที่จะช่วยดึงดูดและส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานอยู่ร่วมกับองค์กรได้อย่างมีความสุขและมีความเต็มใจที่จะทำงานต่อไปในระยะยาว (Fahim, 2018) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสามารถพัฒนาสมมติฐานของความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 (H3) การอํารงรักษานักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังการพัฒนาสมมติฐานข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการสำรวจรักษาพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามปลายปิด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ในการศึกษาของงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรภาคเอกชน ซึ่งเป็นกิจการขนาดใหญ่อยู่ในภาคธุรกิจอาหารทั้งการผลิตและบริการ เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตมากขึ้นในด้านรายได้ แต่ดัชนีผลผลิตอาหารในไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ.2565 หดตัวลง และผลประกอบการของธุรกิจในปี 2564 ยังลดลงเมื่อเทียบกับปี 2563 และปี 2562 ซึ่งเป็นไปตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แต่ปัจจุบันเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวดีขึ้น ทำให้องค์กรมีโอกาสรูปแบบธุรกิจให้เข้ากับสังคมในยุคปัจจุบัน พนักงานจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะช่วยคิดหากลยุทธ์ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรภาคเอกชน ซึ่งเป็นกิจการขนาดใหญ่อยู่ในภาคธุรกิจอาหารทั้งการผลิตและบริการ จำนวน 390 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของ Cochran (Chaokromthong & Sintao, 2021) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 เนื่องจากเป็นกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากร และสัดส่วนจำนวนประชากรที่ชัดเจน และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่เจาะจง (Non-Probability Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบไปด้วยคำถามจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ประเภทธุรกิจที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ ณ ปัจจุบัน เพศ อายุ อายุงาน แผนกงาน รายได้ และระดับการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 สภาพแวดล้อมการทำงานทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานทางจิตพิสัย และสภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคม เป็นการใช้คำถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อคำถามมาจากงานวิจัยของ Palvalin (2019) โดยมีสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพจำนวน 7 ข้อ สภาพแวดล้อมการทำงานทางจิตพิสัยจำนวน 7 ข้อ และสภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคมจำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้คำถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อคำถามมาจากงานวิจัยของ Gim et al. (2022) และ Lu, Zhu & Bao (2015) จำนวน 15 ข้อ

ส่วนที่ 4 การสำรวจรักษาพนักงาน เป็นการใช้คำถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสำรวจรักษาพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อคำถามมาจากงานวิจัยของ Lee et al. (2022) และ Kyndt et al. (2009) จำนวน 10 ข้อ

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยทำการศึกษาทฤษฎี แนวคิด บทความและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาพนักงาน เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา และจัดทำแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความถูกต้องของภาษา และปรับปรุงแก้ไข จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (Cronbach, 1970) ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปร ซึ่งสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพมีค่าเท่ากับ 0.935 สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัลมีค่าเท่ากับ 0.843 สภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคมมีค่าเท่ากับ 0.888 ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีค่าเท่ากับ 0.950 และการธำรงรักษาพนักงานเท่ากับ 0.928 ซึ่งพบว่า ทุกตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha มากกว่า 0.7 ซึ่งสะท้อนความน่าเชื่อถือที่อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์กรภาคเอกชน ซึ่งเป็นกิจการขนาดใหญ่อยู่ในธุรกิจอาหารทั้งภาคการผลิตและบริการ จำนวน 390 คน ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยวิธีการสำรวจ (Survey) ด้วยแบบสอบถามผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ที่จัดทำขึ้นโดยใช้ Google Form

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างมาประมวลผลผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จะนำมาแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ เพื่อใช้ในการบรรยายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาพนักงาน จะนำมาแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาพนักงาน จะนำมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ซึ่งเป็นการหาความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรอิสระ เพื่อทดสอบการเกิด Multicollinearity และวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) เพื่อทดสอบหาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการธำรงรักษาพนักงาน

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานองค์กรภาคเอกชน ซึ่งเป็นกิจการขนาดใหญ่อยู่ในธุรกิจอาหารทั้งภาคการผลิตและบริการ จำนวน 390 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 47.44 มีช่วงอายุ 26-35 ปี จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 54.10 มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 47.44 ทำงานแผนกบัญชีและการเงินจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 36.92 มีรายได้ 20,001-35,000 บาท จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 33.08 และมีตำแหน่งงาน เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 57.95 ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถิติเชิงพรรณนาของสภาพแวดล้อมการทำงาน ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาพนักงาน

(n = 390)				
ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ	
1. สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ (PE)	3.83	0.89	มาก	
2. สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัล (DE)	3.86	0.96	มาก	
3. สภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคม (SE)	4.05	0.79	มาก	
4. ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HP)	3.89	0.83	มาก	
5. การธำรงรักษาพนักงาน (ER)	3.68	0.93	มาก	

จากการเก็บข้อมูลเชิงพรรณนา พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคมสำหรับกิจการขนาดใหญ่ในธุรกิจอาหารภาคการผลิตและบริการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัล และสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ ตามลำดับ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของการธำรงรักษาพนักงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า กิจการขนาดใหญ่ในธุรกิจดังกล่าว สามารถที่จะพัฒนาปรับปรุงค่าเฉลี่ยให้ดียิ่งขึ้นจากเดิมได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน

จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ซึ่งเป็นการหาความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อทดสอบการเกิด Multicollinearity พบว่าไม่มีตัวแปรอิสระใดมีค่ามากกว่า 0.70 หมายความว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่สูงมาก (Hinkle, William & Stephen, 1998) จึงไม่ก่อให้เกิด Multicollinearity ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม ดังแสดงผลได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	PE	DE	SE	HP	ER
PE	1				
DE	0.516**	1			
SE	0.668**	0.661**	1		
HP	0.650**	0.499**	0.574**	1	
ER	0.594**	0.504**	0.607**	0.639**	1

** p-value $\leq$ 0.01

จากผลการทดสอบสมมติฐานในงานวิจัยนี้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอย เพื่อหาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการบำรุงรักษาพนักงาน ดังแสดงผลได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	สัมประสิทธิ์การถดถอย	t-test	p-value	ผลลัพธ์
สมมติฐานที่ 1a (H1a) สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์	0.268	6.194	0.000**	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 1b (H1b) สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์	-0.035	-0.817	0.415	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 1c (H1c) สภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคมส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์	0.598	12.124	0.000**	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 2a (H2a) สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพส่งผลเชิงบวกต่อการบำรุงรักษาพนักงาน	0.321	6.238	0.000**	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 2b (H2b) สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อการบำรุงรักษาพนักงาน	0.140	2.735	0.007**	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 2c (H2c) สภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคมส่งผลเชิงบวกต่อการบำรุงรักษาพนักงาน	0.301	5.112	0.000**	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 3 (H3) การบำรุงรักษาพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์	0.639	16.359	0.000**	สนับสนุน

** p $\leq$ 0.01

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคม ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 ในขณะที่สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัล กลับไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 แต่อย่างใด

ขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 และ 3 พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานทั้ง 3 ด้าน ส่งผลเชิงบวกต่อการดำรงรักษาพนักงาน และการดำรงรักษาพนักงาน ก็ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงาน ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และการดำรงรักษาพนักงาน พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคม ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัล จำเป็นต้องผ่านการดำรงรักษาพนักงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงผลได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ระดับความสัมพันธ์ของผลการทดสอบทางสมมติฐาน

ตัวแปรเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปรผล	
		การดำรงรักษาพนักงาน	ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์
สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ	DE	0.321**	0.268**
	IE	0.000	0.205**
	TE	0.321**	0.473**
สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัล	DE	0.140**	-0.035
	IE	0.000	0.089**
	TE	0.140**	0.054**
สภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคม	DE	0.301**	0.598**
	IE	0.000	0.192**
	TE	0.301**	0.790**
การดำรงรักษาพนักงาน	DE	-	0.639**
	IE	-	0.000
	TE	-	0.639**

หมายเหตุ: DE = Direct Effect IE = Indirect Effect TE = Total Effect

** $p \leq 0.01$

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลของการวิจัยที่ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นพนักงานองค์กรภาคเอกชน ซึ่งเป็นกิจการขนาดใหญ่อยู่ในธุรกิจอาหารทั้งภาคการผลิตและบริการ จำนวน 390 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 26-35 ปี อายุงานน้อยกว่า 5 ปี ทำงานแผนกบัญชีและการเงิน มีรายได้ 20,001-35,000 บาท ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคม มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัล จำเป็นต้องผ่านการธำรงรักษาพนักงานก่อน จึงจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ คือ การธำรงรักษาพนักงานถือว่ามีผลสำคัญสำหรับประสิทธิภาพของสภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจอาหารทั้งการผลิตและบริการ จากข้อสรุปผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เนื่องจากการทำงานถือว่ามีผลสำคัญต่อชีวิตมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยมนุษย์มักจะใช้เวลาถึงหนึ่งในสามของชีวิตเป็นอย่างน้อยอยู่ในสำนักงาน และคาดการณ์ว่าในอนาคตมนุษย์จำเป็นต้องใช้เวลาของชีวิตเกี่ยวข้องกับการทำงานเพิ่มขึ้นไปอีก (Thailand Institute of Occupational Safety and Health, 2019) องค์กรจึงต้องดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่รอบตัวพนักงานและเผชิญบ่อยมากที่สุด แต่สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัล ถือว่ามีความซับซ้อนมากกว่าสภาพแวดล้อมการทำงานอีก 2 ด้าน หากพนักงานไม่ทำความเข้าใจหรือไม่สนใจที่จะเรียนรู้ พนักงานก็ไม่อาจนำมาใช้ให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีมากขึ้นได้ องค์กรจึงควรเพิ่มการธำรงรักษาพนักงานเข้าไป ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ องค์กรมีพนักงานที่ดี มีทักษะความสามารถที่ชำนาญเพิ่มมากขึ้น และเป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงาน เป็นผลให้องค์กรไม่ต้องมีภาระค่าใช้จ่ายในการสอนงานพนักงานใหม่ ทำให้เกิดความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งความผูกพันถือเป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรที่ดี (Kongkapanya, 2021) ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาพนักงานควบคู่ไปกับสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lindeberg et al. (2022) ที่เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานกับการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรในสภาพแวดล้อมการทำงานตามกิจกรรม พบว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพก็มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการพัฒนาผลผลิตภาพขององค์กร แต่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัลกลับไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการพัฒนาผลผลิตภาพขององค์กรและด้านการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กรแต่อย่างใด นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานและผลการดำเนินงานของพนักงาน (Malik et al., 2011) พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานมีผลกระทบต่อความสามารถของพนักงานแต่ละคนที่จะทำงานให้ออกมาถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายการดำเนินงานที่องค์กรกำหนด ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานควบคู่ไปกับการธำรงรักษาพนักงาน รวมถึงดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการธำรงรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว และดึงดูดให้มีคนเก่งเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กรให้มากที่สุด อันจะเป็นผลทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีในระยะยาวต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

ผู้บริหาร หรือผู้จัดการขององค์กร ควรส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานทั้ง 3 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานทางดิจิทัล และสภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคม เพื่อที่จะช่วยทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีขึ้น ทั้งนี้ หากองค์กรเพิ่มการสนับสนุนด้านการดำรงรักษานักงาน พร้อมกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานดังกล่าว จะเป็นการเพิ่มการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์ใหม่ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากยังไม่ค่อยมีผู้วิจัยศึกษาแนวทางการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์มากสักเท่าไร

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

ผู้วิจัยควรศึกษากลุ่มประชากรในธุรกิจประเภทอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากธุรกิจอาหาร เพื่อนำผลการวิจัยในแต่ละประเภทธุรกิจมาเปรียบเทียบกับกัน ซึ่งจะสามารถต่อยอดให้เกิดผลลัพธ์ในภาพรวมที่มากยิ่งขึ้น และควรศึกษารายละเอียดปัจจัยเชิงลึกของสภาพแวดล้อมการทำงานในบริบทของอุตสาหกรรมในแต่ละด้าน เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W. & Abdullah Abbas, Y. (2022). The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: an empirical investigation of Pakistan's health-care industry. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 904-922.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Bagorogoza, J. K. & Nakasule, I. (2022). The mediating effect of knowledge management on talent management and firm performance in small and medium enterprise in Uganda. *Journal of Management Development*, 41(6), 349-366.
- Bank of Thailand. (2022). Business outlook report in quarter 2/2022. Retrieved September 21, 2022, from <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLPTH22Q2.pdf> (In Thai)
- Banuari, N., Absah, Y., & Siahaan, E. (2021). Analyze the Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance through Employee Retention as Intervening Variable at PT Bhandha Ghara Rekha Divre I Medan. *International Journal of Research and Review*, 8(9), 189-204.

- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P. & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Bharath, M. (2023). Something beyond paycheque to boosting employee retention: evidence from a South Indian hospital. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 20(1), 114-129.
- Briner, R. B. (2000). Relationships between work environments, psychological environments and psychological well-being. *Occupational medicine*, 50(5), 299-303.
- Čarnogurský, K., Madžík, P., Diacikova, A. & Bercik, J. (2022). Influence of aromatization on the perception of work environment and job satisfaction. *The TQM Journal*, (ahead-of-print).
- Charoenmahavit, B. (2020). Knowledge Border in the Digital Age. *Journal of Business Administration and Social Sciences Ramkhamhaeng University*, 3(2), 1-13. (In Thai)
- Chaokromthong, K. & Sintao, N. (2021). Sample size estimation using Yamane and Cochran and Krejcie and Morgan and green formulas and Cohen statistical power analysis by G* Power and comparisons. *Apheit International Journal*, 10(2), 76-86.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing* (3rd ed.). New York: Harper and Row.
- Department of Business Development. (2022). Business Analysis Report for in September 2022. Retrieved March 20, 2023, from https://www.dbd.go.th/download/article/article_20221025094101.pdf (In Thai)
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39.
- Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1590-1610.
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H. & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 2885.
- Gim, G. C., Ooi, S. K., Teoh, S. T., Lim, H. L., & Yeap, J. A. (2022). Green human resource management, leader-member exchange, core self-evaluations and work engagement: the mediating role of human resource management performance attributions. *International Journal of Manpower*, 43(3), 682-700.
- Häne, E. & Windlinger, L. (2022). Switching behaviour in activity-based working environments: an exploration of the reasons and influencing factors. *Journal of Corporate Real Estate*, 24(3), 149-172.
- Hinkle, D.E., William, W. & Stephen G. J. (1998). *Applied Statistics for the Behavior Sciences* (4th ed.). New York: Houghton Mifflin.

- Katou, A. A. (2022). Human resources flexibility as a mediating mechanism between high-performance work systems and organizational performance: a multilevel quasi-longitudinal study. *EuroMed Journal of Business*, 17(2), 174-192.
- Khan, U. (2020). Effect of employee retention on organizational performance. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 2(1), 52-66.
- Kim, K. (2021). A measure of adaptive performance and the DLOQ. *The Learning Organization*, 28(4), 397-412.
- Kongkapanya, T., Boonliam, W., Yawa S., & Ketkaew, P. (2021). Factors affecting the retention of employees to remain with the organization. A case study one of the 5-star hotels in Patong Subdistrict, Phuket Province. *National Undergraduate Conference on Humanities and Social Sciences*. (In Thai)
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Kurdi, B. & Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(16), 3981-3990.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organizational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215.
- Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. J., & Kwak, D. H. A. (2022). Examining employee retention and motivation: the moderating effect of employee generation. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(4), 385-402.
- Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2022). The relationship of physical, digital and social work environment changes with the development of organizational performance in the activity-based work environment. *Facilities*. 40(15/16), 72-88.
- Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 115(2), 353-382.
- Malik, M. I., Ahmad, A., Gomez, S. F., & Ali, M. (2011). A study of work environment and employees' performance in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(34), 13227-13232.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662.

- Office of Industrial Economics. (2022). Industrial Economics Report in quarter 2/2022. Retrieved March 21, 2023, from <https://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/Industry%20conditions/Q2-2565.pdf> (In Thai)
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2022). Social situation and outlook in quarter 2/2022. Retrieved November 25, 2022, from https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=13504&filename=social_outlook (In Thai)
- Oh, J., & Kim, M. (2022). A conditional process model linking high-performance work systems, collective turnover, collectivist culture and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 511-530.
- Palvalin, M. (2019). *Knowledge work performance measurement in the new ways of working context*. Retrieved September 19, 2022, from https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114586/palvalin_47.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International journal of law and management*, 59(6), 1337-1358.
- Pillai, R. & Sivathanu, B. (2022). Measure what matters: descriptive and predictive metrics of HRM-pathway toward organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3009-3029.
- Pillai, R. & Srivastava, K. B. (2022). Smart HRM 4.0 for achieving organizational performance: a dynamic capability view perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (ahead-of-print).
- Putra, M. R., Yandi, A., & Maharani, A. (2020). Determination of Employee Motivation And Performance: Working Environment, Organizational Culture, And Compensation (A Study of Human Resource Management Literature). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(3), 419-436.
- Raharjo, K., Nurjannah, N., Solimun, S., & Fernandes, A. A. R. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*.
- Retnowati, E., & Lestari, U. P. (2021). Analysis of The Role of The Work Environment and Ability to Employee Performance. *JOURNAL OF ENGINEERING AND SOCIAL SCIENCES (JESS)*, 1(1), 16-23.
- Sriudomkul, P. & Ramanust, S. (2022). Job Satisfaction as a Mediator Variable Between Job Motivation and Work Environment That Affecting Job Efficiency of Full-Time Employees in a Car Door Lock Manufacturing Company in the Siam Eastern Seaboard Industrial Estate. *Rajapark Journal*, 16(45), 250-265. (In Thai)

- Thailand Institute of Occupational Safety and Health. (2019). Quality of Working Life. Retrieved March 15, 2023, from <https://www.tosh.or.th/index.php/blog/item/475-quality-of-working-life> (In Thai)
- Thongrueang, B. (2017). Factors influencing the retention of personnel to remain in the organization: a case study of Thai PP-R Co., Ltd. and its affiliates. (In Thai)
- Upadhyay, R. K., Ansari, K. R., & Bijalwan, P. (2020). Performance appraisal and team effectiveness: a moderated mediation model of employee retention and employee satisfaction. *Vision*, 24(4), 395-405.
- Yusliza, M. Y., Noor Faezah, J., Ali, N. A., Mohamad Noor, N. M., Ramayah, T., Tanveer, M. I., & Fawehinmi, O. (2021). Effects of supportive work environment on employee retention: the mediating role of person–organisation fit. *Industrial and Commercial Training*, 53(3), 201-216.
- Zhang, F., Lyu, C., & Zhu, L. (2022). Organizational unlearning, knowledge generation strategies and radical innovation performance: evidence from a transitional economy. *European Journal of Marketing*, 56(1), 133-158.