

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ
ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย



พิมพ์วัลลุช ศรีบุญ

ดุชฎินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ
ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

พิมพ์วิไลชัย ศรีบุญ

คุณภีนิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารศาสตร์

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)

วันที่ 1 เดือน ก.พ. พ.ศ. 2561

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)

วันที่ 1 เดือน ก.พ. พ.ศ. 2561

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ ไตรแสง)

วันที่ 1 เดือน ก.พ. พ.ศ. 2561

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.เกรียงไกร เจริญผล)

วันที่ 1 เดือน ก.พ. พ.ศ. 2561

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)

วันที่ 1 เดือน ก.พ. พ.ศ. 2561

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ มั่งอำพัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 6 เดือน ก.พ. พ.ศ. 2561

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นางสาวพิมพ์วัลลัญช์ ศรีบุญ
ชื่อปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย 2) ศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย และ 3) พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิทยาการวิจัยโดยผสมผสานทั้งแบบการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสอบถามโดยใช้แบบสอบถามจากบุคลากรสายวิชาการที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย จำนวน 189 คน และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จากบุคลากรที่ลาออกจากมหาวิทยาลัยไปแล้ว ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน และการศึกษาจากเอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมการถดถอยโลจิสติก ประกอบกับการวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้นนำผลการศึกษาที่ไปใช้เป็นประเด็นในการสนทนากลุ่มร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสรุปเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยผลการศึกษาพบว่า

- 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ
- 2) ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ พบว่า บุคลากรสายวิชาการตั้งใจที่จะทำงานต่อกับมหาวิทยาลัย ร้อยละ 76.7 และตั้งใจที่จะลาออก ร้อยละ 23.3 ส่วนเหตุผล

ของการตัดสินใจลาออกจากมหาวิทยาลัย ได้แก่ ความรู้สึกไม่พึงพอใจในรายได้และการขึ้นเงินเดือนของมหาวิทยาลัย รวมถึงระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไม่มีธรรมาภิบาลและไม่ชัดเจน

3) ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ ได้แก่ ปัจจัยด้านประชากร พบว่าอายุงาน และภูมิสำเนา เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ กล่าวคือ ถ้าอายุงานของบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้น จะมีโอกาสที่จะตัดสินใจลาออกลดลงถึงร้อยละ 63 และถ้าบุคลากรสายวิชาการมีภูมิสำเนาอยู่ใกล้มหาวิทยาลัย จะมีโอกาสทำงานต่อในมหาวิทยาลัยเป็น 2 เท่า ส่วนปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา พบว่า ความพึงพอใจในรายได้ ความผูกพันในองค์กร การเห็นคุณค่าในงาน และเจตคติต่อพฤติกรรม เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ กล่าวคือ ถ้าบุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในรายได้ได้น้อย จะมีโอกาสที่จะตัดสินใจลาออกมากถึงร้อยละ 87, ถ้าบุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันในองค์กรน้อย จะมีโอกาสที่จะตัดสินใจลาออกถึงร้อยละ 61, ถ้าบุคลากรสายวิชาการเห็นคุณค่าในงานน้อย จะมีโอกาสที่จะตัดสินใจลาออกมากถึงร้อยละ 81 และถ้าบุคลากรสายวิชาการมีเจตคติต่อพฤติกรรมหรือมีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย จะมีโอกาสทำงานต่อในมหาวิทยาลัยมากถึง 6 เท่า

4) พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่ประกอบด้วย กระบวนการที่สำคัญ 3 กระบวนการ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการ การพัฒนาอาจารย์ และการธำรงรักษาอาจารย์ให้ยั่งยืน โดยการสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกัน ผ่านสิ่งยึดเหนี่ยว 3 ประการ ได้แก่ งาน เงิน และชื่อเสียง ตามความเหมาะสมของบริบทหรือสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของไทย เพื่อที่จะสร้างความภาคภูมิใจในวิชาชีพอาจารย์ สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและสร้างความสมดุลในชีวิตของอาจารย์

Title	Development of a Human Resource Management Model for Academic Personnel Retention of Private Universities in the Northern Part of Thailand
Author	Miss. Phimwalan Sribun
Degree	Doctor of Philosophy in Administrative Science
Advisor Committee Chairperson	Dr. Somkit Keawtip

ABSTRACT

This research primarily aimed to research and develop a human resources management model to maintain academic staff of private universities in the north of Thailand with the following objectives: 1) to explore the human resources management to maintain academic staff of private universities in the north of Thailand; 2) to explore intention to perform work among academic staff of private universities in the north of Thailand; and 3) to develop the human resources management model to maintain academic staff of private universities in the north of Thailand. The researcher combined qualitative and quantitative approaches as applicable by using questionnaires with 189 academic staff on duty in a university and in-depth interview with resigned staff, and interviewing private university administrators, as well as documentary review. The data were analyzed by descriptive statistics, i.e. frequency, percentage, standard deviation, logistic regression analysis, and content analysis. After that, the findings would be discussed by a focus group to conclude the development of the human resources management model to maintain academic staff of private universities in the north of Thailand. The results were as follows:

- 1) The human resources management to maintain academic staff of private universities in the north of Thailand consisted of payroll, welfare, and academic staff's development and motivation.

2) With regards to intention perform work among academic staff the results that academic staff intention perform work with universities 76.7 percent and intention resigned from universities for 23.3 percent. A reason of resigning were dissatisfaction with income and pay increase of the university, including lack of governance and clarity in the management system of the university.

3) The factors related to intention to be on duty, i.e., population factor showed that work experience and domicile were related to the intention to be on duty, that is, if academic staff have more work experience, the probability for them to resign will decrease to 63 percent, and if the academic staff's domicile is near the university, the probability for them to continue their work will be double. In the case of social and psychological factors, income satisfaction, employee engagement, work appreciation, and attitude towards the behavior were related to the intention to be on duty, that is, if the academic staff have low income satisfaction, the probability for them to resign would be 87 percent. If the academic staff have low employee engagement, the probability for them to resign would be 61 percent. If the academic staff have good intention towards behavior or good attitude towards the university, the probability for them to continue their work in the university would increase to six times.

4) The human resources management model to maintain academic staff required 3 major processes as follows: recruitment and selection of academic staff, lecturer development, and sustainable maintenance of lecturers. In order to achieve these processes, the conditions of mutual learning and growth were established through 3 anchors, that is, job, money and reputation as application to the context and environment of private universities in the north of Thailand for pride in lecturer profession, academic excellence and balance in life of lecturers.

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร. สมคิด แก้วทิพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย ปัญญาดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิชาติ ไตรแสง และอาจารย์ ดร. เกรียงไกร เจริญผล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้คำแนะนำ ให้แนวคิดที่สามารถนำไปต่อยอดเป็นดุษฎีนิพนธ์ที่มีทั้งความลึกในเชิงวิชาการและความกว้างในเชิงการนำไปประยุกต์ใช้ ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิทุกๆ ท่านที่เมตตาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาร่วมสนทนากลุ่ม ทำให้ได้โมเดลของงานวิจัยชิ้นนี้ รวมถึงคณาจารย์ในวิทยาลัยบริหารศาสตร์ทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้คำแนะนำ และมอบความปรารถนาดีต่อผู้วิจัยเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อประดิษฐ์ และคุณแม่มาลัย ศรีบุญ บุพการีผู้บังเกิดเกล้า ผู้ซึ่งเห็นว่าการศึกษาคือสิ่งสำคัญ และมีความเชื่อมาโดยตลอดว่าลูกสาวคนนี้ได้ทำได้และทำได้ดีในทุกๆ เรื่อง โดยให้การสนับสนุนทั้งทุนทรัพย์ร่างกายและแรงใจ อบรมเลี้ยงดูให้แต่สิ่งที่ดีที่สุดแก่ลูกคนใบ้ จนสำเร็จการศึกษาในที่สุด รวมถึงบุคคลที่คอยอยู่เคียงข้างกันเสมอ ที่คอยให้ทั้งกำลังใจมาโดยตลอด ไม่ว่าจะสุขหรือทุกข์ใจ

ขอขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ อาจารย์ชุตินา ขวสินธุ์ ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ เป็นอย่างสูงที่กรุณาสับสนุนทุนการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิตในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ทรงคุณวุฒิที่อนุญาตให้เข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การศึกษาในครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าดุษฎีนิพนธ์นี้คงมีประโยชน์บ้างไม่มากก็น้อย ในการช่วยจรรโลงวงการการศึกษาของไทยให้วัฒนาถาวร ยิ่งๆ ขึ้นไป

พิมพ์วัลลุช ศรีบุญ

มกราคม 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(13)
สารบัญภาพผนวก	(14)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	2
คำถามการวิจัย	8
วัตถุประสงค์การวิจัย	8
ขอบเขตการวิจัย	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	10
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	16
แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์	17
ทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคม	108
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการลาออก	120
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	130
กรอบแนวคิดการวิจัย	138
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	145
สถานที่ดำเนินการวิจัย	145
ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย	145
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	158
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษา บุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือ ของประเทศไทย	159

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย	173
ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษา บุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย	232
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	267
สรุปผลการศึกษา	267
อภิปรายผลการศึกษา	277
ข้อเสนอแนะ	288
บรรณานุกรม	291
ภาคผนวก	298
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร (คนบติหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง)	299
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย สำหรับอาจารย์	305
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่ลาออก	323
ภาคผนวก ง ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยเอกชน	331
ภาคผนวก จ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย	346
ภาคผนวก ฉ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม	348
ภาคผนวก ช ภาพการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	350
ภาคผนวก ซ ประวัติผู้วิจัย	356

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงการวัดทุนมนุษย์ (Human Capital Measurement)	83
2	ตัวอย่างการศึกษาเจตคติของผู้หญิงในการใช้ยาเม็ดคุมกำเนิด	115
3	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของแต่ละมหาวิทยาลัย	150
4	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน โดยแยกตามคณะ ของมหาวิทยาลัยพายัพ	150
5	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน โดยแยกตามคณะของ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	151
6	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน โดยแยกตามคณะของ มหาวิทยาลัยฟาอีสเทิร์น	151
7	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน โดยแยกตามคณะของ มหาวิทยาลัยเนชั่น	152
8	แสดงวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2	154
9	สรุบบระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากร สายวิชาการของทั้ง 4 มหาวิทยาลัย	168
10	ค่าความถี่ และค่าร้อยละของความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากร สายวิชาการ	173
11	ค่าความถี่ และค่าร้อยละของการวางแผนอาชีพ หลังจากทีลาออกจาก มหาวิทยาลัยเอกชน	174
12	ค่าความถี่ และค่าร้อยละของลักษณะทั่วไปด้านประชากรของบุคลากรสายวิชาการ	189
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วย ของความพึงพอใจ ในสภาพแวดล้อมการทำงาน	191
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วย ของความพึงพอใจ ในรายได้	193
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความพึงพอใจและสิทธิประโยชน์	195
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	196
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความผูกพันในองค์กร	198

ตารางที่		หน้า
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย	199
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเห็นคุณค่าในงาน	201
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของเจตคติต่อพฤติกรรม	202
21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการคล้อยตามกลุ่มของอาจารย์	204
22	จำนวน ร้อยละของมหาวิทยาลัย จำแนกตามเงินเดือนปัจจุบัน	206
23	จำนวน ร้อยละของมหาวิทยาลัย จำแนกตามค่าตอบแทนอื่นๆ	208
24	จำนวน ร้อยละของมหาวิทยาลัย จำแนกตามระดับการศึกษา	209
25	จำนวน ร้อยละของมหาวิทยาลัย จำแนกตามอายุงาน	211
26	จำนวน ร้อยละของอายุ จำแนกตามอายุงาน	212
27	จำนวน ร้อยละของตำแหน่งวิชาการ จำแนกตามเงินเดือนปัจจุบัน	213
28	จำนวน ร้อยละของความตั้งใจทำงานต่อและความตั้งใจลาออก จำแนกตามสาขาวิชา	214
29	ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตามเพศ	216
30	ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา	218
31	ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตามอายุงาน	220
32	ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตามมหาวิทยาลัย	222
33	แสดงค่าสถิติทดสอบความเหมาะสมของโมเดล	223
34	แสดงปัจจัยด้านประชากรที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย	224
35	แสดงการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ ของปัจจัยด้านประชากร	225
36	แสดงผลการทำนายการเกิดเหตุการณ์จากสมการถดถอยโลจิสติก ของปัจจัยด้านประชากร	226
37	แสดงค่าสถิติทดสอบความเหมาะสมของโมเดล	226
38	แสดงปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยาที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ ในมหาวิทยาลัย	228
39	แสดงการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ ของปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา	229
40	แสดงผลการทำนายการเกิดเหตุการณ์จากสมการถดถอยโลจิสติก ของปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา	231
41	ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญที่มี ผลต่อร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสาย วิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย	242

ตารางที่		หน้า
42	การสังเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่พบจากงานวิจัย แนวคิด การดำรงรักษาบุคลากร และการสนทนากลุ่ม	245
43	สรุบบระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากร สายวิชาการของทั้ง 4 มหาวิทยาลัย	268



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	19
2	แสดงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	24
3	แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริกเฮิร์ซเบิร์ก	76
4	องค์ประกอบของความผูกพันในงาน (Models for Engagement)	86
5	แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล	110
6	การลาออกจากงานโดยสมัครใจ	123
7	การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจ	124
8	ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Robert, Hulin และ Rousseau	125
9	ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Mobley, Homer และ Hollingworth	126
10	ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	139
11	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย “การพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย”	144
12	สรุปขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย	147
13	แสดงกระบวนการวิจัยด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Group Discussion)	156
14	ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย	241
15	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย	256

สารบัญภาพผนวก

ภาพที่

หน้า

1 ภาพการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

351



บทที่ 1

บทนำ

“การศึกษา” เป็นตัวขับเคลื่อนและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ มุ่งพัฒนาความเจริญงอกงามทางสติปัญญาของเยาวชน สร้างสรรค์กำลังคนในระดับวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง โดยในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2575 ได้กล่าวว่า “การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: ระบบออนไลน์) จึงถือว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญของสถาบันการศึกษาทุกภาคส่วนในการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล

การศึกษาในระดับ “อุดมศึกษา” นั้น ประเทศไทยนอกจากจะมีมหาวิทยาลัยของรัฐแล้ว ยังมีมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งเป็นสถาบันที่มีส่วนสำคัญในการสร้างทรัพยากรบุคคล เพื่อออกมารับใช้ประเทศชาติ และมีการพัฒนาการมาอย่างยาวนาน ดังความตอนหนึ่งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำรัสถึงสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พระราชทานแก่สมาชิกสโมสรไลออนส์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2513 มีใจความว่า “การให้การศึกษาแก่คนนี้เป็นปัญหาของคนทุกคน ไม่ใช่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ต้องร่วมมือกันหลายฝ่ายระหว่าง ผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่มีเจตนาดีต่อสังคม ผู้ที่มีทุนทรัพย์” (เบญจมา มังคละพฤกษ์, 2552: ระบบออนไลน์) โดยการจัดการศึกษาเอกชนนั้น ได้เริ่มมีการกล่าวถึงเมื่อมีการประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 1 เมื่อปี พ.ศ. 2494 แผนการศึกษาฉบับนี้ระบุถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็นทั้งของรัฐ และเอกชน แต่ก็ไม่อนุญาตให้

เอกชนจัดตั้งสถาบันการศึกษาที่สูงกว่าระดับอุดมศึกษา การศึกษาเอกชนจึงมีเพียงแต่การจัดการศึกษาในฐานะเป็นโรงเรียนราษฎร์ประเภทอาชีวศึกษาที่รับนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 5 ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการมีได้รับรองหรือเทียบหลักสูตรว่าเทียบเท่ากับชั้นใดๆ ของโรงเรียนรัฐบาล เมื่อมีประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 เมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2512 และพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2512 ทำให้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของเอกชนเริ่มต้นอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ต่อมาคณะกรรมการวิทยาลัยเอกชนและคณะกรรมการบริหารสภาการศึกษาแห่งชาติได้ร่วมกันร่างหลักเกณฑ์รับรองมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้การศึกษาเอกชนสามารถจัดการศึกษาระดับปริญญาได้ และประกาศใช้ในปี พ.ศ. 2514 จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการที่สถาบันการศึกษาเอกชนมีฐานะเป็นสถาบันที่ผลิตบัณฑิตระดับปริญญา จากนั้นในปี พ.ศ. 2518 ก็ได้มีการโอนกิจการของสถาบันการศึกษาเอกชนมาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจัดตั้งกองวิทยาลัยเอกชนขึ้นในปีเดียวกัน และเนื่องจากทบวงมหาวิทยาลัยในขณะนั้นมีนโยบายส่งเสริมบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างจริงจัง เพื่อให้แบ่งเบาภาระการจัดการอุดมศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ. 2522 ทบวงมหาวิทยาลัยได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 มีผลทำให้สถาบันการศึกษาเอกชนมีศักดิ์ศรี และความรับผิดชอบทัดเทียมสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาตราบทเท่าทุกวันนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2544)

ความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนให้มีคุณภาพและมาตรฐานเทียบเท่ากับมหาวิทยาลัยของรัฐนั้น เป็นเรื่องที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์และอยู่ในความสนใจของผู้คนในวงการการศึกษาตั้งแต่เริ่มมีการจัดตั้งสถาบันการศึกษาเอกชนเป็นต้นมา เนื่องจากสภาพโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัยของรัฐมีความแตกต่างกัน อาทิ ประเด็นเกี่ยวกับทุนที่ใช้ในการบริหารจัดการ โดยมหาวิทยาลัยเอกชนทุนที่ใช้ในการบริหารจัดการมาจากเจ้าของมหาวิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐทุนในการบริหารจัดการจะมาจากงบประมาณของรัฐ หรือประเด็นเรื่องของผลกำไรหรือความคุ้มค่าในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยเอกชนคำนึงถึงผลกำไรหรือความคุ้มค่าในการจัดการเรียนการสอนมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งสภาพการณ์ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเอกชนนั้นต้องมีความกระตือรือร้น ขวนขวาย ช่วยเหลือตัวเองมากขึ้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ของรัฐ เพิ่มจำนวนรับเข้าของนักศึกษาในแต่ละสาขาวิชามากขึ้น ตามกรอบแผนอุดมศึกษาฉบับที่ 1 พ.ศ. 2533-2547 โดยการสร้างความเข้มแข็งให้แก่มหาวิทยาลัยของรัฐหรือการเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ/ในกำกับของรัฐ (Public Autonomous University) เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยการขยายสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของสังคม และยกระดับพัฒนาคุณภาพในการจัด

การศึกษา การวิจัย และการให้บริการวิชาการ (เบญจา มังคละพฤษ, 2552: ระบบออนไลน์) มีการคาดการณ์ในปีการศึกษา 2557 นี้ว่า มหาวิทยาลัยเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ซึ่งมีจำนวน 170-180 แห่ง ทั่วประเทศ จะต้องแข่งขันกันอย่างมากเพื่อจูงใจให้นักศึกษาสนใจและตัดสินใจเลือกเรียน หลังจากที่แนวโน้มจำนวนนักศึกษาใหม่มีปริมาณลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2557 นี้ คาดว่า จะมีนักเรียนที่สนใจศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีประมาณ 300,000 คนต่อปี ซึ่งลดลงอย่างมากจากเมื่อ 10 ปีก่อน ที่มีจำนวนมากกว่า 1,000,000 คนต่อปี เป็นผลให้จำนวนนักศึกษาใหม่มีแนวโน้มลดลงทุกปี แต่ในทางตรงกันข้ามพบว่า มีมหาวิทยาลัยเอกชนเกิดขึ้นใหม่จำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขันและแย่งชิงกันมากขึ้น (กองบรรณาธิการฐานเศรษฐกิจ, 2556: ระบบออนไลน์) หรือในงานเขียนซึ่งเป็นบทความของ ดร.ณัฐศักดิ์ ตติยะภาะ (2554: ระบบออนไลน์) ได้กล่าวถึงสภาพการณ์ของการจัดการการศึกษาไทยไว้อย่างน่าฟังและควรค่าแก่การขบคิดดังนี้

“ในยุคแห่งทุนนิยม โลกาภิวัตน์ที่เข้ามามีบทบาทต่อสังคมแห่งการบริโภค ได้ทำให้ทุกอย่างเป็นเรื่องของการค้า แสวงหากำไร แม้แต่การศึกษายังได้รับผลกระทบจากกระแสดังกล่าว จนมีคำถามเกิดขึ้นว่า การศึกษาเป็นสินค้าและบริการชนิดหนึ่งที่สามารถซื้อขายได้จริงหรือไม่? นั่นเป็นคำถามที่หลายคนสงสัย”

แต่หากมองอย่างนักเศรษฐศาสตร์ก็จะได้คำตอบว่า การศึกษาเป็นสินค้าและบริการชนิดหนึ่งจริง เพราะการศึกษาเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริโภค มนุษย์ย่อมมีความสุขจากการศึกษาได้ ดุจดั่งมนุษย์เสพสุขจากการบริโภคสินค้าและบริการอื่นๆ เพราะในเมื่อกระบวนการการศึกษาเป็นกระบวนการผลิตชนิดหนึ่งที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงมนุษย์ให้มีคุณภาพขึ้น การศึกษาย่อมถือว่าเป็นบริการหนึ่งเยี่ยงสินค้าและบริการ ดังนั้นในแง่เศรษฐศาสตร์จึงมองการศึกษาเป็น “สินค้า” ชนิดหนึ่งที่มีอยู่ 2 ลักษณะ (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, 2541: 48-49) คือ สินค้าสาธารณะ (Public Goods) ที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร และสินค้าเอกชน (Private Goods) ที่มุ่งเน้นแสวงหากำไร สำหรับการศึกษาในระดับสูงอย่างมหาวิทยาลัย จึงเป็นคำถามที่สังคมต้องการคำตอบว่า การศึกษาควรจะถูกจัดว่าเป็นสินค้าประเภทใด และคำถามที่ทำทลายที่สุด คือ ในยุคทุนนิยมโลกาภิวัตน์อย่างที่เป็นอยู่นี้สังคมจะยินยอมให้การศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยเป็นสินค้าเอกชนที่แสวงหากำไรได้มากน้อยเพียงใด ในแง่หนึ่ง ระบบการศึกษาเป็นสินค้าสาธารณะที่รัฐต้องลงทุนเพื่อสร้างคนในสังคมให้มีคุณภาพ และศักยภาพอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม แต่ในอีกด้านหนึ่งการศึกษาก็เป็นสินค้าเอกชน ที่ปัจเจกบุคคลในสังคมยอมลงทุนเพื่อ “สร้างมูลค่า” ให้แก่ตนเองด้วย ดังนั้นการผลักดันหรือตีกรอบให้มหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่เพื่อประโยชน์สาธารณะต้องเปลี่ยนตัวเองไปเป็นองค์กรที่บริหารจัดการตนเอง (เลี้ยงตนเอง) ได้ทั้งหมดเหมือนองค์กรทางธุรกิจ จึงถูกมองว่าเป็นเรื่องที่คลาดเคลื่อนจากความ เป็นจริงอย่างมาก และจะดูเหมือนว่ามหาวิทยาลัยหลายๆ แห่งในขณะนี้เองกำลังเปลี่ยนและยอมรับ

การเปลี่ยนสภาพของตนเองไปสู่ความเป็นองค์กรในเชิงธุรกิจที่มุ่งเน้นให้สถาบันกลายเป็นองค์กรธุรกิจที่เต็มรูปแบบที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้และเน้นความต้องการรายได้จากการจัดการศึกษา จนอาจล้มบทบาทภารกิจในความเป็น “วิทยาอาศรม” หรือ “สืขาลัย” ที่ต้องสร้างองค์ความรู้และชี้นำสังคม ตลอดจนด้านกระแสความไม่ถูกต้องของสังคมอย่างเข้มแข็ง

โดยมีผลการสำรวจจากคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการรวบรวมจำนวนนักศึกษาในปีการศึกษา 2555 ของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนไว้ เช่น มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มีจำนวนนักศึกษา 29,143 คน มหาวิทยาลัยศรีปทุม มีจำนวนนักศึกษา 18,955 คน มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มีจำนวนนักศึกษา 18,604 คน มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มีจำนวนนักศึกษา 9,618 คน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มีจำนวนนักศึกษา 6,863 คน มหาวิทยาลัยพายัพ มีจำนวนนักศึกษา 6,484 คน มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มีจำนวนนักศึกษา 1,690 คน มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ มีจำนวนนักศึกษา 3,193 คน และมหาวิทยาลัยโยนก มีจำนวนนักศึกษา 744 คน เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2556: ระบบออนไลน์)

จากตัวเลขจำนวนนักศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำของไทยที่ได้รับความนิยมในการเข้าศึกษาต่อ ก็คือมหาวิทยาลัยเอกชนขนาดใหญ่ที่ก่อตั้งมานานอย่างเช่น มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยรังสิต เป็นต้น ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนขนาดกลางถึงขนาดเล็กก็มีส่วนแบ่งทางการตลาดไม่มาก ผนวกกับสภาพการณ์การแข่งขันในข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงความโกลาหลที่เกิดขึ้นกับวงการการศึกษาไทยในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่กำลังตกอยู่ในกระแสนิยมเชิงพาณิชย์ ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องแสวงหาแนวทางในการปรับตัวให้เหมาะสม คำถามที่ท้าทายคือ มหาวิทยาลัยจะใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการตนเองในสภาพที่กระแสนิยมกำลังไหลบ่าเข้ามาทุกมิติของสังคม แต่เราก็ปฏิเสธประเด็นเรื่องของคุณภาพทางการศึกษาทิ้งไปเสียมิได้ เพราะถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งหากมองในแง่ของกลุ่มมหาวิทยาลัยที่ถูกผลกระทบ จะเห็นได้ว่าเกือบทั้งหมดที่กล่าวมา “มหาวิทยาลัยเอกชนขนาดกลางและขนาดเล็ก” ถือเป็นกลุ่มที่รับบทหนักที่สุด เนื่องจากเป็นกลุ่มเสี่ยงอันเกิดจากเงื่อนไขบางประการที่ทำให้ต้องตกอยู่ในสภาพดังเช่นที่กล่าวมา หากพูดโดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายๆ ก็คือมหาวิทยาลัยเอกชนอยู่ในสถานะ “เหยียบเรือสองแคม” คือ ต้องทำให้ทั้งเป้าหมายในเรื่องผลกำไรซึ่งหมายถึงความอยู่รอดของมหาวิทยาลัย และเป้าหมายเรื่องคุณภาพทางการศึกษา บรรลุทั้งสองเป้าหมาย ซึ่งมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งมีเพียงแค่เป้าหมายเดียวคือเรื่องคุณภาพทางการศึกษาเท่านั้น โดยเป้าหมายหลักทั้งสองนั้นคือ “คุณภาพของการศึกษา” และ “ผลกำไร” ของมหาวิทยาลัยเอกชนดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ส่งผลกระทบท่อปัญหาด้านการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นอย่างดี

มาก ซึ่งมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับปัญหาเรื่องของบุคลากรที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถรักษา “คนดี มีความสามารถ” เอาไว้ได้ ปัญหาเรื่องเงินหรืองบประมาณที่มีจำกัด ส่งผลต่อความผืดเคืองในการบริหารจัดการภายใน รวมถึงค่าตอบแทนของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยที่ในปัจจุบันอยู่ในอัตราที่ต่ำกว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยของรัฐ (สืบเนื่องจากนโยบายภาครัฐในการเพิ่มค่าตอบแทนให้กับบุคลากรภาครัฐในปี พ.ศ. 2556 เป็นต้นมา) และปัญหาเรื่องลักษณะงานที่เป็นปัญหาสืบเนื่องมาจากปัญหาด้านบุคลากรและงบประมาณหรือค่าตอบแทน โดยบุคลากรมีการเข้า-ออกงานบ่อย ซึ่งส่วนหนึ่งอาจเกิดจากความไม่พึงพอใจในเรื่องค่าตอบแทน เป็นผลให้การทำงานไม่เกิดความต่อเนื่องเพราะมีการสับเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงานบ่อยๆ

ปัจจุบันจะเห็นได้ว่า การบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยเอกชนไม่ได้มีความคล่องตัวเท่าที่ควรจะเป็น หลายคนอาจเคยมองเห็นภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นหน่วยงานที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว ทันสมัย ฯลฯ เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะยืด ยาวแบบระบบราชการ หลายสิบปีที่ผ่านมาประเทศไทยพยายามที่จะปฏิรูประบบราชการ (Bureaucracy Reform) ผลจากการปฏิรูปได้ทำให้หน่วยงานส่วนราชการหลายแห่งปรับเปลี่ยนรูปแบบของตัว กลายเป็นหน่วยงานที่มีความทันสมัย รวดเร็ว และคล่องตัวมากขึ้น เช่นเดียวกันกับมหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งที่มีการยกฐานะของตนกลายมาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ/ในกำกับของรัฐ (Public Autonomous University) ผลที่ตามมาส่วนหนึ่งก็ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐมีความคล่องตัวมากขึ้นในการบริหารจัดการตนเอง ซึ่งมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยเอกชนที่ยังคงมีแบบแผน (Pattern) ของการบริหารจัดการแบบเดิมนั้นคือ “การรวมศูนย์ (Centralization)” การตัดสินใจไว้ที่เจ้าของมหาวิทยาลัย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายใน รวมถึงปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นภายในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากปัญหาการบริหารจัดการภายใน และปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น ส่งผลต่อเนื่องถึงปัญหาเรื่องการรักษาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนที่ไม่สามารถรักษา “คนดี มีความสามารถ” ให้อยู่กับองค์กรไว้ได้ กล่าวคือ “เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการธำรงรักษาบุคลากรนอกจากการให้เงินเดือนและค่าจ้างไม่น้อยกว่าองค์กรอื่นแล้ว จะต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิด” จากแนวคิดที่ว่า บุคลากรคือ “ทุนมนุษย์” ในการสร้างรายได้และความเติบโตขององค์กรนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการจัดการที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเอง เพื่อวางแผนและดำเนินการในการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพ และสร้างผลผลิตสูงสุดให้กับองค์กร (สมคิด บางโม, 2551: 156-157) การบริหารจัดการทุนมนุษย์เป็นการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มุ่งเน้นปัจเจกบุคคลแทน

การบริหารจัดการแบบกลุ่ม ซึ่งเป็นการกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีที่สุด (Talent) การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจบุคลากรให้แสดงศักยภาพสูงสุดของตนเอง ออกมา ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ มีแรงขับเคลื่อน กระตือรือร้น และให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ โดยเฉพาะการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การไว้ให้นานที่สุด ฉะนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะสามารถสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์การได้เป็นอย่างดี เพราะมนุษย์มีศักยภาพในตนเองมากมาย หากองค์การมีหลักเกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือกการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดีจะส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ให้บรรลุผล อุทิศตนให้แก่องค์การอย่างเต็มที่และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ได้ นอกจากนั้นการมุ่งเน้นไปที่การธำรงรักษาพนักงานที่ดีขององค์การ ให้มีสุขภาพกาย สุขภาพใจ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน องค์การที่มุ่งเน้นในเรื่องดังกล่าวจะสามารถมุ่งเน้นไปสู่การเป็น “องค์การแห่งความเป็นเลิศ” การบริหารทรัพยากรในยุคใหม่จำเป็นต้องออกแบบการบริหารจัดการ ให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการหรือกระบวนการปรับเปลี่ยน บทบาท และการปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน หัวหน้า ผู้บริหาร และนักทรัพยากรมนุษย์หลาย ประการ มีการแบ่งแยกหน้าที่ให้ชัดเจน ให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ตั้งแต่ กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาศักยภาพ การจัดสวัสดิการ ผลตอบแทน และการจูงใจ องค์การจำเป็นต้องมีการสร้างแรงจูงใจและปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ดูแลรักษา คนดีมีความสามารถ ที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่และมีผลงานที่ดีต่อเนื่องกับองค์การ (พิชิต เทพวรรณ, 2554: 119-120)

มหาวิทยาลัยเอกชนขนาดใหญ่ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและในเขตปริมณฑลนั้น ยังไม่น่าเป็นห่วงเรื่องการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการเท่าใดนัก เนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนขนาดใหญ่นี้ มีชื่อเสียงและมีความโดดเด่นในเรื่องของการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นมืออาชีพ และมีอัตลักษณ์เป็นของตนเอง แต่มหาวิทยาลัยเอกชนขนาดกลางถึงขนาดเล็กที่อยู่ตามภูมิภาคต่างๆ นั้น มีจะประสบปัญหาการไม่สามารถรักษาบุคลากรที่ดีและมีคุณภาพไว้ได้ โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งมีอัตราการลาออกเป็นจำนวนมาก โดยจะขอนำเสนอตัวเลขการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือทั้ง 7 มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2554-2557 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับเปรียบเทียบถึงอัตราการลดจำนวนลงของบุคลากรสายวิชาการ ดังต่อไปนี้ 1) มหาวิทยาลัยพายัพ ในปี พ.ศ. 2554 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 422 คน ในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 399 คน จำนวนที่ลดลงเท่ากับ 23 คน 2) มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ในปี พ.ศ. 2554 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 147 คน ในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 109 คน จำนวนที่ลดลงเท่ากับ 38 คน 3) มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น ในปี พ.ศ. 2554 มี

จำนวนบุคลากรสายวิชาการ 106 คน ในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 95 คน จำนวนที่ลดลงเท่ากับ 11 คน 4) มหาวิทยาลัยเนชั่น ในปี พ.ศ. 2554 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 68 คน ในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 65 คน จำนวนที่ลดลงเท่ากับ 3 คน 5) มหาวิทยาลัยพิษณุโลก ในปี พ.ศ. 2554 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 67 คน ในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 62 คน จำนวนที่ลดลงเท่ากับ 5 คน 6) มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา ในปี พ.ศ. 2554 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 93 คน ในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 81 คน จำนวนที่ลดลงเท่ากับ 12 คน 7) มหาวิทยาลัยภาคกลาง ในปี พ.ศ. 2554 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 54 คน ในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 43 คน จำนวนที่ลดลงเท่ากับ 11 คน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา: ระบบฐานข้อมูลประกันคุณภาพ, 2558: ระบบออนไลน์)

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ตัวเลขจำนวนบุคลากรสายวิชาการมีอัตราลดลงทุกปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554-2557 ซึ่งเมื่อลาออกไป ก็จะมีการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาใหม่ บุคลากรบางคนทำงานได้ไม่นานก็ลาออกไป คนใหม่ก็เข้ามาแทนที่ วนอยู่ในลักษณะนี้ ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นบุคลากรสายวิชาการที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือ ตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงานก็ได้เห็นถึงปัญหาการเข้า-ออกของบุคลากรสายวิชาการมาโดยตลอด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก ทั้งปัญหาการบริหารจัดการภายใน และปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนอีกหลายๆ แห่งที่เป็นขนาดกลางถึงขนาดเล็กก็มีสถานการณ์ที่ไม่แตกต่างกันมากนัก นั่นก็คือความไม่มีคุณภาพทางการศึกษาลดน้อยลงไปทุกวัน มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งไม่ผ่านเกณฑ์การรับรองคุณภาพจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) หรือสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งส่งผลให้ต้องปิดกิจการลงไปในที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า ปัญหาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นหนึ่งในปัญหาที่ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่ต้องสูญเสีย “คนดี มีความสามารถ” ไปให้กับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานอื่น หรืออาจเรียกได้ว่าเกิด “ภาวะสมองไหล” ซึ่งการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบบจำลองเพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือความตั้งใจในลาออกของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย และเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

คำถามการวิจัย

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัย เอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย เป็นอย่างไร
2. ปัจจัยใดที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของบุคลากรสายวิชาการ
3. บุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่และมีความตั้งใจที่จะลาออกจากมหาวิทยาลัยมาน้อยเพียงใด
4. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทยที่เหมาะสม ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
2. ศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
 - 2.1 ศึกษาความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่และความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
 - 2.2 ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
3. พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ในครั้งนี้ศึกษาเฉพาะ 1) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย 2) ศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2. ขอบเขตพื้นที่

ศึกษาในเขตพื้นที่ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น พื้นที่จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยเนชั่น

3. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างไว้ 3 กลุ่ม เพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ได้ คือ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำแหน่งคณบดีของมหาวิทยาลัย 4 แห่ง (มหาวิทยาลัยละ 1 ท่าน) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยเฉพาะด้านการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ส่วนวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์ประจำ) ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ที่ยังคงทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัย และกลุ่มตัวอย่างที่ลาออกจากมหาวิทยาลัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติม ในส่วนของการดำเนินการวิจัยในบทที่ 3)

4. วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) การรวบรวมเอกสารทั้งที่เป็นเอกสารเชิงปฐมภูมิ และทุติยภูมิ เช่น รายงานการวิจัย ตำรา วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ บทความ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัยพายัพ

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น และมหาวิทยาลัยเนชั่น เกี่ยวกับการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ 2) การสอบถามบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์ประจำ) ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือทั้ง 4 แห่ง ในประเด็นความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่หรือความตั้งใจในการลาออก รวมถึงปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย และ 3) การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ให้แก่มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนว่าใช้รูปแบบหรือวิธีการใด โดยเฉพาะในด้านการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
2. ทำให้ทราบถึงความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่และความตั้งใจในการลาออก รวมถึงปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
3. เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้ นั่นคือ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ มาปรับใช้ในการดำรงรักษาบุคลากรที่เป็นคนดีมีความสามารถให้คงอยู่กับมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้อัตราการเข้าออกของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนลดลง อันจะส่งผลต่อการมีแรงจูงใจและมีความสุขในการทำงานมากขึ้น โดยจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ รวมถึงเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนต่อไป

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ภารกิจหลักๆ ที่มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ควรจะต้องดำเนินการตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการดำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง แนวทางการบำรุงรักษา บุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ให้อยู่กับมหาวิทยาลัยให้นานที่สุด และมุ่งพัฒนาแก้ไขเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย เป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจ การใช้สิ่งจูงใจซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์หรือโอกาส หรือการจัดสภาพการทำงานและสวัสดิการที่ดี

ความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย หมายถึง การตัดสินใจของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ที่ตั้งใจจะยังคงปฏิบัติงานอยู่หรือตั้งใจจะลาออกจากมหาวิทยาลัย

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการ หมายถึง ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจของบุคลากรสายวิชาการว่าจะยังคงปฏิบัติงานอยู่หรือตัดสินใจลาออก ประกอบด้วย ปัจจัยด้านประชากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชา ตำแหน่งวิชาการ อายุงาน และภูมิลำเนา และปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา ได้แก่ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน ความพึงพอใจในรายได้ และความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ความพึงพอใจในงานที่ต้องรับผิดชอบ ความผูกพันในองค์กร ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย การเห็นคุณค่าในงาน เจตคติต่อพฤติกรรม และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีในบรรยากาศภาพรวม ความร่มรื่นสวยงามของมหาวิทยาลัย ความเหมาะสมของอาคารเรียน ห้องเรียนกับการเรียนการสอน ความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยของอาคารเรียนห้องเรียน ความสะอาดเป็นระเบียบของห้องทำงานและห้องพักอาจารย์ การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานของห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์ สภาพที่ใช้งานได้ของสื่อ หรืออุปกรณ์ในการสอน ความเพียงพอต่อการใช้งานสื่อหรืออุปกรณ์ในการสอน ความเพียงพอของที่จอดรถในมหาวิทยาลัย ความถูกสุขลักษณะของห้องน้ำในมหาวิทยาลัย การเป็นแหล่งชุมชน และสะดวกแก่การพักอาศัยของบริเวณที่ตั้งของมหาวิทยาลัย บริเวณมหาวิทยาลัยมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการอุปโภคบริโภค และความสะดวกในการเดินทางมาทำงานในมหาวิทยาลัย

ความพึงพอใจในรายได้ หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีของบุคลากรสายวิชาการ เกี่ยวกับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับของบุคลากรสายวิชาการได้รับในมหาวิทยาลัยเอกชน อัตราเงินเดือนที่ได้รับเป็นไปตามวุฒิทางการศึกษา ความเพียงพอของเงินเดือนที่ได้รับต่อการดำรงชีวิต เงินเดือนที่ได้รับมีผลต่อการจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน การขึ้นเงินเดือนประเมินตามความสามารถส่วนบุคคล ความเหมาะสมและยุติธรรมของการขึ้นเงินเดือนประจำปี อัตราเงินเดือนที่ได้รับกับความเท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกัน ความตรงเวลาในการจ่ายเงินเดือนในแต่ละเดือน ความภาคภูมิใจในรายได้ที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน ค่าตอบแทนของ

ตำแหน่งทางวิชาการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์) มีความเหมาะสม ยุติธรรม ค่าตอบแทนของตำแหน่งทางวิชาการ ผศ. รศ. ศ. เท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกัน มีการให้รางวัลเป็นเงินพิเศษ การมีรายได้เสริมอย่างสม่ำเสมอจากการสอนภาคพิเศษ และการมีรายได้เสริมอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการสอน

ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีเกี่ยวกับการได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์จากมหาวิทยาลัยเอกชน การจัดช่วยเหลือในการปฏิบัติงานระหว่างวันตามระเบียบของทางราชการ ความเหมาะสมของการจัดสรรวันลา หรือวันหยุด การมีค่าตอบแทนเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานหรือสอนนอกเวลา การมีสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น ค่าช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน เงินทุนช่วยเหลือ เงินกู้ เพื่อเบาเทาความเดือดร้อน การมีสวัสดิการด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ หรืออบรม การมีสวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ เช่น การจัดสถานที่ทำงาน โรงอาหาร ห้องน้ำที่ถูกลักษณะ หรือการให้ค่าปรึกษาเมื่อบุคลากรประสบปัญหา ด้านต่างๆ การมีสวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น จัดให้มีสโมสร การแข่งขันกีฬา รวมถึงสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การมีสวัสดิการด้านความมั่นคงในชีวิต เช่น เงินบำเหน็จ เงินบำนาญ เงินทดแทน การประกัน เงินทุนสงเคราะห์ การมีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย เช่น มีการตรวจสุขภาพประจำปี หรือการอนุญาตให้ลาป่วยเพื่อรักษาตัว

ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ หมายถึง ลักษณะงาน รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีความตรงกับความรู้และความสามารถ งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับ ความสนใจ การทำงานเป็นทีมในหน่วยงาน ความรู้สึกขัดต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้ปฏิบัติอยู่กับปริมาณงานที่รับผิดชอบ การแบ่งหน้าที่ในการทำงานในหน่วยงาน การประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบก่อนลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีการแบ่งภาระงานตามความชำนาญหรือความถนัดของแต่ละบุคคล มีการแบ่งความรับผิดชอบกันอย่างเท่าเทียม และภาระหน้าที่อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอนมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ภาระหน้าที่อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอนมีความเหมาะสมกับเวลา มีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความยุติธรรมไม่มีอคติ มีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ และมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพบุคลากร

ความผูกพันในองค์การ หมายถึง ความรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับมหาวิทยาลัย ความรู้สึกจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย ความศรัทธาเลื่อมใสในเป้าหมายและคุณค่าของมหาวิทยาลัย การยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าของมหาวิทยาลัย การมุ่งมั่นที่จะอุทิศตนและอุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยต่อไป ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่จะทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย ความหวงแหนพร้อมที่จะปกป้องต่อมหาวิทยาลัย และความภาคภูมิใจต่อการได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย หมายถึง การติดต่อสื่อสาร การประสานงานกับบุคคลภายในมหาวิทยาลัย ความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บังคับบัญชา การรับฟังปัญหา รวมถึงความจริงจังในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของผู้บังคับบัญชา การเอาใจใส่การทำงานของลูกน้องของผู้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวหรือครอบครัวของลูกน้องของผู้บังคับบัญชา การให้กำลังใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา การยกย่องชื่นชมเมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ดีหรือประสบความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา การมีความเคารพอย่างจริงจังต่อผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา การสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศของการช่วยเหลือ สนับสนุน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันของบุคลากร บรรยากาศของการให้เกียรติ หรือให้ความสำคัญซึ่งกันและกันของบุคลากร การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ความจริงใจต่อกันในการคบหาสมาคมกันของบุคลากรที่ร่วมงานกัน และความสามารถในการปรึกษาเรื่องส่วนตัวกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

การเห็นคุณค่าในงาน หมายถึง ความท้าทายในงานที่ทำ ความหลากหลายของงานที่ทำ การมีโอกาสได้ตัดสินใจในงานที่ทำ การมีโอกาสในการใช้กลยุทธ์ของตนเองเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญกับมหาวิทยาลัย งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญกับสาขาวิชาหรือภาควิชา การเห็นโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อความก้าวหน้าในงาน การเห็นโอกาสในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในงานที่ทำ ความรู้สึกมีอิสระในงานที่ทำ งานที่มีความมั่นคง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลภายนอก อันเนื่องมาจากการได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยนี้ การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน และความภูมิใจในอาชีพและงานที่ทำ

เจตคติต่อพฤติกรรม หมายถึง ทศนคติหรือความคิดเห็นที่ใช้ประกอบการตัดสินใจของบุคลากรว่าจะยังคงปฏิบัติงานอยู่หรือลาออก โดยพิจารณาจาก ความสุขในการทำงาน ความกระตือรือร้นที่จะมาทำงาน การอยากฝากอนาคตการทำงานไว้กับมหาวิทยาลัย ความภูมิใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย ความเต็มใจในการทำงาน การมีอิสระในการทำงาน ความลงตัวในชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจในประเด็นเงินเดือน การตอบแทนที่มหาวิทยาลัยมอบให้ โอกาสในการได้พัฒนาตนเอง การเปิดโอกาสให้ท่านได้รับผิดชอบในงานที่สำคัญ ประเด็นความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา ประเด็นความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ประเด็นความพึงพอใจในสวัสดิการต่างๆ การถูกให้ความสำคัญในข้อคิดเห็นของบุคลากร และความมั่นใจในกระบวนการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยว่าได้ผ่านการพิจารณามาเป็นอย่างดีและมีความน่าเชื่อถือ

การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง หมายถึง การตัดสินใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรนั้นได้รับอิทธิพลมาจากบุคคลรอบข้างที่มีความใกล้ชิด ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา นักศึกษา คู่

สมรส บิดา มารดา เพื่อนสนิท กลุ่มญาติ กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย และอธิการบดี หรือคนในครอบครัวของอธิการบดี มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนของโครงการหรือกิจกรรม รวมถึงการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือ โดยให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยเอกชน และมีเป้าหมายเพื่อธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการให้ยังคงทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัยต่อไป

มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย หมายถึง มหาวิทยาลัยเอกชน 7 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเนชั่น มหาวิทยาลัยภาคกลาง มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา และมหาวิทยาลัยพิษณุโลก ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นมีมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ที่อนุญาตให้เก็บข้อมูล ได้แก่ มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยเนชั่น ส่วนมหาวิทยาลัยที่ไม่อนุญาตให้เก็บข้อมูล ได้แก่ มหาวิทยาลัยภาคกลาง มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา และมหาวิทยาลัยพิษณุโลก

บุคลากรที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ หมายถึง บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์ประจำ) ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือ ที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2557-2559

บุคลากรที่ลาออก หมายถึง บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์ประจำ) ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือ ที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย และได้ลาออกจากมหาวิทยาลัยไปแล้ว (ลาออกในช่วงปี พ.ศ. 2555-2558)

บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง บุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ที่เป็นอาจารย์ประจำ เท่านั้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ รวมถึงระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ หมายถึง แบบจำลองหรือสิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิดของการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ของการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของไทย ประกอบด้วย แนวคิดพื้นฐาน วัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินงาน และการกำกับดูแลระบบเพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

Set New Normal หมายถึง การย้อนกลับไปทบทวนดูที่เจตนารมณ์ที่เป็นจุดเริ่มต้นของการก่อตั้งมหาวิทยาลัยเอกชนขึ้นมา ว่าก่อตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร และต้องการผลิตบัณฑิตให้มีความโดดเด่นหรือเชี่ยวชาญในด้านใด

Mindset หมายถึง กลุ่มของความเชื่อหรือวิธีการคิด การตั้งเป้าหมายให้กับตนเอง และวิชาชีพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน โดย Mindset แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) Growth Mindset คือคนที่มีกรอบแนวคิดแบบเติบโต และยืดหยุ่น สามารถสร้างได้ด้วยการเรียนรู้ มองปัญหาและอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และ 2) Fixed Mindset คือคนที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด แบบตั้งเดิมอยู่ในกรอบเดิมๆ กลัวการเปลี่ยนแปลง กลัวความล้มเหลว ไม่กล้าคิดสิ่งใหม่ๆ



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปรัชญา แนวคิด ทฤษฎี และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การดำรงรักษาบุคลากรในองค์การ ทฤษฎีทางจิตสังคม รวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการลาออก ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
 - 1.2 การวิเคราะห์งาน
 - 1.3 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในองค์การ
 - 1.4 การพัฒนาบุคลากร
 - 1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 1.6 การดำรงรักษาบุคลากรในองค์การ
 - 1.7 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
2. ทฤษฎีจิตวิทยาทางสังคม
 - 2.1 ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล
 - 2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการลาออก
 - 3.1 แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับการลาออก
 - 3.2 ผลกระทบของการลาออกของบุคลากรในองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญอย่างมาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องค้นหาวิธีการบริหารงานใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องใช้หลักในการบริหารอย่างมากและต้องใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารด้วย นั่นก็คือ การบริหารคนในองค์กรนั่นเอง ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุดในองค์กร และบริหารยากที่สุดในบรรดาปัจจัยการบริหารทั้งหมด อีกด้วย ในงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย” ได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ รวมถึงทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management: HRM) ที่น่าสนใจ ดังนี้

Watson (2010 อ้างใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2557) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ความพยายาม ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรม ที่บุคคลทำให้แก่องค์การ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในวิถีที่ช่วยให้้องค์การดำเนินต่อไปได้

Boxall (2007 อ้างใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2557) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเน้นใช้ความสามารถของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ความสำเร็จเกิดจากการบูรณาการนโยบาย โปรแกรมการดำเนินงาน และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดจากการจ้างงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543: 10) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องผสมผสานศาสตร์อื่นๆ ในการจัดการบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 9) ชี้ให้เห็นถึง ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรในการทำงานว่า เป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นที่จะต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

สุนันทา เลาहनันท์ (2556: 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง

ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาและการคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล (2557) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเกี่ยวข้องกับตั้งแต่ การรับสมัครงาน การสรรหาคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนา โดยต้องคอยดูแลและพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคตด้วย

จากการให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนักวิชาการไทยและต่างประเทศสามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางในการตัดสินใจ การจัดความสัมพันธ์ในองค์การที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อประสานการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ซึ่งเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นกระบวนการ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการธำรงรักษาบุคลากรในองค์การ

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

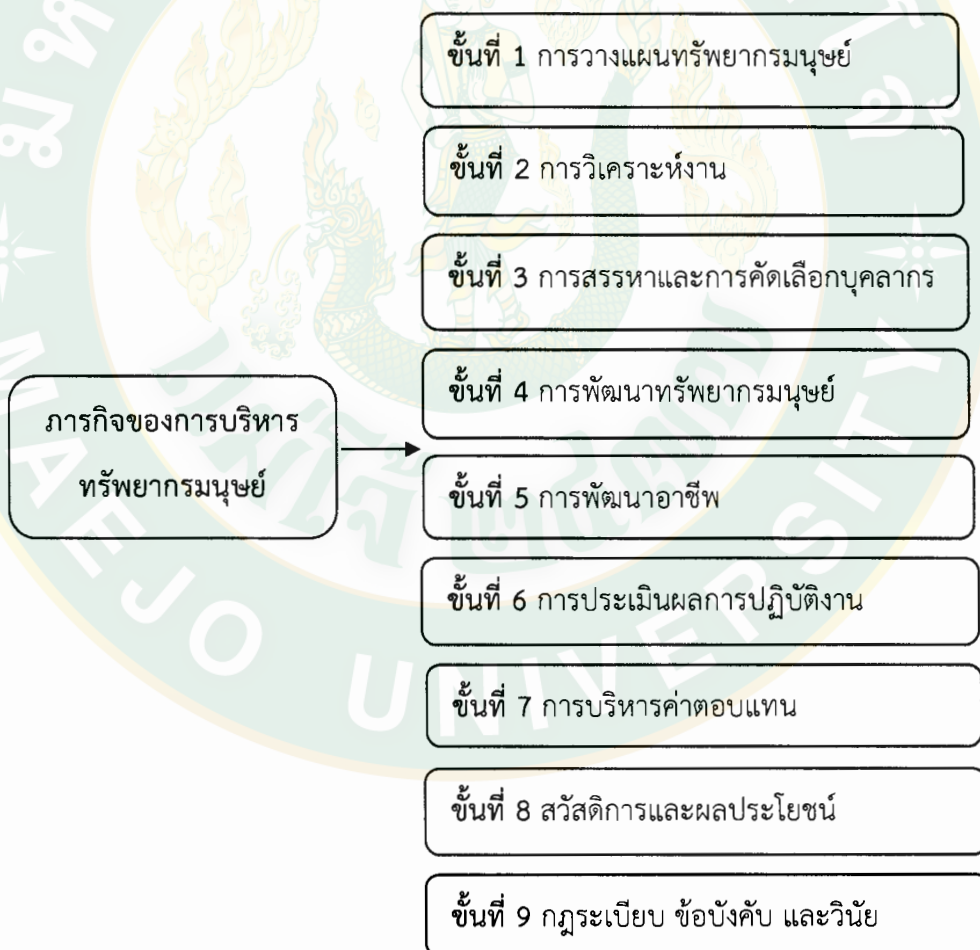
การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบก็จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการจัดการที่ไม่เป็นระบบนั้นจะทำให้องค์การไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยทุกองค์การต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (สุนันทา เลานันทน์, 2556: 5) ดังนี้

ประการที่หนึ่ง เพื่อช่วยให้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ประการที่สอง เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สาม เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์การ ประการที่สี่ เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และการตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ประการที่ห้า เพื่อพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพ ในระดับที่พึงปรารถนา ประการที่หก เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวิธีวิจัยและจริยธรรมขององค์การ และ ประการที่เจ็ด เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร กลุ่มบุคคล องค์การและสาธารณชน

ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ จะต้องมีการปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในฐานะที่เป็นผู้มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรและการบริหาร งานด้านนี้ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ เป็นระบบ ทุ่มเท เอาจริงเอาจัง และมีการประเมินผลอย่างครบวงจร

ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการตั้งแต่การพยากรณ์ความต้องการคนที่จะมาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาคนที่ทำงานในองค์กรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการดูแลการออกจากงานของคนงาน ซึ่งภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ และกฎระเบียบ ข้อบังคับ และวินัย ซึ่งแสดงดังภาพ



ภาพที่ 1 ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: ดัดแปลงจาก กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557)

จากภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การออกแบบงาน คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น
2. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้ นั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ
3. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงานทั้งปัจจุบันและในอนาคต
4. การสรรหาและคัดเลือกเป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ
5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป
6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล
7. มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
8. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
10. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรมในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

11. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์การดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์การ ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงานและการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์การ

12. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการคิดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้าร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

13. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

14. การควบคุมด้านวิจัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

15. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การทำงานโดยทั่วไปสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ นั่นคือ การวางแผน โดยเฉพาะในแวดวงธุรกิจแล้วนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการวางแผนนั้นเปรียบเสมือนการมีเข็มทิศในการชี้ทิศทาง หากองค์การไหนไม่มีการวางแผนด้านกำลังคนจะส่งผลให้การทำงานล้มเหลวอย่างแน่นอน

1.1. ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การสมัยใหม่จะไม่มี ความยุ่งยากและซับซ้อนอีกต่อไป หากองค์การได้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม ทั้งนี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับองค์การ ช่วยสร้างความพร้อมในการดำเนินงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

ช่วยให้องค์การกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม จึงอาจกล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (อนิวัช แก้วจำนง, 2552) ดังนี้

1) ช่วยให้การดำเนินกิจกรรมแต่ละหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การพยากรณ์กำลังแรงงาน การสรรหาการคัดเลือกและการบรรจุ หากองค์การสามารถดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้การทำงานในแต่ละหน่วยงานภายในองค์การเป็นไปตามแผนที่องค์การกำหนดและไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตจะมีความต้องการแรงงานเป็นจำนวนมาก

2) ช่วยในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคคลในองค์การรวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการทดแทนกำลังคนทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการในระยะยาวได้โดยจะทำให้พนักงานเกิดกำลังใจและองค์การสามารถธำรงรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์การได้มากขึ้น

3) ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับองค์การ โดยหากองค์การสามารถดำเนินการด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ไม่เกิดการขาดแคลนแรงงานในองค์การ การทำงานในแต่ละหน่วยงานมีความต่อเนื่องโดยมองเห็นความตั้งใจของทุกคนในการทำงานอย่างเต็มกำลัง องค์การจึงต้องอำนวยความสะดวกในเรื่องอัตราค่าจ้างเพื่อให้เพียงพอสำหรับการสร้างสรรค์ผลงานให้ทุกหน่วยงานในองค์การ

4) ช่วยสร้างความพร้อมในการดำเนินงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยหากหน่วยงานนี้ได้รับรู้หน้าที่ของตนเองที่ชัดเจนจะทำให้มีการเตรียมการเรื่องกำลังแรงงาน โดยบรรจุเป็นแผนงานประจำปีที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ โดยหากสามารถกำหนดได้เช่นนี้จะช่วยสร้างความพร้อมในการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และมองเห็นความพร้อมในการก้าวสู่ความเป็น HR มืออาชีพได้มากขึ้น

5) ช่วยให้เกิดการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยพบว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การสมัยใหม่ การที่องค์การมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากจะช่วยลดความวิตกกังวล ความเครียดและข้อขัดแย้งในองค์การแล้ว ยังทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างลงตัว การบรรลุผลสำเร็จขององค์การจึงมีความเป็นไปได้มากขึ้น

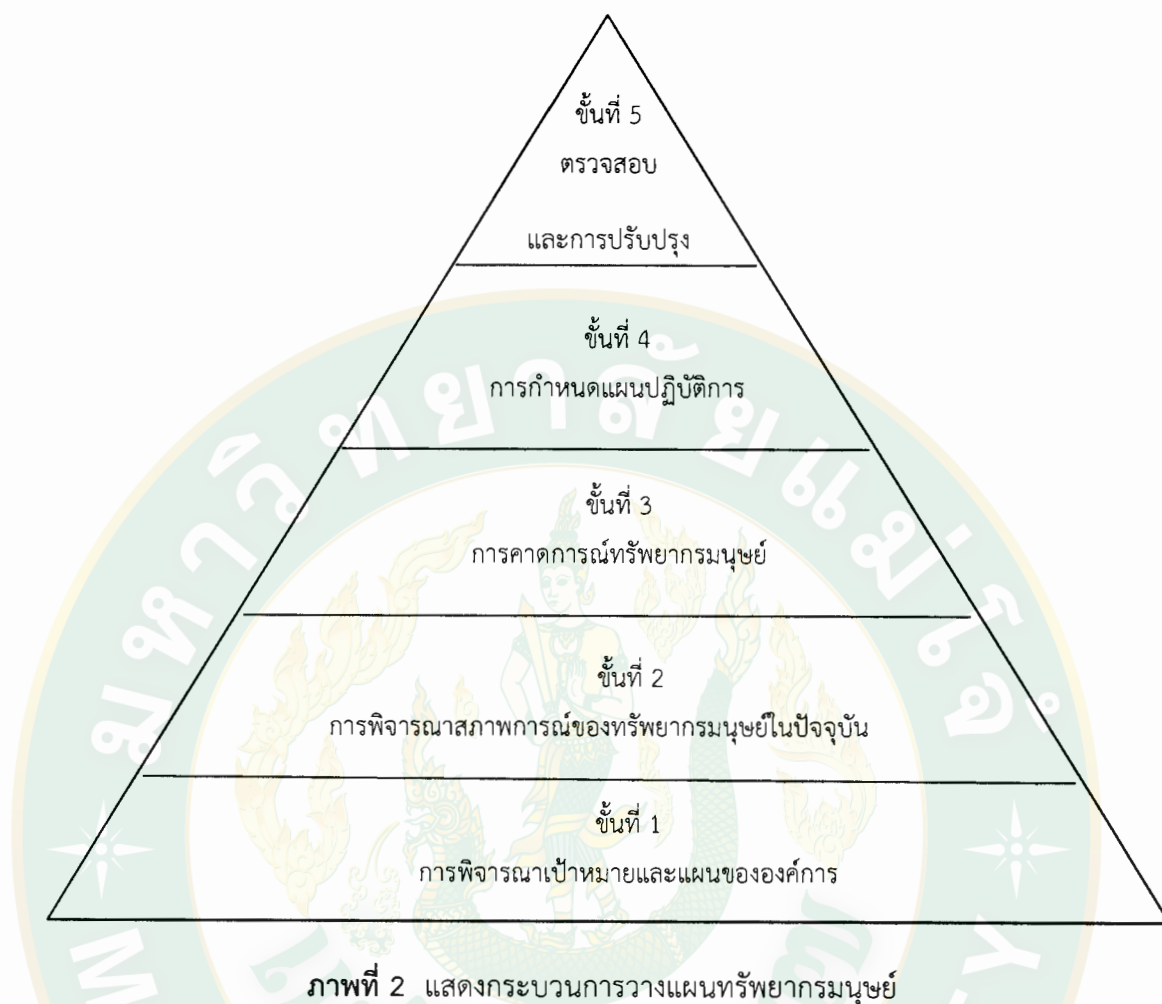
6) ทำให้องค์การได้รับชื่อเสียงและการยอมรับ โดยพบว่า การดำเนินงานขององค์การสมัยใหม่ได้นำดัชนีชี้วัดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้วัดความสำเร็จขององค์การ จึงพบว่าองค์การในปัจจุบันมีความตื่นตัวและหันมาให้ความสำคัญกับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยหากให้หน่วยงานนี้ทำงานเป็นไปตามหน้าที่และแสดงบทบาทที่เหมาะสมจะทำให้การทำงานด้านการ

วางแผนทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ องค์กรได้รับชื่อเสียงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอกและองค์กรภายนอก

สรุปความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลดีต่อองค์กร ได้แก่ ประการที่หนึ่ง ช่วยให้การดำเนินกิจกรรมแต่ละหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง ช่วยในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคคลในองค์กรรวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการทดแทนกำลังคนทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการในระยะยาว ประการที่สาม ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับองค์กร ประการที่สี่ ช่วยสร้างความพร้อมในการดำเนินงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ประการที่ห้า ช่วยให้เกิดการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และประการที่หก ทำให้องค์กรได้รับชื่อเสียงและการยอมรับ

1.2 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่ล้วนแล้วไม่แตกต่างกันมากนัก ในเรื่องนี้ อิวานชีวิช (2003 อ้างใน กัลยรัตน์ ชีระธนชัยกุล, 2557) ได้จำแนกกระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดแผนปฏิบัติการ และการตรวจสอบและการปรับปรุง ดังภาพ



ที่มา: ดัดแปลงจาก กัลยรัตน์ วีระธนชัยกุล (2557)

ขั้นที่ 1 การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร

งานสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์พึงกระทำคือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางการเมือง กฎหมายที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ภาวะเงินเฟ้อ ระดับการว่างงานในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

ขั้นที่ 2 การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

สำรวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์

ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องการจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงๆ ว่ามีจำนวนเท่าไรแล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมด ก็จะสามารถรู้ว่าองค์กรต้องการจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด ในการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ละเอียดซับซ้อน ซึ่งจะกล่าวถึงขั้นตอนในการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์พอสรุปได้ 12 ประการ ดังนี้

- 1) ศึกษาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในการเข้าออกของพนักงาน
- 2) หาเครื่องบ่งชี้ที่จะแสดงจำนวนพนักงานลูกจ้างในช่วงระยะเวลาต่างๆ หรืองานประเภทสำคัญๆ เช่น ดูจำนวนพนักงานในด้านการผลิต
- 3) พยากรณ์จำนวนพนักงานที่เกี่ยวกับงานหลัก (Line) พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านสนับสนุน (Staff) ว่าจะเป็จำนวนเท่าไร
- 4) ชี้ให้เห็นถึงเหตุการณ์ที่ผ่านมา แต่เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันจำทำให้เปลี่ยนแปลงนั้น อาจจะไม่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา
- 5) เป็นข้อมูลที่ได้จากระดับต้นไปสู่ระดับสูง การเปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการตั้งแต่ระดับต้นได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ถึงแม้ว่าบางครั้งฝ่ายจัดการจะมีคำตอบอยู่แล้วก็ตาม
- 6) การสอบถามจากหัวหน้างานในระดับต่างๆ นั้น จะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ทำให้หัวหน้างานมีความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมกัฝ่ายจัดการมากขึ้น
- 7) การศึกษาถึงโครงการต่างๆ
- 8) หลักการที่สำคัญที่ควรพิจารณาอีกอย่างหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์งาน
- 9) พิจารณาเวลาทำงานที่แท้จริงของพนักงานลูกจ้างแต่ละคน
- 10) พิจารณาผลผลิตของงาน อาจจะใช้ศึกษาเปรียบเทียบจำนวนคนกับจำนวนผลผลิตของงาน

- 11) วิธีใช้ตัวเลขสถิติต่างๆ หรือจากวิจารณ์ญาณของผู้รับผิดชอบ
- 12) ต้องติดตามข่าวคราวความเคลื่อนไหว การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่

ขั้นที่ 4 การกำหนดแผนปฏิบัติการ

หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุ

พนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้ายการเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบและการปรับปรุง

ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่างๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์การ การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งเพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

ดังนั้น สรุประบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนใหญ่ๆ ดังนี้
ขั้นที่ 1 การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ ขั้นที่ 2 การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ขั้นที่ 3 การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ ขั้นที่ 4 การกำหนดแผนปฏิบัติการ และขั้นที่ 5 การตรวจสอบและการปรับปรุง

2. การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นพื้นฐานสำคัญของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการวิเคราะห์งานจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมากมายในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถควรที่จะมีความรู้และความเข้าใจในหลักการวิเคราะห์งาน และสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง โดยมีผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกจัดทำอยู่ในหลายลักษณะ เพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม โดยสารสนเทศของงานที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2546)

เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description)

ถูกเขียนขึ้นโดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเหตุผลและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น ปกติเอกสารพรรณนางานจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ แต่โดยทั่วไปแล้วเอกสารพรรณนางานลักษณะงานจะประกอบด้วยข้อความที่สำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งงาน (Job Title) หน้าที่ (Functions) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) และเงื่อนไขสภาวะแวดล้อม (Environmental Conditions)

เอกสารระบุข้อกำหนดงาน (Job Specification)

จะระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น โดยเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อเข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งขององค์การ โดยทั่วไปแล้วเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย การศึกษา (Education) ประสบการณ์ (Experience) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ความชำนาญ (Skill) คุณสมบัติทางกายภาพ (Physical) และความพร้อมทางจิตใจ (Psychological Readiness)

มาตรฐานการทำงาน (Job Standard)

เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นเกณฑ์สำหรับกำหนดแนวทางในการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นที่ไปตามที่ได้กำหนดไว้ มาตรฐานการทำงานจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การ โดยบุคลากรจะทราบถึงความต้องการขององค์การที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน ในขณะที่องค์การจะมีแนวทางให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติ จึงไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการทำงานขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ

การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และความสำคัญของแต่ละบุคคล ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานจะทำให้องค์การสามารถจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากรได้ โดยการเปรียบเทียบข้อมูลกับทั้งภายในองค์การและเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานทั่วไป นอกจากนี้การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และหน้าที่อื่นขององค์การ จะเห็นว่าการวิเคราะห์งานเป็นเสมือนแหล่งต้นทางของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในหัวข้ออื่น เช่น การสรรหาและคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และการฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนักวิเคราะห์งานที่จะต้องทำการวิเคราะห์งานด้วยความรอบคอบและถูกหลักการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่งานอื่นอย่างเต็มที่

สรุป การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นงานที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตั้งแต่ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทน เป็นต้น โดยการวิเคราะห์งานนั้น มีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ ได้แก่ 1. เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) ถูกเขียน

ขึ้นโดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเหตุผลและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น 2. เอกสารระบุข้อกำหนดงาน (Job Specification) จะระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ที่ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม 3. มาตรฐานการทำงาน (Job Standard) เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นเกณฑ์สำหรับกำหนดแนวทางในการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ และ 4. การประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาความสำคัญของแต่ละบุคคล ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานจะทำให้องค์กรสามารถจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากรได้

กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่นักวิเคราะห์งานจะต้องปฏิบัติเพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างเป็นระบบเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสมบูรณ์ โดยกระบวนการในการวิเคราะห์งานประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนทร์, 2546)

ขั้นตอนที่ 1 การระบุงาน (Job Identification) นักวิเคราะห์งานจะต้องระบุงานและขอบเขตของงานที่ต้นตอการจะทำการศึกษา ซึ่งอาจจะเป็นงานเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรืองานทั้งหมดภายในองค์กร เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางและขอบเขตของการศึกษางานให้ดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายแน่นอน ขั้นตอนนี้จะไม่ค่อยมีปัญหามากนักในหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานที่เคยทำการวิเคราะห์งานมาแล้ว แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่ไม่เคยมีการศึกษาและวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบมาก่อน นักวิเคราะห์งานอาจจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น แผนภูมิขององค์กร (Organization Chart) เอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับระดับขั้นและเงินเดือน ทะเบียนการจ่ายเงินเดือน แม้กระทั่งการสนทนาเพื่อหาข้อมูลเบื้องต้นจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมาใช้ประกอบในการกำหนดขอบเขตของงาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการศึกษางานเฉพาะหรือศึกษาทั้งระบบก็ตาม นักวิเคราะห์งานจะต้องทำการตัดสินใจเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน และงบประมาณ ปกติวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานจะมีหลายวิธี เช่น

- 1) การสังเกต (Observation Method)
- 2) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method)
- 3) การสัมภาษณ์ (Interview Method)

- 4) การประชุม (Conference Method)
- 5) การศึกษาจากบันทึกงานประจำวัน (Diary Method)
- 6) การทดลองปฏิบัติงาน (Job Experiment Method)

โดยแต่ละวิธีจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน ซึ่งนักวิเคราะห์งานสมควรมีความรู้ มีทักษะ และความเข้าใจในการดำเนินงานแต่ละวิธีอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถเลือกนำมาใช้ ประกอบการวิเคราะห์งานอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) จะเป็นการปฏิบัติการโดย พยายามเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานที่ทำการศึกษามาตามวิธีการที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความ ถูกต้องครบคลุม และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำสารสนเทศของงาน (Job Analysis Information) ข้อมูล ต่างๆ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาใช้ประกอบการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อ จัดรูปแบบของสารสนเทศของงานให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้งานจริง ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา หรือการออกแบบงานและ อุปกรณ์ในการทำงาน ปกติสารสนเทศของงานจะถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ เอกสาร พรรณนาลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน และมาตรฐานการทำงาน ความสัมพันธ์กับ กระบวนการวิเคราะห์งานแสดงให้เห็นว่า กระบวนการวิเคราะห์งาน เป็นการทำงานที่ต่อเนื่องและ อาจจะต้องมีการดำเนินการใหม่เมื่อเวลาผ่านไป เนื่องมาจากกระแสพลวัต (Dynamic) ที่เกิดขึ้น ส่งผลให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้งานหลายชนิดลดบทบาทหรือความสำคัญลง ขาดความเหมาะสม หรือล้าสมัยลง ในขณะที่งานใหม่เกิดขึ้นและงานบางประเภทจะทวีความสำคัญ เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้งานบางชนิดยังต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่นกัน ทำให้ต้องมีการเก็บรวบรวมระบบสารสนเทศและทำการวิเคราะห์งานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ ก่อให้เกิดปัญหางานที่ล้าสมัย หรือซ้ำซ้อนกัน

สรุป กระบวนการในการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ ขั้นตอนที่ 1 การระบุงาน (Job Identification) เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางและขอบเขต ของการศึกษางานให้ดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายแน่นอน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูล จะต้องทำการตัดสินใจเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน และงบประมาณ ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องครบคลุม และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้ ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำสารสนเทศของงาน ปกติสารสนเทศของงานจะถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ เอกสารพรรณนาลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน และมาตรฐานการทำงาน เป็นต้น

3. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในองค์การ

การสรรหาบุคลากรเป็นศาสตร์และศิลป์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักปฏิบัติการณ์ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องบูรณาการความรู้ ความสามารถ ศาสตร์สาขาต่างๆ และใช้ศิลปะในการจัดการให้งานประสบความสำเร็จ ดังนั้น การศึกษาการสรรหาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญขององค์การ (กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2557)

การกำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

หลักการสรรหาบุคลากรคือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรขั้นต้น เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้าเป็นบุคลากรขององค์การ ตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Put the Right Man on the Right Job)” โดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุน สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ โดยการสรรหาบุคลากรที่องค์การนิยมใช้มี 2 ระบบ คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

จัดเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์การโดยอาศัยหลักแห่งความเมตตาเกื้อกูลช่วยเหลือสงเคราะห์บรรดาพรรคพวก เพื่อนฝูง วงศาคณาญาติ และผู้อยู่ในอุปการะให้มา มีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก โดยมีการใช้บารมีของผู้มีอำนาจสูงสุดจากในองค์การที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยไม่ต้องคำนึงถึงระบบการสอบคัดเลือก ซึ่งในองค์การที่มีระบบการบริหารที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีระบบการรับบุคลากรเข้ามาทำงานโดยระบบอุปถัมภ์ เพราะจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อระบบการบริหารงานบุคคลขององค์การ

2. ระบบคุณธรรม (Merit system)

จัดเป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้ “หลักแห่งความดี” ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 หลักความสามารถ (Competence) โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร เช่น คุณสมบัติผู้สมัคร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้ว เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัครให้มาสมัครเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการคัดเลือก

2.2 หลักความเสมอภาค (Equality) โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ตรงตามเงื่อนไขการประกาศรับสมัครเพื่อการคัดเลือก โดยไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิฐานะถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติ ศาสนา ฯลฯ

2.3 หลักความมั่นคง (Security) เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงให้แก่บุคลากร ในองค์การให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงาน ไม่ถูกลงโทษสั่งให้พักงาน หรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอหรือไม่เป็นธรรม

2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) โดยองค์การจะ กำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากรให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์การวางตัวเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่กระทำการใดๆ อันสื่อเจตนาว่าจะเป็นการฝักใฝ่ฝ่ายใด

วิธีการสรรหา การสรรหามีวิธีการดำเนินการอยู่ 2 วิธี คือ

1. การสรรหาจากภายใน (Internal Recruitment)

เป็นการสรรหาบุคลากรหรือผู้สมัครจากภายในองค์การเพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งที่ว่างอยู่ แทนที่องค์การจะประกาศรับสมัครบุคคลจากภายนอก โดยจะประกาศรับสมัคร บุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์การที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดให้มาสอบแข่งขันหรือมา รับการคัดเลือก เพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรืออาจใช้วิธีการโยกย้ายสับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสม การสรรหาวิธีนี้มักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเดิม

ข้อดีของการสรรหาจากภายใน

- 1) ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหา เวลา และค่าใช้จ่ายในการปฐมนิเทศ การ ฝึกอบรมพนักงานใหม่
- 2) ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์การ สามารถสร้างความผูกพัน และความเชื่อมั่นในองค์การ และมีความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์การ
- 3) เป็นการจูงใจให้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานใน องค์การ แม้จะต้องเริ่มงานในขั้นต่ำแต่มีโอกาสดำเนินการ เพราะองค์การให้การสนับสนุนความก้าวหน้า แก่พนักงานภายในองค์การ
- 4) สามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากองค์การมีข้อมูลและความรู้ เกี่ยวกับทักษะ ความสามารถของผู้สมัครภายในดีกว่าผู้สมัครภายนอก จึงสามารถนำมาเป็นข้อมูลใน การสรรหาบุคลากรได้ดีกว่าการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ
- 5) เป็นการให้หลักประกันในการทำงานโดยให้โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน แก่บุคลากรที่ดี มีความตั้งใจทำงาน ผลงานอยู่ในระดับดี เมื่อมีอายุการทำงานพอสมควรก็จะได้รับการ พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้ได้ดีขึ้น

ข้อเสียของการสรรหาจากภายใน

1) ทำให้องค์การสูญเสียโอกาสที่จะได้บุคลากรจากภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงานจากภายนอก ซึ่งทำให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาการทำงาน

2) วิธีการทำงานหรือการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์อาจไม่เกิดขึ้น เนื่องจากขาด “เลือดใหม่” ที่จะเสนอรูปแบบที่แตกต่างไปจากวิธีเดิม ทำให้ขาดบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์คุณภาพการทำงาน ตลอดจนการยอมรับจากองค์กรต่างๆ

3) หากองค์กรไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรภายในขององค์กร เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ผลงาน ประวัติ ความประพฤติ ฯลฯ อาจทำให้การสรรหาบุคลากรภายในขององค์กรเป็นระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหลายได้ โดยเฉพาะในด้านประสิทธิภาพการทำงาน ความขัดแย้ง และชื่อเสียงขององค์กร

4) การหมุนเวียนการทำงาน หรือการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานสำหรับบุคลากรภายในขององค์กรเมื่อมีตำแหน่งว่าง หรือตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น ทำให้้องค์การจะต้องเสียเวลาในการแนะนำงาน หรือนิเทศให้แก่บุคลากรผู้มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่ เป็นเหตุให้้องค์การต้องสูญเสียผลประโยชน์ รายได้ จากการดำเนินงานของบุคลากรใหม่จนกว่าจะมีประสบการณ์และมีประสิทธิภาพในการทำงาน

วิธีการสรรหาจากภายใน

1) การปิดประกาศตำแหน่งงานว่าง (Job Posting) เป็นการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ว่างให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบอย่างทั่วถึง

2) การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน (Job Bidding) จะกระทำไปพร้อมกับการปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรที่สนใจและมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในประกาศสมัครแข่งขัน

3) การเสนอแนะของพนักงานในองค์กร (Employee Referrals) เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้้องค์การได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงาน เพราะตามปกติบุคลากรภายในองค์กรย่อมจะเสนอบุคลากรที่ทำงานดี เว้นแต่ผู้เสนอแนะจะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เช่น เพื่อนฝูง ญาติ พี่น้อง มากกว่าความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อ้องค์การได้

4) ระบบการบันทึกข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ (Computerized Record System) เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้า มีการสร้างฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร เช่น ชื่อ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงาน ทักษะความสามารถของพนักงานทั้งหมดลงในระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้องค์การสามารถระบุชื่อ

บุคลากรที่สมควรได้รับการเสนอให้บรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ระบบการบันทึกข้อมูลจะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กรให้ทันสมัยตลอดเวลา

2. การสรรหาจากภายนอก (External Recruitment)

เป็นการสรรหาบุคลากรสำหรับตำแหน่งว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่จากภายนอกองค์กร เป็นวิธีการที่นิยมใช้สำหรับองค์กรที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างผลงาน และชื่อเสียงให้แก่องค์กร

ข้อดีของการสรรหาจากภายนอก

- 1) ให้ความเท่าเทียม โดยเปิดโอกาสให้แก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่องค์กรต้องการ
- 2) องค์กรได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการที่มีโอกาสสรรหาบุคคลจากภายนอก องค์กร จากบุคคลจำนวนมากที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสิทธิภาพ มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานว่างหรือตำแหน่งงานใหม่ ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น
- 3) ป้องกันการผูกขาดจากบุคลากรภายในองค์กรที่มีระบบการทำงานแบบล้าหลัง ยึดตัวบุคคลมากกว่าหลักการ ซึ่งองค์กรมีความต้องการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจึงมีความจำเป็นต้องการบุคลากรที่ดีจากภายนอกมาช่วยเสริมสร้างและพัฒนาการทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กร สามารถนำบุคลากรใหม่มาพัฒนาและสร้างสรรค์ระบบการทำงานที่ดีได้ง่ายกว่าบุคลากรเดิมและองค์กรสามารถปลูกฝังประสบการณ์ใหม่ได้ตามต้องการ
- 4) ช่วยให้ผู้บุคลากรภายในองค์กรมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความสามารถ โดยการไปศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์สำหรับใช้ในการสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งว่างหรือตำแหน่งใหม่ขององค์กร

ข้อเสียของการสรรหาจากภายนอก

- 1) เป็นการทำลายขวัญกำลังใจและความผูกพันในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรและเป็นการปิดกั้นโอกาสความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรภายในองค์กร โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากรภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งระดับสูงภายในองค์กร
- 2) เป็นการสิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ การรับสมัคร การคัดเลือกและค่าใช้จ่ายอื่นในการดำเนินการสรรหา
- 3) บุคลากรใหม่อาจจะใช้เวลานานในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร เป็นเหตุให้เสียเวลาและค่าใช้จ่าย

วิธีการสรรหาจากภายนอก

- 1) ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง (Walk-ins) ผู้สมัครจะเข้าไปติดต่อขอรับใบสมัครจากองค์การและกรอกข้อมูลประวัติย่อลงในใบสมัคร เมื่อมีตำแหน่งงานว่างต้องการบรรจุ องค์การจะพิจารณาจากใบสมัครที่รวบรวมไว้ และติดต่อขอสัมภาษณ์ตามขั้นตอนคัดเลือกต่อไป
- 2) ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง (Write-ins) วิธีการคล้ายวิธีแรก จะต่างที่ผู้สมัครใช้วิธีการเขียนจดหมายไปสมัครตามท้องที่องค์การประกาศ โดยผู้สมัครจะส่งประวัติย่อประกอบการพิจารณาพร้อมสถานที่ที่ติดต่อได้ เมื่อองค์การมีตำแหน่งว่าง หรือสนใจผู้สมัครคนใดเป็นพิเศษ องค์การสามารถติดต่อขอสัมภาษณ์ได้
- 3) สมัครผ่านระบบสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) ผู้สมัครสามารถสมัครได้สองวิธี คือ ผ่านโทรสาร หรือผ่านคอมพิวเตอร์ โดยวิธีการแรกผู้สมัครส่งประวัติหลักฐานการทำงานไปให้โดยตรงทางโทรสาร ส่วนวิธีหลังอาศัยเครือข่ายของระบบ Internet เช่น ในรูปของจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-mail หรือผ่านทางโปรแกรม Windows หากองค์การใดสนใจก็จะติดต่อขอสัมภาษณ์ และมีจดหมายตอบกลับไปยัง E-mail ผู้สมัครได้
- 4) การโฆษณารับสมัคร (Advertising) หมายถึง ความพยายามที่จะประกาศให้บุคคลทั่วไปทราบว่าองค์การมีตำแหน่งงานว่าง โดยโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ เช่น วารสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ แผ่นป้ายโฆษณา แผ่นโปสเตอร์ รวมถึงอินเทอร์เน็ต เพื่อให้เข้าถึงผู้สมัครมากที่สุด
- 5) การติดต่อกับสถาบันการศึกษา (Education Institutions) หมายถึง โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย โดยองค์การจะติดต่อกับสถาบันการศึกษาโดยตรง
- 6) การติดต่อกับสำนักจัดหางาน (Employment Agencies) ซึ่งมีทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ถือว่าเป็นแหล่งสรรหาจากภายนอกที่สำคัญ เพราะบรรดาผู้สมัครที่ประสงค์จะหางานทำมาใช้บริการ
- 7) การติดต่อกับบริษัทแสวงหาผู้บริหาร (Executive Search Firms) จะแตกต่างจากสำนักงานจัดหางาน โดยสำนักงานจัดหางานจะช่วยผู้สมัครหางานที่ต้องการ ส่วนบริษัทแสวงหาผู้บริหารจะช่วยหน่วยงานหาผู้สมัครที่เหมาะสม ซึ่งหมายถึงผู้บริหารระดับสูง โดยคิดค่าตอบแทนจากนายจ้างเป็นร้อยละของเงินเดือนค่าจ้างทั้งปี
- 8) การจัดตลาดนัดแรงงาน (Job Fairs) เป็นวิธีการสรรหาที่องค์การเปิดโอกาสให้ผู้สมัครพบปะกับตัวแทนขององค์การต่างๆ และจูงใจผู้สมัครงานเหล่านั้นให้สมัครงาน วิธีนี้เป็นประโยชน์ต่อองค์การเพราะทำให้พบปะผู้สมัครเป็นจำนวนมากในระยะเวลาอันสั้นและเสียค่าใช้จ่ายต่ำ

9) การติดต่อกับสหภาพแรงงาน (Labour Unions) นิยมใช้ในต่างประเทศมากกว่าประเทศไทย เพราะในต่างประเทศคนงานส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานประเภทต่างๆ และสหภาพแรงงานจะทำสัญญากับนายจ้างว่าการจ้างคนงานใหม่เข้าทำงานจะต้องจ้างแต่สมาชิกสหภาพแรงงานประเภทนั้นๆ เท่านั้น ซึ่งถือเป็นข้อดีของฝ่ายสรรหาบุคลากรในการจัดหาคนงานเพราะสหภาพแรงงานเป็นผู้สรรหามาแล้ว แต่ข้อเสียคือถ้าได้คนงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม องค์กรจะปฏิเสธลำบาก (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2546)

กระบวนการสรรหาประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ผู้สรรหาได้รับทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับพนักงาน คุณสมบัติผู้สมัคร และลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ

ขั้นตอนที่ 2 การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ (Employee Requisition of Management)

การจัดทำคำขอพนักงานนั้น หน่วยงานที่ขอจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า จะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น หลังจากที่ยุติสรรหาได้รับทราบรายละเอียดจากใบขอจ้างดังกล่าวแล้ว จึงจะดำเนินการขั้นต่อไป ข้อมูลที่ได้จะต้องนำไปพิจารณา ร่วมกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 3 การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร (Job Opening Identified)

ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้มาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งเสนอโดยผู้จัดการของแต่ละฝ่าย เป็นการให้ภาพรวมว่าองค์กรต้องการพนักงานใหม่เพื่อทำงานในตำแหน่งใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Information)

หลังจากที่กำหนดตำแหน่งงานที่จะรับสมัครพนักงานใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่ คำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การทำประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager' s Comments)

ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมจากใบขอจ้างพนักงาน จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการที่เป็นปัจจุบันนับเป็นข้อมูลที่ทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์ และตรงกับความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น

ประเภทการจ้างงาน

การจ้างงานอยู่หลายประเภท ทั้งนี้แล้วแต่ความต้องการของนายจ้างและความสะดวกในการทำงานของลูกจ้าง บางงานอาจต้องการคนทำงานเต็มเวลา บางงานอาจต้องการคนทำงานเป็นบางเวลา อาจจะไม่กี่ชั่วโมงต่อวัน เฉพาะเวลาย่าง หรือลูกจ้างบางคนอาจมีภาระทางครอบครัวต้องดูแลลูก หรือคนป่วยที่บ้าน ไม่อาจทำงานเต็มเวลาได้ หรือบางที่ลูกจ้างลาพักร้อน หรือลาคลอดเป็นระยะเวลานานเป็นเดือนหรือหลายเดือน ก็อาจจะต้องการจ้างคนมาทำงานเฉพาะช่วงที่พนักงานประจำลาพักไป ดังนั้น ประเภทการจ้างงานจึงแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ Full-time, Part-time, Casual, และ Contract เวลาทำงานตามเว็บไซต์ หน่วยงานต่างๆ คุณอาจจะพบว่าบางงานก็บอกว่าเป็น Casual หรือเป็นประเภท Contract แล้วงานประเภทไหนที่เหมาะสมกับคุณ แล้วงานแต่ละประเภทมันต่างกันยังไง (ประเภทการจ้างงาน, 2555: ระบบออนไลน์)

1. Full-time เป็นงานประจำประเภทเต็มเวลาที่ต้องทำงานอย่างน้อย 38 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือ 76 ชั่วโมงต่อสองสัปดาห์ติดต่อกัน หรือ 114 ชั่วโมงต่อสามสัปดาห์ติดต่อกัน หรือ 152 ชั่วโมงต่อสี่สัปดาห์ติดต่อกัน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องไม่เกิน 5 วันต่อสัปดาห์ หรือทำงาน 6 วันในสัปดาห์แรก และไม่เกิน 4 วันในสัปดาห์ถัดไป หากเกินกว่านี้ ชั่วโมงทำงานที่เกินจะต้องคิดในอัตราล่วงเวลา สวัสดิการในการทำงานแบบ Full-time นั้น พนักงานมีสิทธิ์ลาป่วย ลาหยุดประจำปี ลาพักร้อน หรือลาหยุดยาวเนื่องจากทำงานมาเกินสิบปี โดยที่ยังได้รับค่าจ้างอยู่ และมีสิทธิ์ได้เงินชดเชยหากถูกให้ออกจากงาน

2. Part-time ปกติแล้วจะทำงานน้อยกว่า 38 ชม ต่อสัปดาห์ การจ้างงานแบบ Part-time จะต้องมีข้อตกลงการจ้างงานเป็นลายลักษณ์อักษรระบุเวลาการทำงาน เช่น จำนวนชั่วโมงทำงานต่อวัน ทำงานวันไหนบ้าง เวลาเริ่มงานและเลิกงาน เวลาและระยะเวลาพักรับประทานอาหาร การจ้างงานต้องจ้างอย่างน้อย 3 ชั่วโมงต่อวัน ข้อตกลงอื่นๆนอกเหนือจากนี้ก็จะต้องระบุเป็นลายลักษณ์อักษรด้วย หากทำงานเกินชั่วโมงที่กำหนดไว้จะได้ค่าจ้างคิดตามอัตราล่วงเวลา พนักงาน Part-time นั้นถือเป็นพนักงานประจำเช่นเดียวกับ Full-time แต่ไม่เต็มเวลา ดังนั้นจึงมีสิทธิ์ลาโดยที่ยังได้รับค่าจ้างอยู่ เช่นเดียวกับ Full-time แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชั่วโมงทำงานด้วย รวมถึงมีสิทธิ์ได้เงินชดเชยหากถูกให้ออกจากงาน

3. Casual เป็นการจ้างงานแบบชั่วคราวที่มีความยืดหยุ่นเรื่องเวลาทำงานตามความสะดวกของ ลูกจ้างและความต้องการของนายจ้าง เป็นงานชั่วคราวที่เวลาทำงานไม่แน่นอน ไม่ได้รับสวัสดิการเช่นลาพักร้อนประจำปี แต่จะมีสิทธิ์ได้ค่าจ้างในอัตราวันหยุดหากวันที่ทำงานตรงกับวันหยุด เช่น ได้ค่าแรงสองเท่าของค่าจ้างหากต้องทำงานในวันอาทิตย์ และสองเท่าครึ่งในวันหยุดราชการ เป็นต้น อัตราค่าจ้างสำหรับตำแหน่ง Casual นี้โดยปกติจะสูงกว่าตำแหน่ง Full-time และ Part-time ราว 15-25% เนื่องจากความไม่แน่นอนของจำนวนชั่วโมงทำงานที่อาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละวัน งานที่มีการจ้างพนักงาน Casual นั้นปกติจะมีตารางเวลาทำงานในแต่ละสัปดาห์เรียกว่า Roster ซึ่งจะระบุว่าพนักงาน Casual คนไหนจะต้องมาทำงานวันไหนเมื่อไหร่ (เรียกว่ากะ หรือ Shift) และแต่ละกะจะต้องทำงานกี่ชั่วโมง โดยทั่วไปแล้ว Roster จะเปลี่ยนทุกสัปดาห์ ดังนั้นงานจึงมีความไม่แน่นอนไม่ว่าจะเป็นจำนวนวันที่ทำ ชั่วโมงที่ทำ อาจเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ อย่างไรก็ตามงาน Casual นั้นนายจ้างจะต้องจ้างไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมงต่อกะ แม้ว่าเนื้องานจะไม่ถึง 3 ชั่วโมง นายจ้างก็ต้องจ่ายอย่างน้อย 3 ชั่วโมง ลูกจ้างมีสิทธิ์ปฏิเสธมาเข้ากะ หากเวลาไม่เหมาะสม และนายจ้างมีสิทธิ์เลิกจ้างงานโดยไม่แจ้งล่วงหน้า

4. Contract เป็นการจ้างงานที่มีการระบุระยะเวลาสิ้นสุดการจ้างงาน ซึ่งปกติแล้วจะเป็นการจ้างงานในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เช่น 1 เดือน 3 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น บางคนเลือกทำงานแบบสัญญาจ้างชั่วคราวนี้เพราะไม่ชอบที่จะทำงานในที่เดิมๆ เป็นระยะเวลานานๆ หรืออาจจะวางแผนศึกษาต่อ หรือท่องเที่ยวในระยะเวลาอันใกล้ เพราะการทำงานแบบนี้คุณไม่ต้องกังวลหากจะต้องลาออกจากงานทั้งๆที่เพิ่งจะ เริ่มทำงานได้ไม่นาน ในบางกรณีนายจ้างอาจจะมีเจตนาที่จะต้องจ้างงานชั่วคราวเพื่อหาคนมาทำ งานแทนพนักงานประจำที่ลาพักคลอด หรือลาพักร้อน สำหรับคนที่กำลังมองหางานประจำทำ การเริ่มจากงานแบบนี้ทำถือว่าเป็นอีกทางหนึ่งที่อาจช่วยให้ได้งานประจำทำ ในอนาคต เพราะเมื่อหมดสัญญาจ้าง คุณอาจได้รับการพิจารณาให้เป็นพนักงานประจำ หากผลงานเข้าตา หรือเมื่อไปสมัครงานที่อื่น คุณก็ถือมีประสบการณ์การทำงานมาก่อน งานประเภทนี้จะได้ค่าจ้างสูงกว่างาน Full-time และ Part-time แต่จะไม่ได้สวัสดิการเช่น ลาป่วย อัตราค่าจ้างสำหรับวันหยุด และลาหยุดประจำปี

5. Outsourcing เป็นการจ้างงานภายนอก เป็นแนวคิด วิธีการ หรือกลยุทธ์ของการบริหารงานรูปแบบหนึ่ง โดยส่งต่อกิจกรรมที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก หรือกระบวนการบางกระบวนการที่เป็นธุรกิจหลัก ซึ่งองค์กรเคยปฏิบัติเอง โดยเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี พนักงานบางส่วน อาจส่งต่อทั้งหมดที่กล่าวมาหรือบางส่วนให้กับผู้ให้บริการจากภายนอก ซึ่งมีความชำนาญและมีความพร้อมมากกว่าเป็นผู้ดำเนินการให้ องค์กรประกอบที่สำคัญของการจ้างงานภายนอก ประกอบด้วย การถ่ายโอนกิจการให้หน่วยงานภายนอกหรือผู้ให้บริการดำเนินการแทน หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัดหาปัจจัยการผลิต เช่น คน เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี และอื่นๆ ดำเนินการให้

เกิดกิจกรรมหรือการถ่ายโอนสิทธิการตัดสินใจในการดำเนินงานให้แก่หน่วยงานภายนอก สิทธิการตัดสินใจ หมายถึง ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเกี่ยวกับองค์ประกอบงานที่องค์การได้ถ่ายโอนให้แก่หน่วยงานภายนอกไปแล้ว

ดังนั้น การกำหนดนโยบายการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่นิยมใช้มี 2 ระบบ ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรม ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมขององค์การ และวิธีการสรรหามีอยู่ 2 วิธี คือการสรรหาจากภายใน และการสรรหาจากภายนอก ส่วนกระบวนการสรรหา ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ รวมถึงประเภทการจ้างนั้นมีอยู่หลายลักษณะ ได้แก่ 1) Full-time เป็นงานประจำประเภทเต็มเวลาที่ต้องทำงานอย่างน้อย 38 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือ 76 ชั่วโมงต่อสองสัปดาห์ติดต่อกัน 2) Part-time ปกติแล้วจะทำงานน้อยกว่า 38 ชม ต่อสัปดาห์ การจ้างงานแบบ Part-time จะต้องมีข้อตกลงการจ้างงานเป็นลายลักษณ์อักษรระบุเวลาการทำงาน เช่น จำนวนชั่วโมงทำงานต่อวัน 3) Casual เป็นการจ้างงานแบบชั่วคราวที่มีความยืดหยุ่นเรื่องเวลาทำงานตามความสะดวก เป็นงานชั่วคราวที่เวลาทำงานไม่แน่นอน 4) Contract เป็นการจ้างงานที่มีการระบุระยะเวลาสิ้นสุดการจ้างงาน เช่น 1 เดือน 3 เดือน หรือ 1ปี 5) Outsourcing เป็นการจ้างงานภายนอก เป็นแนวคิดวิธีการ หรือกลยุทธ์ของการบริหารงานรูปแบบหนึ่ง โดยส่งต่อกิจกรรมที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก ซึ่งองค์การเคยปฏิบัติเอง อาจส่งต่อทั้งหมดที่กล่าวมาหรือบางส่วนให้กับผู้ให้บริการจากภายนอก ซึ่งมีความชำนาญและมีความพร้อมมากกว่าเป็นผู้ดำเนินการให้

การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรไม่ว่าจะดำเนินการโดยภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานตามความถนัด เป็นกระบวนการในการกระทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติและจำนวนครบถ้วนตรงตามที่ต้องการกำหนด ซึ่งกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบ ประสบการณ์ การตรวจสอบประวัติส่วนตัว วิธีการคัดเลือกที่ใช้จะต้องชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้สมัครแต่ละคน การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้จะต้องทำอย่างเป็นระบบ (กัลยารัตน์ ธีระชนะชัยกุล, 2557)

เกณฑ์ทั่วไปในการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะสอดคล้องกับงานที่จะทำ ซึ่งมีรายละเอียดกำหนดไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานบางงานอาจจะกำหนดคุณลักษณะไว้กว้างๆ ไม่จำเพาะเจาะจง แต่

บางงานต้องการความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพเฉพาะด้านขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานและลักษณะงาน ดังนั้นในการพิจารณาคัดเลือกจึงต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและเป็นระบบ นอกจากนี้การคัดเลือกมิได้มุ่งหวังที่จะให้พนักงานทำงานเฉพาะหน้าที่เท่านั้น จะต้องพิจารณาถึงบุคลิกภาพ ทักษะ หรือความมีมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย เกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร มีดังนี้

1. การศึกษาและการอบรม (Education and Training) ได้แก่ ความรู้ วุฒิทางการศึกษา และการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาของแต่ละบุคคล งานบางอย่างต้องการความชำนาญการพิเศษเฉพาะด้าน ระดับการศึกษาและการฝึกอบรมเฉพาะทางจึงเป็นตัวชี้วัดได้อย่างดี แต่การพิจารณาคคุณสมบัติในลักษณะนี้อาจต้องพิจารณาในความหมายกว้าง ไม่อาจจำกัดเฉพาะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถานศึกษาเท่านั้น

2. ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ (Expertise and Experience) จากการทำงาน เป็นการพิจารณาด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน การพิจารณาเรื่องนี้ควรระมัดระวัง เพราะการทำงานมานานไม่แน่นอนเสมอไปว่าคุณคนจะมีความเจนจัดในงานที่ทำมากกว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานมาในระยะเวลาที่น้อยกว่า จึงควรพิจารณาโดยรอบคอบ

3. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้มือ การใช้สายตา การฟัง เน้นความสามารถที่จะใช้ทั้งร่างกายและจิตใจให้ประสานกันในการปฏิบัติงาน สำหรับการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรระดับบริหาร โรเบิร์ต แอล คาทซ์ (Robert L. Katz, อ้างอิงใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2557) ได้ระบุว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีทักษะเฉพาะ 3 ด้าน คือ

(1) ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill) คือ การมีความรู้ในวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และเทคนิคในการผลิตหรือการให้บริการต่างๆ

(2) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และได้รับความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลด้วยดี

(3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการวางแผนหรือนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม ทักษะในการบริหารทั้ง 3 ประเภท ดังกล่าวข้างต้น จะต้องมียากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของการบริหาร เช่น ผู้บริหารระดับล่างควรมีทักษะทางด้านเทคนิค การปฏิบัติงานมากกว่าด้านอื่นๆ เพราะจะต้องให้คำแนะนำหรือแก้ไขปัญหาทางด้านการปฏิบัติการ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะทางด้านความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่นๆ เพราะจะต้องสามารถมองการณ์ไกล เพื่อที่จะวางแผนกลยุทธ์นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เป็นต้น

- 1) ลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) หมายถึง ความแข็งแรงและสุขภาพที่สมบูรณ์ของร่างกาย งานที่ต้องใช้แรงงานก็ต้องการพนักงานที่มีร่างกายแข็งแรงมีความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะเคลื่อนไหว
- 2) รูปร่างลักษณะ (Appearance) หมายถึง การพิจารณาในทางรูปร่าง การแต่งกาย ความประณีต ความสะอาด ซึ่งงานบางอย่าง เช่น งานขาย งานเลขานุการ และงานประชาสัมพันธ์จะต้องพิจารณาในด้านนี้เป็นสำคัญ
- 3) บุคลิกภาพ (Personality) เป็นการพิจารณาทางด้านการสื่อสาร โต้ตอบ ความคิด และรสนิยม เป็นต้น
- 4) เขาวนปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถในการใช้สติปัญญาในการตัดสินใจและแก้ปัญหาสามารถประเมินทางเลือกได้อย่างสมเหตุผลและราบรื่น ความมีปฏิภาณไหวพริบและเฉลียวฉลาด
- 5) ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (Initiative and Mental Alertness) หมายถึง ความคิดที่จะหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำงานให้ดีขึ้น สนใจแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาและพัฒนางานให้ดีขึ้น ลักษณะนี้อาจเป็นที่ต้องการสำหรับงานบางประเภท แต่อย่างไรก็ตาม การที่พิจารณาคุณลักษณะข้อนี้อาจทำได้ค่อนข้างยากต้องใช้ความละเอียดถี่ถ้วน
- 6) ความถนัด (Aptitude) หมายถึง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งในขั้นแรกอาจจะหาคนที่ได้รับการฝึกอบรมเฉพาะด้านมาโดยเฉพาะได้ยาก การพิจารณาคนที่มีความถนัดจะฝึกอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานใหม่ได้เร็วและมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรได้นาน
- 7) ทักษะที่มีต่อนายจ้าง (Aptitude toward Employers) หมายถึง ความรู้สึกและความพึงพอใจที่มีต่อองค์กร โดยการค้นหาเหตุผลของการสมัครงาน เพื่อพิจารณาถึงเจตนาจริงของผู้สมัคร รับทราบความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในองค์กรนั้น
- 8) ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (Stability and Responsibility) งานที่มีลักษณะต้องรับผิดชอบในทรัพย์สินและความปลอดภัย ต้องเลือกเอาบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีจิตใจมั่นคงมาปฏิบัติงาน คุณสมบัติงานอาจสอบถามจากหน่วยงานเดิม สอบประวัติเรื่องฐานะการเงินและความรับผิดชอบในครอบครัว รวมทั้งมีการทดสอบวิธีการต่างๆ
- 9) ความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) เช่น ความกระตือรือร้น ความสนใจในงานมีความมุ่งมั่นที่จะฝึกอบรมให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น
- 10) อายุ (Age) งานที่ต้องการประสบการณ์อาจพิจารณาจากอายุ หรือใช้อายุเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา แม้ว่าองค์กรอาจต้องการคนหนุ่มสาว แต่งานบางงานก็ต้องการความรู้และผ่านประสบการณ์มาก่อน

11) เพศ (Sex) ค่านิยมเรื่องเพศกำลังเริ่มเปลี่ยน เพศหญิงได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถไม่แพ้เพศชาย แต่อาจมีข้อจำกัดอยู่บ้างในงานที่ต้องใช้กำลังกายและงานที่ทำในเวลาหรือในสถานที่ไม่เหมาะสม โดยทั่วไปเพศชายมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ต้องใช้แรงงาน ส่วนเพศหญิงอาจนัดงานอื่น เช่น การต้อนรับ การติดต่อประสานงาน และด้านการใช้ภาษา เป็นต้น

12) ความคาดหวังของผู้สมัคร (Expectation) เช่น อัตราเงินเดือนที่ต้องการ ตำแหน่งและปัจจัยระหว่างบ้านและที่ทำงาน เป็นต้น

13) สภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม สถานภาพการสมรส ความใกล้ชิดไกลระหว่างบ้านและที่ทำงาน เป็นต้น

สรุป เกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ การศึกษาอบรม ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์และทักษะเฉพาะด้านต่างๆ นอกจากเกณฑ์ที่กล่าวมาข้างต้น การพิจารณาคัดเลือกคนจำเป็นต้องสอบถามข้อมูลจากแหล่งอื่นประกอบด้วย เช่น นายจ้าง หรือผู้บังคับบัญชาเดิม ผู้รับรองผู้สมัคร อาจารย์ผู้สอน หรือบุคคลผู้เคยร่วมงาน เป็นต้น

4. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์การยุคปัจจุบัน การก้าวต่อไปในอนาคตขององค์การใดๆ ล้วนต้องอาศัยงานด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นรากฐานทั้งสิ้น องค์การในยุคโลกาภิวัตน์ได้จัดสรรงบประมาณจำนวนมากไปกับการพัฒนาบุคลากร โดยปกติเมื่อองค์การรับบุคคลเข้าทำงานจะเริ่มด้วยการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศให้บุคคลที่รับเข้ามาใหม่ได้รับรู้และเข้าใจสภาพต่างๆ ในการทำงานขององค์การ ตลอดจนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และความรู้สึกที่มั่นใจในการทำงานสบายใจของบุคลากรเอง (กัลยรัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2557)

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรมี 4 ประการ คือ

1. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) ซึ่งการพัฒนาความรู้เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ปรากฏอย่างดาษดื่นทั่วไป เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการทำงานทุกระดับ ดังนั้น การพัฒนาความรู้เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารได้โดยง่าย การพัฒนาความรู้มีหลายวิธี เช่น การส่งบุคลากรไปศึกษาในสถาบันการศึกษา การจัดอบรมภายในองค์การ การส่งบุคลากรเข้าการฝึกอบรมซึ่งจัดโดยองค์การภายนอก การสอนงาน การโยกย้ายหน่วยงาน ทั้งหมดล้วนแล้วแต่เป็นตัวช่วยเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากรได้ทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม

ตามวิธีการที่ทำได้ง่ายและปฏิบัติกันแพร่หลายในเรื่องการพัฒนาความรู้ คือ การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร (Outside Training)

2. การพัฒนาทักษะ (Skill Development) ซึ่งทักษะคือความชำนาญ ดังนั้น การพัฒนาทักษะจึงมักจะพัฒนาโดยการทำงานจริง (On the Job Training) การฝึกแก้ปัญหา (Problem Solving) หรือการแสดงบทบาทสมมติ (Role Model)

3. การพัฒนาความสามารถ (Ability Development) ซึ่งเป็นกระบวนการให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคลากรให้กว้างกว่าเดิม มากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าได้ทำงานที่สำคัญ ยากขึ้นกว่าเดิม ทำทายนกว่าเดิม

4. การพัฒนาทัศนคติ (Attitude Development) การพัฒนาทัศนคติคือ การพัฒนาความคิด มุมมอง วิธีการคิดหรือความเชื่อของบุคคลในเรื่องต่างๆ ในการทำงาน เช่น ทัศนคติต่องานที่ทำ บุคลากรบางคนชอบทำงาน คนที่รู้สึกว่าการทำทายนความรู้ ความสามารถ ในขณะที่บุคลากรบางคนชอบทำงานที่มีปัญหาน้อยๆ ไม่ชอบการทำงานที่ต้องเผชิญหน้ากับลูกค้า ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน บุคลากรบางคนมีปัญหาเรื่องทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น มองผู้อื่นในแง่ร้าย ไม่รู้จักให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น หรือทัศนคติต่อผู้บริหารและองค์กร ทัศนคติที่ไม่ดี ไม่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ต่อผู้บริหารและองค์กร เป็นมูลเหตุให้เกิดปัญหาในสถานที่ทำงานจำนวนมากในปัจจุบัน ดังนั้น การพัฒนาทัศนคติจึงเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากของผู้บริหารที่ต้องดูแลเอาใจใส่ และจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาให้บุคลากรที่มีทัศนคติเชิงบวก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้างานและองค์กรโดยรวมด้วย

การปฐมนิเทศบุคลากร

แนวคิดพื้นฐานของการปฐมนิเทศบุคลากร คือ การแนะนำให้บุคลากรใหม่รู้จักองค์กรในมิติต่างๆ อย่างถูกต้อง การรับทราบประวัติองค์กรโครงสร้างการบริหาร ผู้บริหารตำแหน่งที่สำคัญ ผลิตภัณฑ์/บริการ/สินค้า กฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความคุ้นเคยกับองค์กร การปฐมนิเทศ คือ เป็นกระบวนการทางสังคมที่สำคัญประการหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรโดยรวม เพราะจะทำให้บุคลากรรู้จักองค์กรดียิ่งขึ้น บุคลากรควรทราบว่าจะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำ ซึ่งหากไม่มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่อาจทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับการทำงานที่รุนแรงก็เป็นไปได้ ในทางตรงกันข้ามการปฐมนิเทศจะทำให้บุคลากรมีความมั่นใจ ภูมิใจในองค์กรมากขึ้น

รูปแบบการปฐมนิเทศ

แนวปฏิบัติโดยทั่วไป การปฐมนิเทศอาจแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

- 1) การปฐมนิเทศบุคลากรจ้างใหม่
- 2) การปฐมนิเทศบุคลากรเก่าที่มีการโยกย้ายหน่วยงาน บุคลากรเก่าที่ได้เลื่อน

ตำแหน่ง

การปฐมนิเทศบุคลากรส่วนใหญ่จะกระทำก่อนบุคลากรเริ่มทำงาน หรือทำงานในวันแรก อย่างไรก็ตามมีหน่วยงานจำนวนไม่น้อยจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรตามตารางเวลาที่กำหนด เช่น เดือนละ 1 ครั้ง เป็นต้น

การฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการและแนวทางในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรที่นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตขององค์การแนวคิดพื้นฐานของการฝึกอบรม คือ องค์การมีปัญหาซึ่งปัญหานั้นอาจเนื่องมาจากบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ พฤติกรรมไม่เหมาะสมกับงาน ที่ต้นคิดเป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จและปัญหาเหล่านั้นสามารถบรรเทา หรือแก้ไขให้หมดสิ้นไปได้ด้วยกระบวนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ต้องส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของบุคลากร อันไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์การฝึกอบรมมีหลายรูปแบบ

การฝึกอบรมด้วยการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้ เป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่กระทำกันแพร่หลาย ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มพูนทักษะในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะมีความคุ้นเคยกับงาน ทำงานได้ในระดับพื้นฐานทั่วไป รูปแบบการฝึกอบรมประเภทใดก็ตาม ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการประเมิน (Assessment) เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training Objectives) ขั้นตอนการฝึกอบรม และขั้นตอนสุดท้าย คือ ขั้นตอนการประเมิน (Evaluation) การฝึกอบรมชนิดใดก็ตามมีขั้นตอนการดำเนินการชัดเจน โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นลำดับแรกว่า บุคลากรหรือองค์การมีปัญหาอะไรบ้างที่มีผลให้ภาคปฏิบัติการมีปัญหาไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และปัญหาดังกล่าวนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม เพราะปัญหาขององค์การสามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีที่แตกต่างกัน เมื่อทำการวิเคราะห์ประเมินความจำเป็นแล้ว ขั้นตอนที่สองคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้น ต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถประเมินผลได้ สามารถสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จได้ ขั้นตอนที่สามคือ การดำเนินการจัดฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก และขั้นตอนสุดท้ายหลังจากการจัดฝึกอบรมแล้วคือ การประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งการประเมินอบรมนี้ทำได้

หลายรูปแบบ เช่น บางหน่วยงานกำหนดการประเมินผลเป็นระยะๆ เช่น การประเมินผลทันทีเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม การประเมินผลหลังจากบุคลากรไปปฏิบัติงานแล้ว 1-3 เดือน เป็นต้น

การฝึกอบรมทางเทคนิค (Technical Training) การฝึกอบรมทางเทคนิคมักมีความรู้ใหม่เชิงเทคนิคที่ถูกค้นพบจากการศึกษาวิจัย หรือจากการปฏิบัติงานจริงของสถาบัน หน่วยงาน หรือนักวิจัยแล้วถูกนำเสนอ เพื่อแก้ไขปัญหาค้นหาที่องค์การประสบอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมทางเทคนิคบางประการเพื่อแก้ไขปัญหานั้นในอนาคตก็เป็นไปได้เช่นกัน การฝึกอบรมทางเทคนิคเน้นการแก้ปัญหาด้านการปฏิบัติงานสายช่าง สายวิศวกรรม สายการวิทยาศาสตร์ สายการแพทย์ เป็นต้น

การฝึกอบรมทางบริหาร (Managerial Training หรือ Management Training) การฝึกอบรมทางการบริหารใช้อธิบายการฝึกอบรมที่เน้นมายัง “ตัวบุคคล” เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะ เพื่อให้การทำงานดีขึ้น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการทำงานร่วมกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และศักยภาพให้เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยให้มีโอกาสเรียนรู้จากการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมและทัศนคติที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และผู้ปฏิบัติงานเองมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน กลุ่มเป้าหมายที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนานั้นจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

(1) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) การพัฒนาพนักงานหมายถึง การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลงานในหน่วยงาน ผลงานในที่นี้หมายถึงสินค้าและบริการ หน่วยงานจะต้องพึงพาพนักงานกลุ่มนี้ในกระบวนการผลิตทั้งหมด นับตั้งแต่เสียมิน เจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคด้านต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นการฝึกอบรมและการพัฒนาสำหรับพนักงานปฏิบัติการ จึงจัดอยู่ในความจำเป็นระดับสูง การพัฒนาสำหรับกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับพัฒนาทักษะในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคนิควิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน จุดเน้นจะอยู่ที่การฝึกฝนและทดลองปฏิบัติงานจริง

(2) การพัฒนาผู้บริหาร (Executive Development) การพัฒนาผู้บริหารเป็นการช่วยให้ผู้บริหารได้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการบริหารงานโดยปลูกฝังความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นทางการบริหาร สามารถใช้เทคนิคและกลยุทธ์ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ภารกิจหลักของผู้บริหารมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์การ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นการปฏิบัติงานของหน่วยงานอาจจะล้มเหลว หรือไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร อนาคตขององค์การจึงอยู่ในมือของผู้บริหาร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาหรือเพิ่มพูนศักยภาพด้านการบริหารให้แก่บุคคลกลุ่มนี้ให้ก้าวทันกับแนวคิดและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่หยุดยั้ง รวมทั้งต้องให้อยู่ในภาวะที่พร้อมจะมุ่งมั่นทำประโยชน์และปฏิบัติภารกิจที่สำคัญให้สำเร็จ จุดเน้นของการพัฒนาจึงอยู่ที่

การปลูกฝังทักษะ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการบริหารทั้งในตำแหน่งปัจจุบันแลในอนาคต ผู้บริหารในที่นี้จึงรวมถึงบุคคลหลายกลุ่ม นับตั้งแต่ผู้คุมงาน (Supervisor) ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ตลอดจนระดับสูง และอาจรวมถึงบุคคลที่กำลังเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้บริหารในอนาคต (Management Trainee) ด้วย

การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน

การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการให้พนักงานทดลองปฏิบัติงานหมุนเวียนไปในแต่ละหน้าที่ โดยมีการวางแผนการหมุนเวียนจากหน้าที่หนึ่งไปสู่อีกหน้าที่ไว้ล่วงหน้า เป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในหลายๆ หน้าที่ พนักงานจะได้รับการฝึก มีการเรียนรู้เพิ่มเติมเป็นระยะๆ ไป ทั้งนี้โดยได้รับการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน ถ้าหากได้มีการจัดทำแผนการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานอย่างเป็นระบบ จะทำให้พนักงานมีโอกาสจะได้รับความรู้เพิ่มเติม และมีประสบการณ์ใหม่ในหน้าที่ต่างๆ ขององค์กร เช่นการเงิน การบัญชี การตลาด การผลิต เป็นต้น เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความสนใจสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ อีกทั้งวิธีนี้จะให้ผลในระยะยาวต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของพนักงาน วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการโยกย้ายเปลี่ยนงานคือ เพื่อ เพิ่มพูนความรู้ของพนักงานให้กว้างขวางขึ้น การฝึกอบรมวิธีอื่นๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น แต่วิธีการงานช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานอื่น ช่วยทำให้มีประสบการณ์หลากหลายยิ่งขึ้น

สมมติฐานเบื้องต้นของการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน มีดังนี้

1. ธรรมชาติของพนักงานโดยทั่วไปปรารถนาจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่เกี่ยวกับงานที่ยังไม่เคยได้ทำมาก่อน
2. การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับพนักงานเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กรและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
3. การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นระดับหัวหน้างาน อาจต้องไปรับหน้าที่ใหม่หรืองานใหม่ในต่างหน่วยงานออกไป เพื่อให้ได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่มีแนวคิดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลขึ้น
4. ระยะเวลาที่เหมาะสมในการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนควรเกิดขึ้นทุกๆ 3-5 ปี
5. ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักมีทัศนคติไม่ชอบให้คนของตนถูกโยกย้าย เพื่อไม่อย่างสูญเสียคนทำงานดี ขยัน และชำนาญ ขณะเดียวกันไม่ชอบสอนคนใหม่ที่มารับงานแทน
6. พนักงานเองไม่ต้องการสับเปลี่ยนงาน เพราะต้องใช้เวลาในการศึกษางานใหม่ บางครั้งยังคิดว่าขาดความมั่นคงในการทำงาน และกลัวสูญเสียอำนาจ

ดังนั้น ระบบการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานจะพัฒนาจะต้องวางแผนให้ระบบนั้นสามารถแก้ปัญหาจัดอ่อนข้างต้น และสร้างจุดเด่นขึ้นมาทดแทน ระบบการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานจะมีวิธีการและขั้นตอนดำเนินการดังนี้ 1) การพิจารณาจะกำหนดรูปแบบการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน โดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ต้องการให้พนักงานเรียนรู้ 2) การกำหนดวิธีปฏิบัติการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานของพนักงานระดับต่างๆ และ 3) การจัดทำแผนพัฒนาพลังงานเป็นรายบุคคล เพื่อพนักงานได้โยกย้ายสับเปลี่ยนงานแล้ว ควรจะมีการกำหนดรายละเอียดว่าจะให้พนักงานปฏิบัติงานเดิมอีกจะต้องหมุนเวียนไปปฏิบัติงานใหม่เมื่อไร ที่สำคัญไม่ควรจะหมุนกลับมาปฏิบัติงานเดิมอีก

สรุป เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์การยุคปัจจุบัน วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรมี 4 ประการ คือ การพัฒนาความรู้ การพัฒนาทักษะ การพัฒนาทัศนคติ ส่วนการปฐมนิเทศบุคลากร รูปแบบการปฐมนิเทศมี 2 รูปแบบ คือ การปฐมนิเทศบุคลากรจ้างใหม่ การปฐมนิเทศบุคลากรเก่าที่มีการโยกย้ายหน่วยงาน บุคลากรเก่าที่ได้เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม มีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมด้วยการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะมีความคุ้นเคยกับงาน ทำงานได้ในระดับพื้นฐานทั่วไป การฝึกอบรมทางเทคนิค (Technical Training) การฝึกอบรมทางเทคนิคมักมีความรู้ใหม่เชิงเทคนิคที่ถูกค้นพบจากการศึกษาวิจัย หรือจากการปฏิบัติงานจริงของสถาบัน หน่วยงาน และการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน เป็นการให้พนักงานทดลองปฏิบัติงานหมุนเวียนไปในแต่ละหน้าที่ เป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในหลายๆ หน้าที่ ช่วยทำให้มีประสบการณ์หลากหลายยิ่งขึ้น

5.การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการกระทำกิจกรรมใดๆ ก็ตาม จะต้องมีการประเมินผลการกระทำนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบประเมินผลตัวบุคลากร อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ อย่างปราศจากอคติใดๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัยปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขาซึ่งจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโต ปกติผู้บังคับบัญชาตามสายงานโดยตรงจะเป็นผู้ประเมินผลและพิจารณาทบทวน โดยมีผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป ดังนั้นไม่ว่าใครก็ตามที่ประเมินคนอื่น คนๆ นั้นก็จะถูกประเมินด้วยเหมือนกัน ว่าที่ตนเองประเมินไปนั้นถูกต้องเชื่อถือได้เพียงใดด้วย จึงกล่าวได้ว่าผู้ประเมินจะถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงๆ ขึ้นไปเป็นทอดๆ ยกเว้นผู้มีได้เป็นผู้บังคับบัญชา (กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2557)

วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1. เพื่อการจัดแต่ง (Placement) ดังที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้นเรื่องของการวางแผนสายงาน (Career Path) การจัดระบบเส้นทางสายงานและการพัฒนาสายงาน (Career Development) ล้วนแล้วแต่ต้องการผู้มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อสามารถจัดตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานดังที่เรียกว่า Put the Right Man in the Right Job
2. เพื่อวินิจฉัย (Diagnosis) การวินิจฉัยทำให้รู้ข้อบกพร่อง ข้อจำกัดและปัญหาของบุคลากรในงานนั้น จะได้วางแผนพัฒนาและฝึกอบรมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมในการทำงานนั้นๆ ได้
3. เพื่อเปรียบเทียบความสามารถ (Assessment) องค์กรต้องการได้บุคลากรที่มีความสามารถสูงสุดกับงานประเภทต่างๆ ถ้าการวัดผลนำมาซึ่งการประเมินตัดสินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้ชัดเจน ถูกต้องมากที่สุดย่อมยิ่งประโยชน์แก่องค์การได้รับรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลในองค์กร
4. เพื่อทำนาย (Prediction) ถ้าองค์กรใดรู้ว่าบุคลากรส่วนมากของตนมีความรู้ความสามารถอยู่ ณ ตำแหน่งใดแล้วก็จะสามารถทำนายและคาดการณ์ผลขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ จะได้เตรียมแผนการปรับปรุงพัฒนาให้ตรงประเด็น

มาตรการที่จะนำมาพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เมื่อผู้ประเมินจะประเมินผู้ใดก็ตาม มักจะคิดว่าบุคคลนั้นเป็นใคร มาจากไหน และทำงานอะไร ผู้ประเมินจะต้องให้คะแนนบุคลากรด้านอุปนิสัยใจคอ ลักษณะท่าทางและงานที่เขาทำให้กับบริษัท การพิจารณาอุปนิสัยใจคอ ลักษณะท่าที่เป็นสิ่งที่ผู้ประเมินไม่ควรจะเน้นมากนักเพราะผู้ประเมินแต่ละคนย่อมให้คะแนนแตกต่างกันออกไปตามทัศนะของผู้ประเมิน เช่น ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งเห็นว่าท่าทีของนาย ก. ใช้ได้ แต่ผู้บังคับบัญชาคนอื่นกลับเห็นว่าใช้ไม่ได้เพราะนาย ก. ขอบกกล่าวโจมตีบริษัทเสมอ เลยให้คะแนนต่ำ ส่วนที่ว่าบุคลากรทำงานอะไรให้แก่บริษัทบ้างนั้น เป็นสิ่งที่ผู้ประเมินควรนำมาพิจารณาเป็นอย่างยิ่ง นั้นย่อมแสดงว่าเขาทำงานอะไรเสร็จไปแล้วบ้าง คุณภาพของงานและปริมาณเป็นที่พอใจหรือไม่ ปริมาณงานบางอย่างอาจวัดหรือนับได้ซึ่งจะช่วยให้การประเมินผลงานเป็นไปอย่างเหมาะสมขึ้น โดยเฉพาะงานบางอย่างอาจไม่สามารถที่วัดหรือนับผลงานได้โดยตรง ฉะนั้นผู้ประเมินควรคำนึงถึงประเด็นนี้ด้วย เพื่อให้การวัดผลงานถูกต้องยิ่งขึ้น จึงมีมาตรการที่จะมาพิจารณาในการประเมินผลบุคลากรดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลบุคลากรนั้น ควรจะมีบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบผลงานการเปรียบเทียบการทำงานของคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่งหรือหลายๆ คน เพื่อเรียงลำดับผลงานยอมทำได้แนวทางที่ดีคือการเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance) ที่บุคลากรจะต้อง

ทำให้สำเร็จตามนั้น มาตรฐานดังกล่าวก็จะเป็นบรรทัดฐานให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตกลงกันว่าจะทำตามนั้นหรือไม่ การพรรณนางาน (Job Description) จะเป็นจุดเริ่มต้นของการเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำหรับนักวิชาชีพหรือผู้จัดการก็จะให้ลูกน้องของตนร่วมพิจารณาวางมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นไว้เพื่อใช้วัดผลงาน สำหรับบุคลากรระดับต่ำลงมานั้นงานส่วนใหญ่จะอยู่ในวงแคบและมองเห็นได้อย่างชัดเจน เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาอธิบายให้ลูกน้องเข้าใจว่าการคาดหวังผลในด้านปริมาณและคุณภาพของงานเป็นอย่างไร เช่น การมาทำงาน การตรงต่อเวลา การรู้งานและความรู้ทั่วไปอื่นๆ เป็นต้น

2. การปฏิบัติงานและแนวความก้าวหน้า

การประเมินผลงานอาจมุ่งที่จะวัดการปฏิบัติงานจริงๆ หรือมุ่งที่จะวัดว่าคุณคนนั้นมีแนวที่จะก้าวหน้าเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งก็แล้วแต่เจตนาในการประเมิน ปกติผู้ประเมินมักถูกขอร้องให้ประเมินเพื่อวัตถุประสงค์ทั้งสองอย่าง การประเมินแนวความก้าวหน้าของบุคลากรในการที่จะก้าวขึ้นไปรับผิดชอบงานมากขึ้นและในระดับสูงขึ้นไปเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก ทั้งนี้เพราะผู้ประเมินจะต้องมีความรู้และทักษะเยี่ยงผู้ประเมินที่ดีด้วย เป็นไปได้ที่ตำแหน่งงานที่เขาทำอยู่อาจไม่สามารถที่จะวัดความสามารถสูงสุดของเขาได้ ฉะนั้น การวัดแนวความก้าวหน้าจะต้องพิจารณาให้ลึกซึ้งและถูกต้องด้วย ยกตัวอย่างเช่น ถ้าวิศวกรผู้หนึ่งกำลังได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม วิศวกรผู้นี้จะต้องมีบุคลิกดี และความสามารถสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากวิศวกรผู้นี้มีเพียงแต่ได้รับการพิจารณาเลื่อนไปอีกระดับหนึ่งในหน่วยงานของตนเท่านั้น คุณสมบัติการทำงานที่ต้องการคงจะด้อยกว่าตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายอย่างแน่นอน ดังนั้นการหาคำตอบว่าคุณคนผู้นั้นมีช่องทางที่จะเลื่อนตำแหน่ง โดยออกแบบไปประเมินผลจะมีข้อคำถามว่า “โอกาสช่องทางเลื่อนตำแหน่งเป็นอย่างไร” นับเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำอย่างยิ่ง เพราะเป็นคำถามลอยๆ ไม่ได้บ่งชี้เฉพาะลงไป ทั้งนี้เพราะการประเมินผลเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น มีช่องทางจะวัดได้โดยผู้บังคับบัญชาอาจทดสอบความสามารถโดยมอบหมายงานใหม่และงานที่ต่างออกไปจากเดิมให้ลูกน้องนำไปปฏิบัติ ซึ่งงานดังกล่าวนี้จะสร้างปัญหาและท้าทายให้ลูกน้องแสดงความสามารถแก้ไขให้งานได้สำเร็จลุล่วงไป

3. การกำหนดผู้ประเมิน

โดยปกติแล้วไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเอกชนหรือหน่วยราชการ ผู้จัดการ หรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตน ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงๆ ขึ้นไป จะเป็นผู้ตรวจสอบการประเมินว่ามีความคงที่ เทียบตรง พอแก่การเชื่อถือได้หรือไม่ ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชานั้นรู้เรื่องราวต่างๆ ดี เช่น วัตถุประสงค์ของบริษัท ความต้องการและปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ยิ่งไปกว่านั้นผู้จัดการผู้นี้จะต้องรับผิดชอบในผลงานของฝ่ายตน

4. ตระหนักถึงคุณสมบัติของผู้ประเมินที่ดี

“งานใดก็ตามถ้าได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมยอมทำให้งานนั้นสำเร็จไปครึ่งหนึ่งแล้ว” จากคำกล่าวนี้ได้แสดงให้เห็นว่า คุณสมบัติของบุคคลที่จะทำงานใดๆ เป็นสิ่งสำคัญ ฉะนั้นผู้ประเมินที่ดี ควรมีคุณสมบัติดังนี้ มีเขวามันและสติปัญญาดี มีความสามารถทางวิชาการด้านการประเมินผล มีอารมณ์มั่นคง มีประสบการณ์ทางสังคมสูง มีความรอบรู้ มีความยุติธรรม เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำคัญให้การประเมินตั้งอยู่ในพื้นฐานความยุติธรรม การตัดสินใจอย่างเป็นธรรมเหมาะสม

ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ผู้ประเมินควรมุ่งประเมินคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มากกว่าที่จะประเมินคุณลักษณะทั่วไป นักวิชาการได้แบ่งประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็น 3 ประเภท คือ

1. การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait-Based Appraisals) การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นการประเมินบุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะส่วนตัวของพนักงาน เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ ความจงรักภักดีต่อบริษัท ทักษะในการสื่อสาร หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น การประเมินประเภทนี้จะถามว่า พนักงานมีลักษณะอย่างไร คุณลักษณะที่ใช้เป็นมิติในการประเมินจะมีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการทำงาน จะมีคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานน้อยมาก วิธีการนี้มีปัญหาทางด้านความเที่ยงตรง เนื่องจากคุณลักษณะที่ประเมินจะไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงาน เพราะว่าพฤติกรรมของพนักงานได้รับอิทธิพลอย่างสูงจากองค์ประกอบด้านสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เช่น พนักงานผู้ซึ่งมีคุณลักษณะค่อนข้างเออะเอะไว้วางใจและก้าวร้าวกับเพื่อนร่วมงาน อาจจะปฏิบัติวางตัวเฉยและสุขุม เมื่อติดต่อกับลูกค้า นอกจากนี้ค่าความเชื่อมั่นระหว่างคุณลักษณะที่ประเมินจะมีค่อนข้างต่ำ จากการศึกษาพบว่าเป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความคุณลักษณะต่างๆ ให้ถูกต้องและตรงกัน เพราะการตีความหมายของผู้ประเมินแต่ละคนจะมีกรอบแนวคิดที่แตกต่างกัน และประการสุดท้ายการให้ข้อมูลย้อนกลับไม่ช่วยให้ประโยชน์ต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานมากนัก ตัวอย่างเช่น การบอกว่าพนักงานขี้อาย ซึ่งข้อมูลนี้ไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานจะอายน้อยลงไปได้อย่างไร และคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ได้รับการปลูกฝังไว้นานแล้วจนยากที่จะเปลี่ยนแปลง

2. การประเมินพฤติกรรม (Behavior-Based Appraisals) การประเมินพฤติกรรมเป็นการประเมินสิ่งที่พนักงานแสดงออกในการปฏิบัติงาน มากกว่าที่จะประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล การวัดพฤติกรรมในการทำงานเป็นสิ่งที่เหมาะสม เมื่อต้องการทราบว่างานนั้นทำอย่างไร ตัวอย่างเช่น พนักงานขายควรต้อนรับลูกค้าขณะที่ลูกค้าเดินเข้ามาในร้าน ให้ความช่วยเหลือหาสินค้าที่ลูกค้า

ต้องการ เมื่อได้สินค้าแล้วรับเงินจากลูกค้าโดยไม่ชักช้า และขอบคุณในการมาใช้บริการ เป็นต้น พนักงานจะได้รับการประเมินตามสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติในการทำงานที่รับผิดชอบ ข้อมูลที่ได้จึงเป็นประโยชน์สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพราะว่าช่วยชี้ให้เห็นชัดเจนว่าสิ่งที่พนักงานควรปฏิบัติคืออะไร ตัวอย่างเช่น ถึงแม้ว่าพนักงานจะเป็นคนขี้อาย แต่การประเมินพฤติกรรมจะชี้ให้เห็นถึงกิจกรรมเฉพาะอย่างที่พนักงานสามารถทำได้ เช่น แสดงความคิดเห็นในการประชุม เป็นต้น ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากวิธีนี้ พบว่าบ่อยครั้งที่ไม่ได้ตระหนักถึงพฤติกรรมที่มีหลายรูปแบบ เช่น พนักงานชายคนหนึ่งอาจขายรถได้ 20 คัน โดยใช้วิธีการรุกถึงลูกค้าถึงคน ในขณะที่พนักงานอีกคนหนึ่งขายรถได้จำนวนใกล้เคียงกัน โดยใช้วิธีการสุ่ม ไตร่ตรอง และชี้แจงรายละเอียดแก่ลูกค้า ซึ่งในกรณีนี้การสรุปว่าวิธีการรุกถึงลูกค้าถึงคน ดีที่สุดย่อมจะไม่ยุติธรรมสำหรับพนักงานคนหลัง

3. การประเมินผลงาน (Results-Based Appraisals) การประเมินผลงานเป็นประเมินปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว โดยการกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา วิธีนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อวิธีการทำงานไม่เป็นสิ่งสำคัญพนักงานจะได้รับการประเมินผลแบบเดียวกัน ถึงแม้ว่าวิธีการทำงานแตกต่างกันก็ตาม ปัญหาของวิธีการนี้จะเกี่ยวข้องกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพราะว่างานบางงานวัดผลการปฏิบัติงานได้ยาก เช่น ผลงานของอาจารย์ผู้สอนหนังสือคืออะไร เป็นต้น นอกจากนี้ผลงานที่เกิดขึ้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับการทำงานของพนักงานแต่ละคน หากยังได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น เครื่องมือหรืออุปกรณ์ชำรุด การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ความโชคร้าย งบประมาณไม่เพียงพอ การขาดแคลนแรงงาน และองค์ประกอบอื่นๆ ที่พนักงานควบคุมไม่ได้แต่มีผลกระทบต่อผลงานเป็นอย่างมาก นอกจากนี้การประเมินผลงานยังส่งผลกระทบในทางลบต่อการทำงานเป็นทีม เพราะพนักงานมุ่งให้ความสนใจกับผลงานของตนเองเป็นหลักแทนที่จะมุ่งช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งในที่สุดอาจทำให้องค์การไม่ได้รับผลประโยชน์สูงสุด ข้อเสียอีกประการหนึ่งที่พบ คือ ข้อมูลจากการประเมินผลงานมีประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานค่อนข้างน้อย เพราะข้อมูลเพียงแต่ระบุว่าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง แต่ไม่ได้บอกให้ชัดเจนว่าจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อการจัดแต่ง (Placement) การวางแผนสายงาน (Career Path) การจัดระบบเส้นทางสายงานและการพัฒนาสายงาน (Career Development) เพื่อวินิจฉัย (Diagnosis) การวินิจฉัยทำให้รู้ข้อบกพร่อง ข้อจำกัดและปัญหาของบุคลากรในงานนั้น เพื่อเปรียบเทียบความสามารถ (Assessment) และเพื่อทำนาย (Prediction) คาดการณ์ผลขององค์การที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ จะได้เตรียมแผนการปรับปรุงพัฒนาให้ตรงประเด็น เพื่อให้การวัดผลงานถูกต้องยิ่งขึ้น จึงมีมาตรการที่จะมาพิจารณาในการประเมินผลบุคลากรดังต่อไปนี้ มาตรฐานการ

ปฏิบัติงาน ควรจะมีบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบผลงานการเปรียบเทียบการทำงานของคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่งหรือหลายๆ คน เพื่อเรียงลำดับผลงาน การปฏิบัติงานและแนวความก้าวหน้า การประเมินผลงานอาจมุ่งที่จะวัดการปฏิบัติงานจริงๆ หรือมุ่งที่จะวัดว่าคุณคนนั้นมีแนวโน้มที่จะก้าวหน้าเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งก็แล้วแต่เจตนาในการประเมิน การกำหนดผู้ประเมิน โดยปกติแล้วไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเอกชนหรือหน่วยราชการ ผู้จัดการ หรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตน ตระหนักถึงคุณสมบัติของผู้ประเมินที่ดี ผู้ประเมินที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้ มีเขวามันและสติปัญญาดี มีความสามารถทางวิชาการด้านการประเมินผล มีอารมณ์มั่นคง มีประสบการณ์ทางสังคมสูง มีความรอบรู้ มีความยุติธรรม ส่วนประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล การประเมินพฤติกรรม และการประเมินผลงาน

6. การธำรงรักษาบุคลากรในองค์การ

การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานบุคลากร เนื่องจากเป็นการสร้างความพึงพอใจ สร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การของตน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ลดการโยกย้ายของบุคลากรไปอยู่หน่วยงานอื่น ลดภาระในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่ รวมทั้งทำให้งานขององค์การดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

ความหมายของการธำรงรักษาบุคลากร

พะยอม วงศ์สารศรี (2552) ได้ให้ความเห็นในการธำรงรักษาบุคลากรว่า การธำรงรักษาทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีที่มีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นกำลังงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์การ ถ้าองค์การจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอย่างดี พนักงานย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การละเลยเรื่องการธำรงรักษาไปพนักงานย่อมแสวงหาองค์การใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety need) หรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้าพนักงานต้องประสบอันตรายใดๆ องค์การต้องหาคนมาแทนนับว่าเป็นการเสียเวลาแก่องค์การเป็นอย่างมาก

การธำรงรักษาช่วยสร้างภาพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่าคุณองค์การนี้ยอมรับแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งใช้แรงงานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้ แต่ได้หามาตรการที่ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือ เมื่อความไม่ปลอดภัยเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การธำรงรักษาพนักงานส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาประท้วงหรือเรียกร้องในสิ่งที่คุณองค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วย

เหตุดังกล่าวการดำรงรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดขึ้น เพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร

การดำรงรักษาบุคลากรนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากอัตราการลาออกที่สูงจะทำให้บริษัทต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานทดแทน ดังนั้น การดำรงรักษาพนักงานที่ดั้น ต้องทำให้เห็นว่าพนักงานมีความสำคัญกับองค์กร และให้เขาได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ก็จะสามารถทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืนและมั่นคง

หลักการดำรงรักษาบุคลากร

ซซชัย พันธุ์เกตุ (2552) ได้กล่าวถึงหลักของการดำรงรักษาพนักงานเป็นเรื่องผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน องค์กรควรจะดำเนินการเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้พนักงานมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะเกิดผลดีย้อนกลับมาสู่องค์กรซึ่งการดำเนินงานขององค์กรนั้น ควรยึดหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. หลักความเสมอภาค การให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด ไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง
2. หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะให้ประโยชน์แก่องค์กรและพนักงานโดยส่วนตัว
3. หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้นจะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้แก่พนักงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จะจูงใจให้พนักงานลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อทั้งองค์กรและพนักงานเอง
4. หลักการตอบสนองความต้องการ หมายถึง ที่องค์กรจะมอบผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวยต่อความสะดวกและเกื้อกูลพนักงานอย่างแท้จริง มิฉะนั้นจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ
5. หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่องค์กรและพนักงานควรจะได้รับนั้นดีที่เร็วที่สุด รวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์และลงทุนน้อยที่สุด
6. หลักความพึงพอใจ เพื่อการดำรงรักษาพนักงาน หมายถึง การที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความพอใจต่อนายโดยตรง ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพอใจต่อค่าตอบแทน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน

ภิญโญ สาธร (อ้างใน สมคิด บางโม, 2551: 156-157) ได้ให้ความหมายถึงการดำรงรักษาบุคลากรว่า คือการดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดและตลอดเวลาที่อยู่ก็ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การดำรงรักษานอกจากจะให้เงินเดือนและค่าจ้างแล้ว ยังต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่สำคัญอีก 5 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ สิ่งของ ค่าชมเชย การเพิ่มเงินเดือนกรณีพิเศษ โบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และการให้ถือหุ้นในบริษัท
2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นวัตถุ ได้แก่ ให้โอกาสมีชื่อเสียง อำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสทางการศึกษา
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งเกี่ยวกับวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะทำงานเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่างๆ ตามความจำเป็น
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น บรรยากาศในการทำงาน ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีความสามัคคี มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ทั้งทางด้านสังคมเศรษฐกิจ และการศึกษา
5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความรัก และความผูกพันกับองค์กร ที่เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างชื่อเสียงกำไรให้แก่องค์กร เมื่อองค์กรมีความมั่นคงพนักงานจะยังมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

ดังนั้น สรุปได้ว่า หลักการธำรงรักษาบุคลากร คือ การธำรงรักษาบุคลากรไว้ให้คงอยู่กับองค์กรนานๆ นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล โบนัส รวมไปถึงการทำให้พนักงานรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรไปนานๆ

6.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาพนักงานมีคุณค่าเป็นพิเศษทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถและความชำนาญชัดเจนเพิ่มจำนวนมากขึ้นอยู่เรื่อยๆ ลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องมีภาระในการสอนงานพนักงานใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคง มีความรักผูกพันและเข้าใจกัน พนักงานที่มีลักษณะชำนาญในงานสูงสามารถช่วยแบ่งเบาหน้าที่ในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาบ่อยๆ เพราะพนักงานจะมีความชำนาญมากกว่าพนักงานเข้าใหม่ องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพราะพนักงานที่รู้งานเป็นงานมีความชำนาญ สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ไม่เกิดความติดขัดหยุดชะงัก งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานที่ทำงานและรักองค์กร เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเพราะมีพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน แสดงให้เห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญอยู่ที่ดีมีความอบอุ่นมั่นคง เป็นผลให้มีผู้ต้องการมาสมัครงานใหม่มาก โดยพนักงานเก่าช่วยแนะนำกันมา ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร และวรรณกรรมแล้วนำมาเรียบเรียงปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการธำรงรักษาบุคลากรไว้ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดด้านผลตอบแทน

แนวคิดด้านผลตอบแทน ค่าตอบแทนไม่ว่าจะอยู่ในรูปของผลประโยชน์ เงินเดือน สวัสดิการ หรือความพึงพอใจ สำหรับอาชีพการทำงาน สิ่งที่มีความหมายสำหรับการทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

1.1 ความหมายของค่าตอบแทน

กึ่งพร ทองใบ (2545) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทน (Compensation) ว่า หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับโดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) โบนัส (Bonus) หรือรางวัลเหมาจ่าย (Lump-Sum Payment) และผลประโยชน์อื่นๆ (Benefits)

สุดา สุวรรณภิรมณ์ (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การที่องค์กรจ่ายผลประโยชน์ให้แก่พนักงานสำหรับการปฏิบัติงานที่ทำให้กับองค์กร ผลประโยชน์ที่องค์กรจ่ายให้ได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า ค่าโบนัส สิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนค่าจ้าง (Wage) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับโดยการคำนวณจากเกณฑ์ของระยะเวลา เช่น รายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ เป็นต้น พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานนิยมเรียกว่า พนักงานคอปกน้ำเงิน (Blue-Collar) มักจะได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง รายวัน สำหรับเงินเดือน (Salary) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่บุคคลได้รับ ซึ่งเป็นรายเดือน พนักงานที่ทำงานภายในสำนักงานนิยมเรียกว่า พนักงานคอปกขาว (White-Collar)

สมชาย หิรัญโต (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549) ได้อธิบายความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนในแง่ของการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนว่า มองได้หลายทัศนะ เช่น พิจารณาในทัศนะของนักสังคมวิทยา ค่าจ้างและเงินเดือน หมายถึง สิ่งตอบแทนจากการใช้แรงงานของบุคคล อันแสดงถึงฐานะทางสังคม เศรษฐกิจของตน กล่าวคือ ผู้ที่ได้รับค่าจ้างและเงินเดือนสูง ย่อมมีฐานะทางสังคมสูง และแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีสถานภาพ (Status) สูงกว่าผู้ที่ได้รับค่าจ้างและเงินเดือนน้อย หากมองในทัศนะของนักจิตวิทยา ค่าจ้างและเงินเดือน คือ สิ่งที่กระตุ้นในการทำงาน หรือสิ่งที่สนองความต้องการของมนุษย์ ในทัศนะของนักเศรษฐศาสตร์ ค่าจ้างและเงินเดือน จะเป็นรายจ่ายต้นทุนของผู้จ้าง และในขณะเดียวกันก็เป็นรายได้ของผู้ทำงานด้วย

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ควรคำนึงถึงพนักงานในเรื่องสวัสดิการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส เพื่อเป็นการกระตุ้นแรงจูงใจ และเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กรเราต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

อนิวิช แก้วจำนง (2552) ได้ให้วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจัดการค่าตอบแทนบุคคลภายนอกอาจมองว่าเป็นเรื่องง่ายเพียงแค่งำหนดว่าองค์กรจะต้องจ่ายให้ใครบ้าง เป็นจำนวนเท่าใดนั้น แต่จริงการจัดการค่าตอบแทนกลายเป็นเรื่องใหญ่สำหรับหลายๆ องค์กร เนื่องจากมีความยุ่งยากซับซ้อนและยังมีผลกระทบต่อต้นทุนในการดำเนินงาน ดังนั้นในการจ่ายค่าตอบแทนที่ถูกต้องจึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการจ่าย พบว่า วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดล้วนมีความใกล้เคียงกัน ดังนี้

1) การมอบรางวัลให้พนักงานทุกคน อาจกล่าวได้ว่า เป็นวัตถุประสงค์แรกของการจัดการค่าตอบแทน โดยองค์กรจะกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ตามความจำเป็นและความเหมาะสม เช่น การจ่ายในรูปแบบเงินเดือน ค่าจ้าง ค่ารักษาพยาบาล โบนัส ค่าเช่าบ้าน และค่าเช่าบริการฝึกอบรม

2) การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลในองค์กร เมื่อพนักงานทำงานร่วมกับองค์กรเป็นเวลานานอาจไม่สามารถทนต่อสถานการณ์ต่างๆ ในองค์กร เช่น ความขัดแย้ง ปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน จากเพื่อนร่วมงาน และจากหัวหน้างาน เป็นต้น ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและท้อถอย โดยเฉพาะหากพบว่า เพื่อนร่วมงานได้รับค่าตอบแทนมากกว่าตนเองแล้ว ยิ่งทำให้เสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยอาจก่อปัญหาในการทำงานได้ง่าย องค์กรจึงต้องกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ เป็นรางวัลมอบให้พนักงานที่ได้ทำความดีความชอบให้แก่องค์กร

3) สร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลภายนอก ปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กำลังแรงงานภายนอกองค์กรสนใจเข้าร่วมงานกับองค์กร คือ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ผูกพันที่แต่ละองค์กรนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น จึงเป็นภาระหน้าที่ของนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และสามารถลดต้นทุนขององค์กรได้

4) เพื่อการยอมรับองค์กร องค์กรแต่ละแห่งต้องการสร้างภาพพจน์ที่ดีในสายตาของบุคคลภายนอก การกำหนดค่าตอบแทนที่สูงขึ้นหรือดีกว่าคู่แข่งย่อมสามารถดึงดูดบุคคลให้อยากเข้ามาทำงานให้กับองค์กรมากขึ้น จึงพบว่าองค์กรที่จ่ายค่าตอบแทนสูงมักได้รับการยอมรับจากตลาดแรงงานว่าเป็นองค์กรที่ดี

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะองค์กรจะกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบใดและเพื่อวัตถุประสงค์ใดก็ตามพึงระลึกเสมอว่า ค่าตอบแทนทุกรูปแบบล้วนมีผลต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ ยังมีผลต่อการสร้างโอกาสในการคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ค่าตอบแทนจึงช่วยในการสร้างผลประโยชน์สูงสุดทั้งต่อพนักงานและองค์กร

วิเชียร วิทยอุดม (2550) ได้ให้วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนไว้ว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีนั้น ต้องมีวัตถุประสงค์ที่จะสามารถดึงดูดและจูงใจพนักงานให้สนใจทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด และสามารถที่จะธำรงรักษาพนักงานให้อยู่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลาได้นานที่สุดและวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนควรต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรนั้นๆ ด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนมีดังนี้

1) นโยบายส่งเสริมการปฏิบัติสำหรับองค์กร เพื่อดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถในสาขาต่างๆ ในตลาดแรงงานให้มาทำงานกับองค์กรและการธำรงรักษาพนักงานที่อยู่ในองค์กรไว้ โดยจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

2) จ่ายตามมาตรฐานแรงงานขั้นต่ำ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน อันเป็นการลดปัญหาความยุ่งยากที่เกิดจากพนักงาน เป็นการลดอัตราการลาออก การร้องทุกข์ ความวิตกกังวลอันเนื่องมาจากรายได้ที่ไม่เพียงพอแก่การครองชีพ

3) พนักงานจะต้องได้รับความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอก อันเนื่องมาจากการจัดการระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ในการกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ การทำงานก็จะเป็นอย่างราบรื่นไม่หยุดชะงัก

4) ประสิทธิภาพของต้นทุนสำหรับองค์กร เพื่อควบคุมต้นทุนในการผลิต เพราะค่าจ้างและเงินเดือนเป็นต้นทุนการผลิตอย่างหนึ่ง การที่มีหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนในแต่ละระดับหรือแต่ละประเภทของพนักงานก็จะสามารถทำให้องค์การมีหลักประกันได้ว่า องค์กรได้จ่ายค่าตอบแทนไปนั้นมีความคุ้มค่ากับผลงานที่พนักงานได้ทำให้องค์การ และยังทำให้องค์การสามารถคาดคะเนถึงรายได้และรายจ่ายได้เป็นการแน่นอน ก็จะเป็นผลให้เกิดความสะดวกในการจัดทำแผนงบประมาณประจำปี

โดยทั้งนี้ วัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนต้องสามารถดึงดูดให้พนักงานสนใจทำงานในองค์กรของเรา ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของเงินเดือน โบนัส ค่ารักษาพยาบาล เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับเราตลอดไป

1.3 หลักในการจ่ายค่าตอบแทน

อนิวัช แก้วจันทง (2552) ได้ให้หลักการในการจ่ายค่าตอบแทนไว้ว่า นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์พึงระลึกเสมอว่า การจัดการค่าตอบแทนที่ประสบผลสำเร็จต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จึงต้องกำหนดหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและประสิทธิภาพในการจัดการ โดยหลักการจ่ายค่าตอบแทนที่นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์นำไปใช้ในปัจจุบัน ดังนี้

1) หลักความเพียงพอต่อการดำรงชีพได้อย่างภาคภูมิใจ เป็นหลักการแรกที่องค์กรคำนึง องค์กรจะต้องสำรวจค่าตอบแทนที่องค์กรคู่แข่งจ่ายให้กับบุคคลในองค์กรเป็นระยะๆ เพื่อการกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนที่จ่ายต้องสามารถช่วยให้พนักงานสามารถมีชีวิตได้อย่างมีความสุขและความภาคภูมิใจในอาชีพของตนเอง เมื่อต้องพบปะหรือติดต่อสื่อสารกับสังคมภายนอก

2) หลักความยุติธรรม เป็นหลักในการจ่ายค่าตอบแทนที่องค์กรต้องคำนึงถึง เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนมีส่วนช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานอยู่ร่วมกับองค์กรได้นานที่สุด องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนในทุกฝ่ายงานอย่างเท่าเทียมกัน ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกันหรือเรียกว่า “หลักความเสมอภาค (Equity)” ความเสมอภาคอาจเป็นความเสมอภาคตามลักษณะงานที่ทำและตามอุปสงค์ของงานในตลาดแรงงานในปัจจุบัน

3) หลักความสามารถส่วนบุคคล เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถของแต่ละบุคคล ในตำแหน่งหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ ความสามารถของพนักงานอาจขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร องค์กรจะต้องคิดหาวิธีการในการพัฒนาพนักงานใหม่ในทุกตำแหน่งเพื่อช่วยให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลเชิงบวก

4) หลักความสามารถในการจ่ายขององค์กร โดยไม่ว่าองค์กรจะคำนึงหลักการใดก็ตาม สุดท้ายต้องคำนึงถึงความสามารถขององค์กรได้ว่าในแต่ละปีมีผลประกอบการเป็นอย่างไรเพียงพอที่จะจ่ายเป็นค่าตอบแทนให้กับพนักงานหรือไม่ เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นต้นทุนประเภทหนึ่ง จึงต้องคิดอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5) หลักการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ เป็นหลักการที่องค์กรขนาดใหญ่นำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากองค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถสูง จึงต้องกำหนดค่าตอบแทนที่สร้างความดึงดูดในตลาดแรงงาน จึงจะทำให้สามารถแข่งขันได้

6) หลักเหตุผลอื่นๆ เป็นหลักการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละองค์กรพิจารณาต่างๆ กันตามความจำเป็น โดยทั่วไปองค์กรจะพิจารณาปัจจัยเกี่ยวข้อง ได้แก่ ความสมดุล ความมั่นคง และการจูงใจ เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) หลักในการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งจากฝ่ายพนักงานและฝ่ายผู้ว่าจ้าง และสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า “Equal Work Pay” ด้วยเหตุการณ์จ่ายค่าตอบแทน จึงควรยึดหลักว่า

1) การจ่ายอย่างเป็นธรรม หมายถึง พนักงานทุกคนได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าค่าแรงงานหรืองานที่ทำ โดยการเปรียบเทียบกับความตั้งใจ ความพยายาม การอุทิศตนให้หน่วยงาน ตลอดจนความรู้ความสามารถของตน

2) การจ่ายอย่างเพียงพอ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับขั้นต่ำของค่าจ้างแรงงานที่กำหนดไว้กับสภาพแรงงาน เป็นการจ่ายให้เพียงพอกับการดำรงชีวิตตามอัตภาพ รวมทั้งฝ่ายบริหารต้องปฏิบัติตามกฎแรงงานที่กำหนดไว้

3) การจ่ายอย่างสมดุล หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงผลประโยชน์และรางวัลอื่นอย่างเหมาะสม

4) การจ่ายที่เป็นต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ เป็นการจ่ายไม่มากตามความสามารถของหน่วยงานที่จะสามารถจ่ายให้ได้

5) การจ่ายต้องมีความมั่นคง หมายถึง การจ่ายให้อย่างสม่ำเสมอที่จะให้พนักงานมีความมั่นคงในรายได้

6) การจ่ายต้องจงใจได้ หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่ใช้เป็นเครื่องมือล่อใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีผลผลิตและมีผลงานดีขึ้น

7) การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้กับฝ่ายพนักงานก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย เป็นการคำนึงถึงผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายคือ ทั้งองค์กรและพนักงาน

หลักในการจ่ายค่าตอบแทนนั้น ต้องเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน ต้องมีความเป็นธรรม แล้วควรได้รับการยอมรับทั้งสองฝ่าย ก็จะส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. แนวคิดด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Job Environment) คือบรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานสภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (กิ่งพร ทองใบ, 2545)

2.1 ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สิรินดา ทวนสุวรรณ (2549) สรุปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานว่า หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลในการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วย

1) สภาพการทำงาน หมายถึง การทำงานในที่ที่มีแสงสว่างเพียงพอ การไม่มีเสียงรบกวนขณะทำงาน การระบายอากาศ การจัดบริเวณรอบอาคารสำนักงาน ความปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงการมีวัสดุและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานในการทำงานอย่างเพียงพอ

2) ความสัมพันธ์ที่ดีของเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรึกษาในเรื่องส่วนตัว

3) ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การได้รับความสนใจในการสอนงานและช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมถึงไม่มีการขัดแย้งในเรื่องใดๆ กับผู้บังคับบัญชา

4) ความคาดหวังต่อองค์กร หมายถึง ความคิด ความเชื่อว่างค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการแก่ตนในด้านต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน ด้วยความยุติธรรมในเรื่องการได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน

5) การรู้ว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร หมายถึง การได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าตนมีความรู้ความสามารถ มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และงานของตนมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่อองค์กร

ในการบริหารเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะทำให้บุคลากรมีความทุ่มเทและตั้งใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่ทำให้บุคลากรในองค์การมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานก็คือ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมที่ตนทำงานอยู่ ซึ่งความพึงพอใจของบุคลากรนั้นมีหลายระดับที่จะสามารถก่อให้เกิดความพึงพอใจจนกลายเป็นความจงรักภักดีและกระตือรือร้นมีความซื่อสัตย์ ก็จะกลายเป็นพลังให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานจนเกิดมีผลผลิตที่มีคุณภาพตามที่องค์การต้องการ

อมรรัตน์ สว่างอารมณ์ (2549) ได้ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวพนักงานในขณะที่ทำงาน เช่น หัวหน้าผู้ควบคุมงาน เพื่อนร่วมงาน เครื่องจักรเครื่องกล เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ อากาศที่หายใจ แสงสว่าง เสียง ความสิ้นสະเทือน รังสีความร้อน ความเย็น การถ่ายเทของอากาศ ก๊าซ ไอสาร ฝุ่นละออง คิวิน และสารเคมีอื่นๆ

ดังนั้นสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์สำนักงานต่างๆ รวมไปถึงผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งถ้าบรรยากาศในการทำงานดี ย่อมทำให้พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีตามไปด้วย

2.2 ประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

นพคุณ (อ้างถึงใน สวรรัตน์ สวธนไพบุลย์, 2548) ได้แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมทั่วไปได้เป็น 2 สภาวะ คือ

1. สภาวะทางกายภาพ (Physical Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อาจบันดาลให้บุคคลเกิดความพอใจ หรือเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานได้เสมอ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พื้นที่และที่ตั้งของโรงงาน โรงงานที่อยู่ใกล้ตัวเมืองควรมีที่พักอาศัยให้คนงาน เพราะจะทำให้ไม่เกิดความเหนื่อยล้าในการเดินทาง และความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัย และมีการคมนาคมสะดวก โดยเฉพาะโรงงานที่ต้องทำงานตลอด 24 ชั่วโมง

1.2 พื้นที่และบริเวณภายในโรงงาน ควรมีการจัดขอบเขตที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย มีเครื่องหมายต่างๆ แสดงเส้นทางเดิน เขตอันตราย เขตห้ามเข้า ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานง่าย สะดวก สะอาด สวยงาม ตลอดจนที่นั่งทำงานเป็นสัดส่วน และควรมีห้องพักผ่อน ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วมที่ถูกสุขอนามัย

1.3 สภาพแวดล้อมในองค์การการทำงาน ในส่วนสายการผลิตเป็นที่วางเครื่องจักรในการผลิต ในส่วนนี้การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม โดยจัดวางเครื่องจักรและเครื่องมือให้สะดวกและเหมาะสมในการใช้ นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี มีความพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ หากสภาพห้องไม่มีระเบียบ ของใช้ต่างๆ วางทิ้งเกะกะอยู่ไม่เป็นที่ เมื่อจะหยิบใช้ก็ไม่พบ และไม่สะดวกในการทำงาน ซึ่งเป็นผลที่จะทำให้ผลผลิตลดลงได้เช่นกัน

1.4 เสียง เสียงกับประสิทธิภาพของการทำงานเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง เสียงที่ดังย่อมทำลายการทำงานที่ต้องการสมาธิ เสียงที่ดังก่อให้เกิดความรำคาญ เป็นการรบกวนการสื่อสารขัดจังหวะในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามมนุษย์มีความแตกต่างกัน การรับรู้เรื่องเสียงก็อาจแตกต่างกันไปด้วยเสียงสูงเสียงต่ำ จะรบกวนคนงานมากกว่าเสียงระดับปานกลาง

1.5 ดนตรี เสียงดนตรีที่ไพเราะมีจังหวะพอประมาณ ไม่เฉื่อยชา และไม่รุ่มร้อนเกินไปได้นำมาใช้ในโรงงาน ด้วยเหตุผลที่ว่าเสียงดนตรีทำให้ทัศนคติและขวัญของคนงานดีขึ้น และทำงานได้เต็มความสามารถ อย่างไรก็ตามเรื่องของเสียงดนตรีที่กล่าวมายังไม่มีใครทำการศึกษาในเรื่องนี้ได้ผลอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงเป็นเพียงความคาดหวังว่าดนตรีจะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น

1.6 แสงสว่าง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงานที่ทำให้เกิดความปลอดภัยในขณะที่ทำงาน และเป็นผลต่อเนื่องต่อสภาพสายตา แสงสว่างน้อยทำให้ต้องเพ่งสายตามาก ในที่สุดกล้ามเนื้อตาจะเกิดความเมื่อยล้าได้ พบว่า แสงและการเลือกใช้ชนิดของแสงมีผลต่อการผลิตตลอดความเข้มของแสงที่ใช้ในโรงงานจะแตกต่างกันไปตามอายุของคนงานและชนิดของงานที่ทำ และนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมยังได้เน้นถึงแสงสว่างในองค์ประกอบของความสว่างว่า ในการทำงานควรคำนึงถึงความเข้มของแสง การกระจายของแสง ความพร่าของสายตา และแหล่งกำเนิดของแสงที่ใช้

กันตามบ้านเรือน สำนักงาน และโรงงาน ซึ่งแหล่งกำเนิดของแสงแต่ละแหล่งจะให้ผลดีผลเสียที่แตกต่างกันไป

1.7 สี มีประโยชน์ในสถานที่และวัตถุต่างๆ สีทำให้เกิดได้ทั้งความสุขและความทุกข์ ถ้าพูดถึงการทำงานแล้วสีจะช่วยให้คนงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความตื่นตาตื่นใจ ทำให้เกิดความต้องการและความปรารถนาที่เข้าทำงานในสถานที่แห่งนั้น การทาสีเครื่องจักรและอุปกรณ์เป็นส่วนของการป้องกันภัย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าสีสามารถเพิ่มผลผลิตได้ ลดอุบัติเหตุและความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับคนงานได้

1.8 การถ่ายเทของอากาศ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแล้วอุณหภูมิเป็นตัวประกอบที่รู้สึกได้ง่ายที่สุด เพราะถ้าอุณหภูมิร้อนเกินไปอารมณ์จะหงุดหงิด โกรธง่าย ขาดสมาธิในการทำงาน และจะทำให้ร่างกายพยายามปรับตัวให้อุณหภูมิภายในลดลง จะมีการเต้นของหัวใจเร็วขึ้นจนกว่าอุณหภูมิของร่างกายคงที่ และปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ แต่ถ้าปรับไม่ได้จะก่อให้เกิดอันตราย เช่น ปวดศีรษะ ตาลาย และหมดสติ

1.9 การหยุดพักระหว่างงาน ในการทำงานทั่วไปในห้องปฏิบัติการและในโรงงานพบว่า การที่คนงานได้หยุดพักช่วงระยะเวลาทำงาน จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เพราะจะทำให้คนงานได้เปลี่ยนพฤติกรรมที่กระทำอยู่อย่างซ้ำซาก ลดความเมื่อยล้าเบื่อหน่ายลงได้ และเมื่อได้เริ่มทำงานใหม่ก็จะรู้สึกมีพลังมากขึ้น

2. สภาวะทางจิตวิทยา (Psychological Conditions) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล ประกอบด้วย

2.1 พฤติกรรมจากการวิจัยพบว่า ผลผลิตจะเพิ่มขึ้นมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำเช่นกัน ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นที่พึงปรารถนาแล้ว คนงานจะสนใจและมีกำลังใจที่จะทำงานที่เขารับผิดชอบ รวมถึงการให้ความเป็นกันเองตามสมควร มีความยืดหยุ่นและให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็น

2.2 การนิเทศงาน หมายถึง การสอนงานให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีอยู่เสมอ การนิเทศงานที่ดีนั้นจะมีประสิทธิภาพอย่างมากต่อการทำงาน เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักงานเอาจริงเอาจังและมีความศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา การบริหารการปกครองที่ง่ายขึ้น ทำให้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงานมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี

2.3 ความอิสระในการทำงาน คือ การไม่ต้องให้หัวหน้ามาควบคุมดูแลสั่งการอยู่ตลอดเวลา ใดๆ ที่การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมจะต้องควบคุม แต่คนงานก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจและอึดอัด การให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ทำของพนักงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะให้ความสำคัญด้วย

2.4 โอกาสก้าวหน้า เมื่อทุกคนทำงานก็คาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจและสังคม หรือความก้าวหน้าทางวิชาการก็ตาม และถ้าเขารู้ว่ามีโอกาสนั้นก็ทำงานหนักและปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าทำแล้วไม่ได้รับความก้าวหน้าเขาก็มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงาน

2.5 ความเสมอภาคและยุติธรรม ทุกคนต้องการความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม ดังนั้นคนงานทุกคนควรได้รับการพัฒนาในสิ่งเหล่านี้จากผู้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนต่างๆ สวัสดิการ การให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติงานดี และลงโทษตามความเหมาะสมเมื่อทำผิด โดยหลีกเลี่ยงการพิจารณาความดีความชอบที่ใช้ความสนิทสนมหรือความเป็นญาติ ควรพิจารณาจากผลงานที่ทำจริงๆ

2.6 ความมั่นคงในอาชีพ เมื่อบุคคลทำงานใดๆ ก็ตามย่อมมีความปรารถนาที่จะกระทำด้วยความมั่นคง ไม่อยากโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานบ่อยๆ ดังนั้นถ้าคนงานมีความมั่นใจในความมั่นคงต่องานที่ทำอยู่แล้ว ผลงานที่ทำก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น จึงมีหลักประกันต่อความมั่นคงในการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต มีสวัสดิการที่ดีขณะทำงานอยู่เมื่อเกิดอุบัติเหตุและเมื่อเกษียณอายุให้แก่คนงานและครอบครัวตามความเหมาะสม

2.7 การสนับสนุนการให้กำลังใจ การสนับสนุนการให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถือว่าเป็นจิตวิทยาที่สำคัญ ซึ่งเป็นการช่วยให้คนงานมีความกล้าที่จะเผชิญ หรือมีความเชื่อมั่นว่าเขาสามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม

2.8 ความปลอดภัย บุคคลที่เข้ามาทำงานย่อมต้องการความปลอดภัยในการทำงาน ถ้าเขาได้รับความปลอดภัยในการทำงาน มีสวัสดิการป้องกันอุบัติเหตุที่จะเกิดจากการทำงาน คนงานก็จะไม่มีความวิตกกังวลกับภัยต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นและเขาก็จะทำงานด้วยความพึงพอใจ

2.9 แรงจูงใจ องค์การจะต้องจัดสภาพแวดล้อมให้ท้าทายคนในการทำงาน เช่น เพิ่มค่าจ้างยกย่องชมเชย ให้รางวัล เลื่อนตำแหน่งและพยายามค้นหาบุคคลที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงแล้วพยายามแสดงให้เห็นแบบอย่างให้คนอื่นเห็นและปฏิบัติตาม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในบรรดาคนงานที่ตั้งใจปฏิบัติงานก็จะเพิ่มขึ้น และจะมีผลดีต่อการทำงาน

2.10 เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมจะทำงานเป็นกลุ่ม ไม่มีใครทำงานคนเดียว ถ้าคนงานขาดความสามัคคีต่อกันแล้วอาจสร้างความเดือดร้อนให้แก่องค์การนั้นๆ โอกาสที่เขาจะให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการทำงานก็ย่อมเป็นไปได้ยาก ทำให้งานหยุดชะงัก หรือคนงานคนใดคนหนึ่งทำงานดีกว่าคนงานคนอื่นๆ ก็จะได้รับความคิดันให้ทำงานดีขึ้นด้วย

2.11 สวัสดิการ องค์การควรได้คำนึงถึงความเป็นอยู่ของพนักงานเป็นสำคัญ โดยจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ เพื่อเป็นการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานที่ปฏิบัติงานให้เกิดความสบาย

ใจ ซึ่งจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การจัดให้มีรถรับส่ง จัดหาชุดทำงาน มีห้องพักผ่อนชั่วคราวให้ จัดกองทุนทดแทน จัดแข่งขันกีฬา เป็นต้น

ประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน นั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 สภาวะ คือ สภาวะทางกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน แสงสว่าง เสียง การถ่ายเทของอากาศ และ สภาวะทางจิตวิทยา ได้แก่ ความเป็นอิสระ ความก้าวหน้า ความเสมอภาค เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรดูแลเอาใจใส่พนักงานในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดี เพื่อให้พนักงานเกิดความสะดวกสบายในการทำงาน

3. แนวคิดด้านการส่งเสริมความก้าวหน้า และพัฒนาศักยภาพ

ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่งงานขึ้นสูงขึ้น การก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงาน ทำให้เกิดความพอใจในงาน การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานทำให้พนักงานเติบโตคู่กับองค์กรต่อไปอย่างยั่งยืนและมั่นคง หากเป็นตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร การสร้างระบบการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนและประกาศให้พนักงานได้รับทราบ พนักงานจะทุ่มเทการทำงานให้ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ดังนั้นการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งจูงใจของพนักงานทุกคนในองค์กร เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานเป็นอย่างดี และเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วย

ประโยชน์ของการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพที่มีต่อองค์กร ได้แก่ (วิชัย โถสุวรรณจินดา และคณะ, 2551)

- 1) เป็นการแสดงให้เห็นว่าตนเองสามารถโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือเลื่อนระดับไปทำงานอย่างอื่นของตำแหน่งงานกลุ่มเดียวกันได้เพียงใด
- 2) ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานขององค์กรที่เป็นระบบ ทั้งการสับเปลี่ยนตำแหน่งในสายอาชีพ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- 3) เป็นการเตรียมพนักงานที่มีความสามารถที่ดีให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพ
- 4) ใช้เป็นเครื่องมือในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และนำความสามารถของตนใช้อย่างเหมาะสม

การวางแผนอาชีพเพื่อการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดสายความก้าวหน้า การวางแผนอาชีพ การพัฒนาอาชีพ และการบริหารจัดการงานอาชีพ ด้วยวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น การประเมินผลพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับหลายองค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันแต่ละองค์กรต้องพยายามดำเนินการ เพื่อการดำรงอยู่ การเจริญเติบโต และการแข่งขัน โดยที่แต่ละองค์กรต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมี

ความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพและกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถได้ด้วยความเต็มใจ

การพัฒนาอาชีพจะมีการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ชีตความสามารถ ศักยภาพ และทัศนคติของบุคลากร ให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการ พร้อมกับส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพและพัฒนาการได้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสายอาชีพของตน ซึ่งเราสามารถแบ่งการพิจารณาความหมายของการพัฒนาอาชีพแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545)

1) กระบวนการ การพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่แต่ละขั้นตอนต้องมีการวางแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบซึ่งแต่ละขั้นตอนจะเชื่อมโยงกันอย่างสอดคล้องและมีเหตุผล เช่น การหาความต้องการในการฝึกอบรม สามารถกระทำได้โดยอาศัยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสะท้อนสุดเด่นและจุดด้อยของบุคคลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนอาชีพต่อไป โดยกระบวนการนี้จะเป็นงานสำคัญในการเชื่อมโยงองค์ประกอบอื่นของการพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

2) การพัฒนา การพัฒนาเป็นกระบวนการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะชิตความสามารถ ศักยภาพ และทัศนคติ หรือความเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ให้แก่บุคลากรขององค์กร ซึ่งการพัฒนาอาชีพจะสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์การและบุคลากร ดังนั้นโครงการพัฒนาอาชีพที่จะประสบผลสำเร็จจึงต้องศึกษา วางแผน และดำเนินการให้สอดคล้องกับพัฒนาการขององค์การโดยรวม โดยทั้งบุคคลและองค์การจะได้รับประโยชน์จากการพัฒนาอาชีพทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม แต่องค์การจะไม่รับภาระในการพัฒนาบุคลากรเพียงเพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนเท่านั้น

3) ความเจริญก้าวหน้า เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ต่างต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือสาขาอาชีพที่ตนปฏิบัติงานอยู่ การพัฒนาอาชีพจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความมุ่งมั่น มีความสามารถและมีศักยภาพในการพัฒนามีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยบุคลากรและองค์การจะร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ ซึ่งเป็นกรอบอ้างอิงในการปฏิบัติงานสำหรับตัวบุคลากรแต่ละคนว่าเขาสมควรจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ตลอดจนองค์การสมควรต้องสนับสนุนบุคลากรแต่ละคนอย่างไร เพื่อให้เขาสามารถพัฒนาตนเองได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ

แนวคิดด้านการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ การส่งเสริมและการพัฒนาศักยภาพ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการฝึก อบรมทักษะด้านการปฏิบัติงาน แม้ว่าพนักงานจะมี

ความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตาม การทำงานจำเจอยู่เสมอยุ่ไปนานๆ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานที่มีประสิทธิภาพน้อยลงได้ ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อการรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพัฒนาทัศนคติของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดี มีกำลังใจและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย

ณัฐพันธ์ เชนรันทน์ (2545) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ของบุคลากร ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จากคำจำกัดความนี้อาจกล่าวได้ว่า ปกติดังกล่าวจะทำการฝึกฝนอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพหรือปรับปรุงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งหมายถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กรนั่นเอง

วิชัย โสสุวรรณจินดา และคณะ (2551) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ วิธีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งและเติบโตในสายงานนั้นได้ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน เพิ่มมูลค่าของทรัพยากรในองค์กร ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่ทำงานบกพร่อง และช่วยส่งเสริมความสามารถในการทำงานกับอุปกรณ์และเครื่องมือใหม่ๆ ด้วย

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญและทัศนคติ
แนวทางในการพัฒนาบุคลากร

1. ช่วยแนะนำส่งเสริมให้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพยิ่งขึ้น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน
2. มอบหมายงานให้รับผิดชอบ ให้ทุกคนเรียนรู้งานและเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้บางกรณี
3. กระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งของตนเองและของหน่วยงาน
4. ช่วยแนะนำส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ สอนงานบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ให้บุคลากรรู้จักสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร
6. พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ให้เกิดมีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี

7. นำไปศึกษาดูงานยังหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้และปรับปรุงงาน
8. สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาในหลักสูตรต่างๆ ที่สูงขึ้นตามที่ถนัด
9. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง ด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม ตามความสามารถเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร
10. ปกครองบังคับบัญชาให้มีความสำคัญแก่ทุกคนด้วยความยุติธรรมเสมอภาค

4. แนวคิดด้านสวัสดิการ

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้สรุปได้ ดังนี้

ศุภชาญ อรรถสุวรรณค์ (2542) สรุปว่า สวัสดิการ คือ ผลประโยชน์หรือบริการที่สถานประกอบการจัดให้ นอกเหนือจากเงินเดือน เพื่อให้พนักงานสะดวกสบาย อีกทั้งช่วยแบ่งเบาภาระต่างๆ ซึ่งจะเป็นการช่วยลดความกังวลใจของพนักงาน

บรรณากร อมรพรสิน (2545) ได้สรุปว่า สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์และประโยชน์เกื้อกูลที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการให้กำลังใจและบำรุงขวัญบุคลากรให้ตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความพอใจให้การทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ และมีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต ตลอดจนมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งสวัสดิการอาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้

อุดมศักดิ์ เลิศไกร (2546) กล่าวว่า สวัสดิการคือประโยชน์หรือบริการที่ลูกจ้างได้รับเพิ่มเติมจากค่าจ้าง เพื่อความสะดวกสบายของลูกจ้าง เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและเป็นมูลเหตุจูงใจให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

ยุพาพร พรเพชรรัตน์ (2545) สวัสดิการ หมายถึง การกินดี อยู่ดี (Social Well-being) ของทุกคน ไม่เฉพาะผู้ยากไร้หรือคนบางอาชีพเท่านั้น คนทุกคนจะต้องได้รับการตอบสนองในความต้องการขั้นพื้นฐานอันเป็นสิทธิที่ทุกคนจะต้องได้รับ

สรุปได้ว่า สวัสดิการ หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยเหลือแก่สมาชิกในองค์การ โดยมุ่งหวังให้พนักงานได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีหลักประกันที่ดีในการดำรงชีวิต โดยสวัสดิการเหล่านี้รวมถึงสวัสดิการที่จัดให้บุคคลในครอบครัวด้วย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจรักงาน และตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายในการเพิ่มผลผลิตตามที่ต้องการ

4.1 วัตถุประสงค์ในการจัดสวัสดิการ

วัตถุประสงค์ในการจัดสวัสดิการนั้น อุดมศักดิ์ เลิศไกร (2546) สรุปไว้ ดังนี้

- 1) เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

- 2) การจัดสวัสดิการที่ดีนั้นจะเป็นสาเหตุจูงใจให้คนอยากเข้ามาทำงานในหน่วยงานนั้นๆ
- 3) การจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
- 4) การจัดสวัสดิการที่ดีนั้นจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะเพิ่มผลผลิตให้แก่หน่วยงาน
- 5) เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการที่ดี มีความสบายใจในการทำงาน ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) การจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะช่วยป้องกันปัญหาการขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับผู้ปฏิบัติงานได้ในบางโอกาส ทั้งยังเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีระหว่างกันอีกด้วย
- 7) เพื่อลดความไม่พอใจและการอุทธรณ์ร้องทุกข์ต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน
- 8) การให้สวัสดิการที่ดีทำให้ผู้ปฏิบัติงานหมดความกังวลใจต่างๆ ไม่ต้องมีความห่วงกังวลในความเจ็บป่วยหรือในทางเศรษฐกิจของตน เพราะได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานได้เต็มที่
- 9) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตได้เต็มที่
- 10) การมีความขวัญกำลังใจดีเนื่องจากได้รับสวัสดิการที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานลดการขาดงาน ลางาน และเปลี่ยนงานได้
- 11) การได้รับสวัสดิการที่ดี เช่น ในเรื่องการให้ลาพักผ่อน การจัดให้มีเสียงดนตรี ในขณะที่ทำงานนั้นช่วยลดความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้
- 12) การได้รับสวัสดิการที่ดีทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจดี มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งซึ่งช่วยให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน
- 13) การได้รับสวัสดิการที่ดีสามารถช่วยส่งเสริมสุขภาพจิตที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้เพราะเมื่อทุกคนมีสุขภาพกายดี ปราศจากความกังวลใจต่างๆ ก็จะทำให้มีสุขภาพจิตที่ดีตามไปด้วย

สรุป วัตถุประสงค์ในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร และเป็นประโยชน์ในแง่จิตวิทยาที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับในคุณค่าความเป็นมนุษย์ สวัสดิการจึงเป็นสิ่งที่ต้องจัดให้เชิงบูรณาการที่ซึ่งครอบคลุมในด้านความยุติธรรมทางสังคม ความมั่นคงทางสังคม ศักดิ์ศรีทางสังคม และการสร้างทุนทางสังคม

4.2 หลักการจัดสวัสดิการ

หลักการจัดสวัสดิการนั้น ชลินทร์ อมรธรรม (2535) ได้ให้หลักการไว้ ดังนี้

- 1) ให้โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน การจัดสวัสดิการจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในการให้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลได้ทราบอย่างถูกต้อง หลักเกณฑ์ควรกำหนดให้เป็นที่ชัดเจนและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทั่วกัน
- 2) ให้โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย การให้สวัสดิการที่มีกฎหมายกำหนดไว้อยู่แล้ว จะต้องพิจารณาให้ดีกว่ากฎหมายกำหนดไว้อย่างไรและอย่างน้อยก็เป็นไปตามนั้น ส่วนสวัสดิการที่ไม่มีกฎหมายกำหนดไว้ก็จะให้ได้โดยเสรี ความไม่ขัดต่อกฎหมายอาจรวมไปถึงความไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียม จารีตประเพณี การให้สวัสดิการถึงเป็นการปฏิบัติที่สังคมยอมรับได้
- 3) ให้โดยทั่วถึงกัน สวัสดิการจะต้องพยายามให้อย่างทั่วถึงกัน เท่าที่ขอบเขตและลักษณะของสวัสดิการจะกำหนดไปถึง
- 4) ให้โดยเท่าเทียมกัน สวัสดิการยังต้องให้โดยเท่าเทียมกันด้วย มิใช่คนหนึ่งได้มากคนหนึ่งได้น้อย ให้โดยขาดการวินิจฉัยที่ถูกต้องก็ย่อมจะไม่ได้ ความเท่าเทียมกันเป็นหลักการสำคัญ เพราะแสดงถึงความเป็นธรรมในการให้ ความเท่าเทียมกันถ้าถืออย่างเคร่งครัด การให้สวัสดิการก็จะมี ความศักดิ์สิทธิ์ขึ้น
- 5) ให้โดยนายจ้างฝ่ายเดียว การให้สวัสดิการ คือ การให้โดยแท้ มิใช่เป็นการแลกเปลี่ยนกัน หรือเป็นการให้ซึ่งต้องมีเงื่อนไขตั้งไว้ว่า อีกฝ่ายหนึ่งจะต้องให้อะไรเสียก่อน ลักษณะที่เป็นการให้จึงต้องคงไว้เพื่อเป็นการให้ที่สมบูรณ์ การให้จะต้องมีหลักเกณฑ์ แต่มิได้หมายความว่า การได้รับสวัสดิการนั้นจะต้องมีการให้กันก่อน
- 6) ให้อย่างต่อเนื่อง สวัสดิการเมื่อให้แล้วก็คงจะหยุดยั้งกันไม่ได้ จะต้องมีความต่อเนื่องสืบต่อไป การให้สวัสดิการที่มีความต่อเนื่องแสดงถึงนโยบายและการปฏิบัติของนายจ้างที่ คงเส้นคงวาไม่แปรผันไปตามเวลา ลูกจ้างจะรู้สึกว่ามีความแน่นอนในการได้รับประโยชน์อันควรได้จากนายจ้าง
- 7) ให้โดยไม่เปรียบเทียบกับผลงาน หลักให้สวัสดิการ คือ การให้โดยไม่เปรียบเทียบกับตัวผลของงาน ถ้าให้โดยคำนึงก่อนว่างานดีจึงให้สวัสดิการ งานไม่ดีจึงไม่ให้ย่อมไม่ได้ การทำงานไม่ใช่เป็นเหตุของการให้สวัสดิการ แต่การทำงานเป็นผลของการให้สวัสดิการ
- 8) ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การให้สวัสดิการจะต้องมีอะไรกำหนดขึ้นเป็นเหตุเพื่อหวังผลที่จะให้เกิดหรือเรียกว่า วัตถุประสงค์ การให้สวัสดิการในแต่ละเรื่องจึงมีวัตถุประสงค์อยู่ในตัว เมื่อให้แล้วก็ต้องคำนึงว่าก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์นั้นหรือไม่เป็นสิ่งสำคัญ การให้โดยมีวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด แสดงถึงการมีทิศทางให้เป็นคุณลักษณะอันสำคัญของสวัสดิการ

9) ให้เกิดผลดีแก่งาน ผลสุดท้ายของการให้สวัสดิการที่ต้องการอย่างยิ่งก็คือ การทำงานที่ดีขึ้นของคนทำงานทั่วไป สวัสดิการใดที่เกิดผลดีต่องาน คือ คนรักงานมากขึ้น มีความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น มีความเสียสละส่วนตัวเพื่อสร้างผลงานให้มีคุณภาพสูงขึ้น สวัสดิการนั้นก็ถือว่ามีส่วนคุ้มค่าที่สุด

ในหน่วยงานหนึ่งๆ จะมีการจัดสวัสดิการแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงบประมาณและความพร้อมของแต่ละองค์กร แต่อย่างไรก็ตามสวัสดิการที่จะจัดให้มันนั้นควรจะตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานรวมทั้งในการให้สวัสดิการดังกล่าวต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึงกัน

ภิญโญ สารธร (อ้างถึงใน ทศนีย์ โพธิสรณ์, 2551) กล่าวว่า หลักการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรควรคำนึงถึงผลของสวัสดิการที่จะย้อนกลับมาสู่หน่วยงานเป็นสำคัญ เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าบุคลากรรับแต่ประโยชน์และบริการโดยไม่ตอบสนองหน่วยงาน สวัสดิการที่จัดให้ก็ไร้ความหมาย หลักในการจัดสวัสดิการเพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดผลดี จึงจำเป็นต้องมีหลักการและเกณฑ์ดังนี้

- 1) หลักความเสมอภาค สวัสดิการทุกชนิดจะต้องให้แก่บุคลากรเท่าเทียมกัน อย่าให้มีการใช้อภิสิทธิ์ในการรับสวัสดิการ
- 2) หลักแห่งประโยชน์ การจัดสวัสดิการควรคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับให้คุ้มค่าทั้งหน่วยงานและส่วนตัวตรงตามเป้าหมาย
- 3) หลักแห่งความภูมิใจ การจัดสวัสดิการต้องเป็นสิ่งที่มีแรงจูงใจให้เกิดกำลังใจ มีแนวโน้มที่จะกระทำหรือทำงานให้เกิดผลแก่ตนเองและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน
- 4) หลักแห่งความตอบสนองความต้องการ การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงสิ่งที่จัดเอื้ออำนวยความสะดวกเพื่อเกื้อกูลแก่สมาชิกและตรงตามความต้องการของสมาชิก
- 5) หลักแห่งประสิทธิภาพ การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงว่าได้ผลดีที่สุด ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด สิ้นเปลืองเวลาน้อยที่สุด และเกิดผลดีที่สุดในด้านปริมาณและคุณภาพ
- 6) หลักแห่งการประหยัด การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงหลักของความสิ้นเปลือง หากทำไม่ประหยัดจะเสียประโยชน์มากกว่าได้ผล
- 7) หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ การจัดสวัสดิการก็เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หากการจัดสวัสดิการใดไม่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจก็ไม่ควรจะทำ
- 8) หลักแห่งความสะดวก การจัดสวัสดิการจะให้ผลดีต้องมีระบบ ระเบียบ รูปแบบในการจัด เพื่อไม่ให้เสียเวลาในการรับบริการจากสวัสดิการที่จัด

9) หลักแห่งงบประมาณ ในการจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงงบประมาณในการจัดเรื่องใดที่จะเป็นประโยชน์แก่บุคลากร มีทุนดำเนินการหมุนเวียนหรือให้แล้วสูญเปล่าหมดไป มีงบประมาณสนับสนุนเพียงพอหรือไม่

10) หลักแห่งความยุติธรรม การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงผลที่ได้รับของบุคลากรในโรงเรียน ไม่มีใครได้รับเลื่อมล้ำต่ำสูงกว่ากัน ควรถือหลักความยุติธรรมในทุกกรณี

11) หลักของการจัดสวัสดิการต้องไม่มีลักษณะเป็นทางการ “สงเคราะห์แก่กุลแบบบิดากับบุตร” การจัดสวัสดิการถือว่าการบริการประเภทต่างๆ จะต้องเป็นความเห็นชอบของผู้รับส่วนใหญ่ การที่องค์กรจะเป็นผู้ผูกขาดย่อมเป็นการล้าสมัยเสียแล้ว การจัดสวัสดิการในประเทศที่พัฒนาแล้วนั้นถือว่าสมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมเห็นดีเห็นชอบด้วย ทั้งนี้เพื่อสมาชิกเกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ให้ความร่วมมือและได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากสวัสดิการที่จัดขึ้น

หลักการจัดสวัสดิการสามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) หลักความมั่นคง คือ การจัดสวัสดิการเป็นหลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร โดยผู้ปฏิบัติงานได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายมิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกเอารัดเอาเปรียบให้สามารถเลี้ยงชีพระหว่างภายหลังจากการปฏิบัติงานตามสมควรแก่อัตรา
- 2) หลักความเสมอภาค คือ ต้องจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ
- 3) หลักความสม่ำเสมอ คือ การดำเนินการจัดสวัสดิการอย่างต่อเนื่อง มีไม่ทำตามความพึงพอใจของผู้บริหาร
- 4) หลักการที่มีมาตรฐาน หลักการจัดสวัสดิการที่ดีต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรพึงพอใจ
- 5) หลักความเหมาะสม หลักการจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
- 6) หลักความประหยัด คือ ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป
- 7) หลักความสมดุล หลักการจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ คือ ความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับวัตถุประสงค์ของบุคลากรคือ ต้องพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรและบุคคลควบคู่กันไป

4.3 ประเภทของสวัสดิการ

ประเภทของสวัสดิการได้มีนักวิชาการในด้านการจัดการ เสนาะ ดิยาว์ (2532) ได้แบ่งประเภทของสวัสดิการออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ประเภทสวัสดิการตามลักษณะประโยชน์ตอบแทนที่ให้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1.1 การจ่ายให้สำหรับเวลาที่ไม่ได้ทำงานมี 4 อย่าง คือ

- จ่ายในวันหยุดงานประจำปี
- จ่ายในวันหยุดพักผ่อน
- จ่ายในวันหยุดพิเศษ
- จ่ายในวันลาทำงาน

1.2 ประโยชน์ตอบแทนด้านสุขภาพและความมั่นคงในการทำงานแบ่งออกเป็น 3 อย่าง คือ

- ความมั่นคงทางสังคม
- ความมั่นคงทางรายได้
- ความมั่นคงในการรักษาพยาบาล

1.3 ประโยชน์ตอบแทนที่ให้เมื่อออกจากงาน หมายถึง การออกจากงานเมื่อเกษียณอายุราชการหรือออกจากเมื่อได้ทำงานมานานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เช่น บำเหน็จ บำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

2. ประเภทสวัสดิการตามประโยชน์ตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 ประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ให้ตามกฎหมาย

2.2 ประโยชน์ตอบแทนและบริการที่นายจ้างให้เองโดยความสมัครใจมี 4 อย่าง คือ

- วันหยุดพักผ่อน (ที่ให้นอกเหนือจากวันหยุดตามกฎหมายแรงงานและข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง)

- ประโยชน์ตอบแทนทางการเงิน
- ประโยชน์ตอบแทนทางด้านการพักผ่อน

2.3 ประโยชน์ตอบแทนและบริการที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ได้แก่ ประโยชน์ที่เกี่ยวกับความมั่นคงทางสังคม เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การประกันชีวิต เป็นต้น

Pigors และ Myers (อ้างถึงใน อุตมศักดิ์ เลิศไกร, 2546) ได้แบ่งสวัสดิการออกเป็น 6 ประเภท คือ

1) สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การจ่ายเงินช่วยเหลือบุตร ภรรยาของข้าราชการหรือพนักงาน ค่าเช่าบ้าน เงินทุนช่วยเหลือ เงินกู้ เป็นต้น เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนบางประการ

เช่น เพื่อรักษาพยาบาลตนเองและครอบครัว เพื่อการสมรส การจ่ายค่าเสื้อผ้าหรือเครื่องแบบให้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดตั้งสหกรณ์ การจัดยานพาหนะสำหรับส่ง การจัดสรรที่ดินและอาคารเช่าซื้อ เป็นต้น ซึ่งเป็นการบริการที่นอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับเป็นประจำอยู่แล้ว

2) สวัสดิการด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมถึงการช่วยเหลือการศึกษาของบุตรด้วยบริการต่างๆ ในด้านนี้ เช่น การจัดทำสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน การให้มีห้องสมุดทางวิชาการ และการจัดให้มีการฝึกอบรมในระดับและประเภทต่างๆ

3) สวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ บริการประเภทนี้มีขอบเขตกว้างขวางมาก รวมถึงการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยเหลือทางกฎหมาย การรับฟังและพิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์และบริการอื่นๆ เช่น การจัดสถานที่ทำงาน โรงอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วม ให้ถูกสุขลักษณะอนามัย

4) สวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น จัดให้มีสโมสร มีการแข่งขันกีฬา มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจนอกเวลาทำงาน

5) สวัสดิการด้านการสร้างความมั่นคง ได้แก่ ผลประโยชน์หรือบริการตอบแทนที่สร้างความมั่นคงตามอัตราในการดำรงชีวิต เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ เงินทดแทน การประกันประเภทต่างๆ เงินทุนสงเคราะห์ประเภทต่างๆ

6) สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย มีการตรวจสุขภาพเป็นประจำทุกปี ให้บริการด้านการแพทย์และพยาบาล การจ่ายยา การอนุญาตให้ลาป่วยเพื่อรักษาตัว การจัดส่งผู้ป่วยเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาล

สรุป หลักการจัดสวัสดิการนั้นจะมีความแตกต่างกันออกไปตามประเภทและขนาดขององค์กร หลักการโดยทั่วไปได้แก่ หลักการจัดสวัสดิการด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสุขภาพอนามัย

6.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารรักษาบุคลากร

6.2.1 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two-Factor Theory) ถูกพัฒนาโดย Frederick Herzberg ในปี ค.ศ. 1950-1959 (อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ได้เสนอว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พอใจ (No Satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือ

กล่าวได้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ (2) ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของพนักงานที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

1.1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่อทำงานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน และผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2) การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรในองค์กรอยากทำงาน

1.4) ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญมีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัดและตรงความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายสำคัญ เป็นต้น

2) ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ได้พนักงานเกิดความไม่พอใจแต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการวิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแล ควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6) ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้นๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความสำคัญองงานต่อบริษัท เป็นต้น

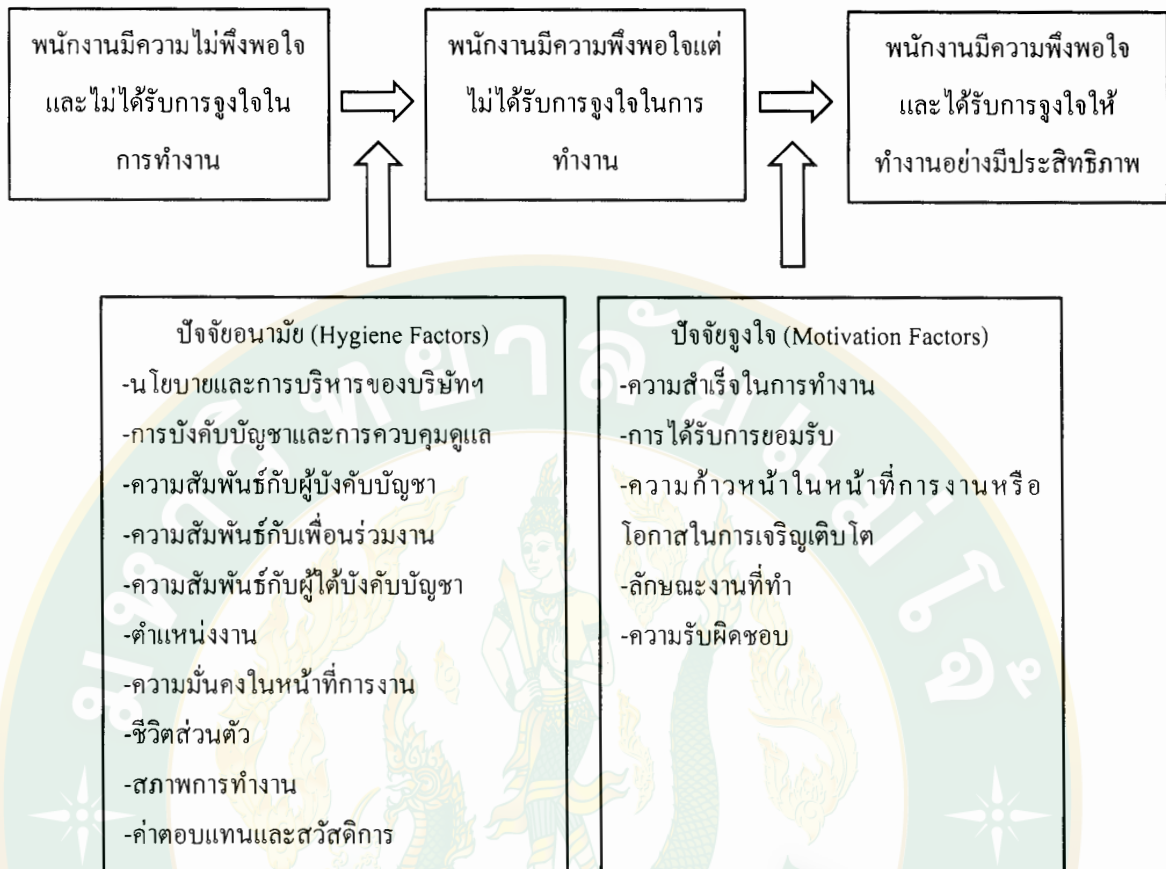
2.7) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดของบริษัทหรือองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.8) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9) สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ซึ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

2.10) ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานสำหรับการทำงานให้องค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเหมาะสมกับงานที่ทำ โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือลาพักร้อน บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

ทั้งนี้จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) ดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริกเฮอริชเบิร์ก

ที่มา: ดัดแปลงจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550)

ปัจจัยควบคุมที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ลดลงต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นอย่างมาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่จะลดต่ำไปด้วยและในทางกลับกัน ถ้าเมื่อใดที่ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ลดต่ำลงกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไป ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย หมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากราชการ

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยทั้งสองกลุ่มขึ้นมา เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจและขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของพนักงานให้หมดไป ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความรักและผูกพันกับองค์กร เกิดความร่วมมือนำใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีในอนาคต

6.2.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

เป็นทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ ซึ่งเสนอโดยนักจิตวิทยาชื่อ อับราฮัม มาสโลว์ ซึ่งได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำถึงขั้นสูงรวม 5 ระดับ ได้แก่ (กัลยารัตน์ ธีระธนะชัยกุล, 2557)

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นต่ำเพื่อการอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ ออกซิเจน เป็นต้น มีปัจจัยขององค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ก็คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมทั้งเงื่อนไขของการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคลากร

2) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการเรื่องความมั่นคง ความปลอดภัย เสรีภาพที่ปลอดภัยจากการคุกคามใดๆ เป็นต้น องค์การสามารถสร้างเงื่อนไขเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นที่ 2 นี้ โดยจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในการทำงาน มีความยุติธรรม สร้างความมั่นคงในงาน ให้ความสะดวกสบายในการทำงาน จัดให้มีระบบประกันสวัสดิการสังคมและเงินตอบแทนหลังออกจากงาน มีค่าจ้างค่าตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอดพื้นฐานของการดำรงชีวิต การให้เสรีภาพในการรวมตัวเป็นสหภาพ เป็นต้น

3) ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเพื่อนและมิตรภาพ องค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์ทางสังคมระหว่างทำงาน ใช้วิธีนี้ทดแทนด้วยการแนะนำช่วยเหลือฉันท์มิตร ให้โอกาสสมาชิกได้ทำงานแบบทีมและพัฒนาสร้างความเป็นเพื่อนใหม่ขึ้นในที่ทำงาน

4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นต้องการระดับที่สี่ ที่เกี่ยวข้องกับกานับถือตนเองและการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นความต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความยอมรับในความมีชื่อเสียง เป็นต้น องค์การสามารถทำกิจกรรมได้หลายอย่างที่แสดงการตอบสนองความต้องการระดับนี้ เช่น การจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัลฉลองความสำเร็จครั้งสำคัญ การให้เงินโบนัส แม้เป็นจำนวนเล็กน้อยก็ตาม การให้การยอมรับคำแนะนำเพื่อปรับปรุงงานจากบุคลากร การมอบรางวัลเป็นโล่หรือสิ่งของเพื่อแสดงการให้เกียรติหรือยอมรับ การกล่าวยกย่องถึงผลงานดีเด่นของบุคลากรในโอกาสต่างๆ การประกาศรายชื่อผู้มีผลงานดีเด่นในฐานะเป็น “บุคคลดีเด่นประจำเดือนของบริษัท” การให้สิทธิพิเศษที่แสดงถึงการได้รับเกียรติยกย่องในความสำเร็จ เป็นต้น

5) ความต้องการสำเร็จที่ได้ทำดังใจปรารถนา (Self-Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้วได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วน เป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์แห่งตน (Self-Fulfillment) ได้ทำและได้สำเร็จในทุกอย่างที่ตนใฝ่ฝันและปรารถนา ได้ใช้ความสามารถและพัฒนา

ศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในระดับนี้ จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าสูงสุดขององค์การซึ่งหาได้ยากยิ่ง

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การจูงใจมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมและการทำงานของบุคคล บุคคลที่ปรารถนาความก้าวหน้าในองค์การ จึงควรให้ความสนใจกับการประยุกต์ความรู้เรื่องการจูงใจไปใช้ประโยชน์ในงานเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่บุคลากรและเกิดแก่ตนเองทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคคลมีสิ่งที่ควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้ (กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2557)

1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล

มนุษย์เราแม้จะมีลักษณะร่วมของความเป็นมนุษย์ที่เหมือนกันหลายประการ แต่ความแตกต่างระหว่างบุคคลก็ยังมีมาก ไม่ว่าจะเป็นความต้องการ เจตคติ ความสามารถ การแสดงออกทางอารมณ์ ความถนัดและความสนใจ ซึ่งผู้ดำเนินงานธุรกิจควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างดังกล่าวแล้วค้นหาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลเฉพาะราย ความเป็นบุคคลทั้งตัวในการมองเพื่อเข้าใจบุคคลทั้งตัวต้องมองในภาพรวมทั้งองค์ประกอบภายในของผู้คนที่ซับซ้อนหลายสิ่งหลายอย่างมารวมกันเข้าเป็นตัวเขา และทั้งองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ครอบครัว บุคคลใกล้ชิด สังคม สมาคมที่เขาเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้บุคลากร องค์การต้องมีการกระทำหลายประการที่เป็นไปโดยเนื่องมาจากองค์ประกอบดังกล่าว แรงจูงใจในการทำงานก็จะเกิดแตกต่างกันไป หรือพฤติกรรมขณะอยู่ในที่ทำงานก็เป็นไปตามองค์ประกอบ อาจโทรศัพท์เข้าบ้านบ่อย อาจลางานเพื่อร่วมกิจกรรมกับเพื่อนฝูงบ้าง ฯลฯ

2) แนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้น

ผู้ทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของบุคคลเกิดโดยเนื่องมาจากสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงออก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นไปโดยเนื่องมาจากความต้องการ อาจจะเป็นความต้องการทางกาย ทางสังคม หรืออาจเป็นแรงกระตุ้นจากหลายองค์ประกอบ ถ้าเจ้าขององค์การสามารถทำนายแนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้นของบุคลากรได้แน่นอนหรือค่อนข้างแน่นอน คือรู้ว่าใครจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรเมื่อได้รับแรงกระตุ้นต่างๆ ก็ย่อมใช้ตัวกระตุ้นนั้นๆ จูงใจในการทำงานของบุคลากรได้

3) ศักดิ์ศรีความเป็นคน

มนุษย์ทุกคนย่อมมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ในตัวเอง นักจิตวิทยาากลุ่มมนุษยนิยมจะเน้นความสำคัญในเรื่องงานเหล่านี้มาก เห็นว่ามนุษย์มีศักดิ์ศรี มีศักยภาพ มีความสามารถ ความดี ความงามในความเป็นมนุษย์ของตน ทุกคนควรเคารพสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคในฐานะเกิดมา

เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดในตัวบุคลากร จึงอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการที่คำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นคนดังกล่าว ไม่ควรทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าเขาได้รับการปฏิบัติเยี่ยงเครื่องจักร หรือสัตว์โลกประเภทอื่น

ข้อควรคำนึงในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าว ซึ่งควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเป็นบุคคลทั้งตัวแนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้นและศักดิ์ศรีความเป็นคนนี้จะเห็นได้ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสังคมประชาธิปไตยว่าเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่บุคคลได้เป็นอย่างดี

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง นอกจากกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้แล้วนั้น เราต่างยอมรับกันว่าองค์กรสามารถได้มาจากทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร ตลอดจนการนำเอาแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งนี้ภายใต้สภาพการณ์ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงดังเช่นในปัจจุบัน สำหรับวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้นั้น คือการนำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management; SHRM) มาใช้เป็นแนวทางหรือวิธีการที่สำคัญ ที่จะทำให้องค์กรสามารถวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินงานในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

นักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์หลายท่านได้นิยามและให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในมิติต่างๆ ดังนี้

เดสเลอร์ (Dessler, 2006) นิยามการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ เพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและความยืดหยุ่น

โน, โฮลเลนเบค, เจอร์ฮาร์ด และไรต์ (Noe Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2006) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง แบบแผนของกิจกรรมและการใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ที่มุ่งหวังจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

มิลเลอร์ (Miller, 1989 อ้างถึงใน Analoui, 2007) ได้อธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับในองค์กร และมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนของกิจกรรม รวมถึงการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม การเสนอความหมายหรือคำจำกัดความของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หรือแนวทางกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการแทนที่ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม แต่จะเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) โดยเน้นการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมให้เข้ากับความสนใจในสภาพแวดล้อม และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

ลักษณะและความสำคัญ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ลักษณะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในการที่จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ตลอดจนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และความแปลกใหม่ในการผลิตสินค้าและบริการ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว
2. ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน
3. เป็นการเชื่อมโยงวิธีการแบบใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินงานขององค์กรต้องมีความสอดคล้องระหว่างกัน
5. ผู้บริหารทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

7.1 กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ เป็นการบูรณาการระหว่างกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานหรือหน้าที่งานอื่นๆ ซึ่งต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม นโยบาย กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองด้านทรัพยากรมนุษย์จากแนวทางการจัดการเชิงพฤติกรรมไปสู่แนวทางการจัดการที่ต้องสามารถวัด (Measurement) และเป็นเครื่องมือเชิงวิเคราะห์ได้ สำหรับการจัดทำและพัฒนากลยุทธ์ทุนมนุษย์ เราควรทำความเข้าใจในความหมาย วัตถุประสงค์ องค์ประกอบของทุนมนุษย์ และการจัดการทุนมนุษย์เพื่อให้สามารถจัดทำและพัฒนากลยุทธ์ทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม โดยมีรายละเอียดดังนี้ (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

7.1.1 ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์

แนวคิดในการวัดและประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์การในการบริหารจัดการที่จะทำให้ “ทุนมนุษย์” เป็นปัจจัยที่องค์การสามารถคิดมูลค่าผลตอบแทนได้ตั้งสินทรัพย์ประเภทอื่นๆ ที่องค์การได้ลงทุน สำหรับ “การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)” มีผู้ได้อธิบายความหมายและนิยามไว้ในลักษณะต่างๆ ได้แก่

แชตซ์เคิล (Chatzkel, 2004 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554) นิยามการจัดการทุนมนุษย์ว่าคือ ความพยายามที่จะพัฒนาความสามารถของมนุษย์ที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานระดับสูง

กระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม (Department of Trade and Industry, 2002 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554) ได้ให้ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ว่า หมายถึง การวิเคราะห์โดยการวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบในการสร้างคุณค่าจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบในศักยภาพและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์การได้ และจะเห็นได้ว่าการจัดการทุนมนุษย์เป็นการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองใหม่ ที่มองว่า “คน” คือปัจจัยที่สำคัญปัจจัยแรกของการดำเนินธุรกิจ ที่สามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์การได้อย่างยั่งยืน เมื่อองค์การสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ องค์การสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ตลอดเวลา เมื่อลูกค้าได้รับในสิ่งที่เรียกได้ว่าเป็นผลจากสมรรถนะหลักขององค์การที่ดีที่สุดและเหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้นองค์การจึงควรที่จะพัฒนาและจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยให้ความสำคัญว่า “ทรัพยากรมนุษย์คือทุน” หรือสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงขององค์การ ไม่ใช่มองว่าเป็นต้นทุนหรือเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระ ส่วนวิธีการนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การว่าจะทำให้เป็นรูปธรรมอย่างไรที่จะพัฒนาให้ได้ตามแนวทางข้างต้น โดยนำมาปรับ

ได้กับแนวทางหรือวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงาน (Career Management) หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ (Talent Development) เป็นต้น

7.1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการทุนมนุษย์

เพื่อให้ทุนมนุษย์สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ดังนั้นการจัดการทุนมนุษย์จึงมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้คือ

- 1) เพื่อชี้ให้เห็นถึงผลกระทบของพนักงานในองค์กรในฐานะทุนมนุษย์ที่สามารถเพิ่มมูลค่าของผลผลิตได้ในแต่ละครั้ง
- 2) เพื่อเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายหรือทิศทางที่องค์กรได้วางไว้
- 3) เพื่อแสดงให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดออกมาในรูปแบบผลตอบแทนจากการลงทุนได้
- 4) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สามารถนำไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

7.1.3 การวัดทุนมนุษย์ในองค์กร

“ทุนมนุษย์ (Human Capital)” จัดได้ว่าเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประเภทหนึ่งนอกเหนือจากทุนสังคม (Social Capital) และทุนองค์กร (Organization Capital) (Baron and Armstrong, 2007) โดยแนวคิดด้านทุนมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการลงทุนในการพัฒนา ด้วยการให้ความรู้ การศึกษา การพัฒนาทักษะ หรือความสามารถ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า แนวคิดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์นั้น เป็นความพยายามขององค์กรในการเพิ่มมูลค่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในระดับสูง ซึ่งอย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติมักจะมีคำถามเกิดขึ้นว่า มีวิธีการวัดผลอย่างไรที่จะทำให้ทราบว่ามีการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์จะไม่สูญเปล่า หรือสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างไร โดยคำถามดังกล่าวเป็นเรื่องของการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Return on Investment: HR ROI) ซึ่งผู้บริหารต้องหาวิธีการในการวัดผล เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่มีต่อค่าใช้จ่ายที่ได้ลงทุนไปในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่าคุ้มค่าหรือไม่ ตลอดจนการวัดผลจากทุนมนุษย์นั้นยังเป็นสิ่งที่จะชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจว่ามี

ประสิทธิภาพได้อย่างไร สำหรับวิธีการวัดผลนั้นสามารถใช้แนวทางในการวัดจากกิจกรรมทุนมนุษย์ ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการวัดทุนมนุษย์ (Human Capital Measurement)

กิจกรรมทุนมนุษย์	การวัดที่เป็นไปได้
ระยะเวลาในการสรรหา	ต้นทุน ปริมาณ และคุณภาพ
การรักษา/อัตราการออก	อัตราการลาออก เหตุผลการลาออกของพนักงาน
ทัศนคติของพนักงาน ความผูกพันในงาน	การสำรวจทัศนคติของพนักงาน ความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน
ค่าตอบแทน	ระดับการจ่าย ความเสมอภาคในการจ่าย ความพึงพอใจของลูกจ้าง ความพึงพอใจของพนักงาน
สมรรถนะ/การฝึกอบรม	การวัดระดับของสมรรถนะ ความรู้ ทักษะ จากการร่วมกิจกรรมหรือการฝึกอบรม
ภูมิหลังและความหลากหลายของแรงงาน	อายุ เพศ ศาสนา อัตราการเลื่อนชั้น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้
การวัดผลผลิต	ยอดขาย รายได้ต่อพนักงาน มูลค่าเพิ่มจริงต่อพนักงาน หรือวัดโดยเปรียบเทียบต้นทุนจริงทั้งหมดที่เกิดขึ้นและได้ลงทุนไปแล้ว กับผลตอบแทนในรูปของตัวเงินที่ได้รับ

ที่มา: ดัดแปลงจาก พิชิต เทพวรรณ (2554)

อย่างไรก็ตาม การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น ยังสามารถวัดได้จากกิจกรรมเพิ่มเติมดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Input Measures) แสดงให้เห็นถึงการวัดจากความเกี่ยวข้องของบุคลากรในกิจกรรมหรือโครงการนั้นๆ โดยวัดออกมาเป็นจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมในกิจกรรมหรือโครงการ โดยต้นทุนที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นต้นทุนที่วัดโดยจำนวนและปริมาณกิจกรรม โครงการ และโปรแกรมที่ถูกลงกำหนดขึ้น

การนำไปใช้ (Implementation Measures) เป็นการวัดว่ากิจกรรม โครงการ และโปรแกรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกออกแบบขึ้นมาและได้นำไปใช้ในองค์กรแล้วนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยระดับใด

7.2 กลยุทธ์ความผูกพันในงานของพนักงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการแข่งขัน องค์กรต่างดึงดูดคน สรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งมีวัฒนธรรมของการทำงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันกับองค์กรให้เข้ามาทำงานร่วมกัน ซึ่งเมื่อองค์กรได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้แล้ว ก็ต้องหาวิธีหรือกลยุทธ์ที่จะสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหล่านี้ไว้ให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนานที่สุด ซึ่ง “กลยุทธ์ความผูกพันในงานของพนักงาน” ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสร้างความจงรักภักดีของทรัพยากรมนุษย์ให้กับงานและองค์กร ตลอดจนสามารถสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถได้ในระยะยาว

7.2.1 ความหมายของความผูกพันในงานของพนักงาน

มีผู้ที่ได้ให้นิยามความหมายของความผูกพันในงานของพนักงาน (Employee Engagement) ไว้อย่างน่าสนใจหลายท่านดังนี้

ชาร์ลส์ (Charles, 2006 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554) ได้นิยามความผูกพันในงานของพนักงานว่า เป็นความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลา สติปัญญา และแรงงานของพนักงานที่ใส่ไปในงาน และนอกจากนี้สิ่งจำเป็นที่พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันในงาน ได้แก่

1. ความตั้งใจ (The Will) ประกอบด้วยความรู้สึกถึงเป้าหมายและความภูมิใจ ซึ่งทำให้เกิดความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน
2. วิธีการ (The Way) คือแหล่งทรัพยากร การสนับสนุน เครื่องมือ และอุปกรณ์จากองค์กร เพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทาวเวอร์ (Towers, 2007) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในงานของพนักงานว่า เป็นความตั้งใจทุ่มเทของพนักงาน ที่จะใส่ความพยายามเข้าไปในงานมากกว่าการทำงานโดยปกติ ซึ่งต้องใช้เวลา สมอ หรือพลังงานที่มากขึ้น

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น ความผูกพันในงานของพนักงานเป็นวิธีการ ความตั้งใจทุ่มเท หรือการอุทิศตนในงานที่รับผิดชอบของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีความสุขและเกิดความจงรักภักดีและความศรัทธาของพนักงานที่มีต่องาน อาชีพ และองค์กร

7.2.2 ความแตกต่างระหว่างความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานนั้น เราอาจพบว่ามีการใช้คำว่า Employee Commitment หรือ Employee Engagement ซึ่งมีความแตกต่างกัน โดยการใช้คำที่แตกต่างกัน นั้น จากการศึกษาพบว่างานศึกษาของนักวิชาการหรือนักวิจัยส่วนใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ใช้คำว่า Commitment อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการได้อธิบายหรือให้ความหมายของ “ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Commitment)” ที่ต่างไปจากความผูกพันในงาน (Employee Engagement) ไว้ต่างๆ ดังนี้คือ

เฮอส์โควิตซ์ และมีเยอร์ (Herscovitch and Meyer, 2002 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554) อธิบายความผูกพันต่อองค์กรว่า คือความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อและความรู้สึกในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ชูลตซ์ และชูลตซ์ (Schultz and Schultz, 2002) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นระดับความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อองค์กรที่ได้ปฏิบัติงานหรือทำงานอยู่

เมทิส และแจ๊คสัน (Mathis and Jackson, 2003 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554) อธิบายความผูกพันต่อองค์กรว่า คือ ระดับความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายขององค์กรของพนักงาน และความต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

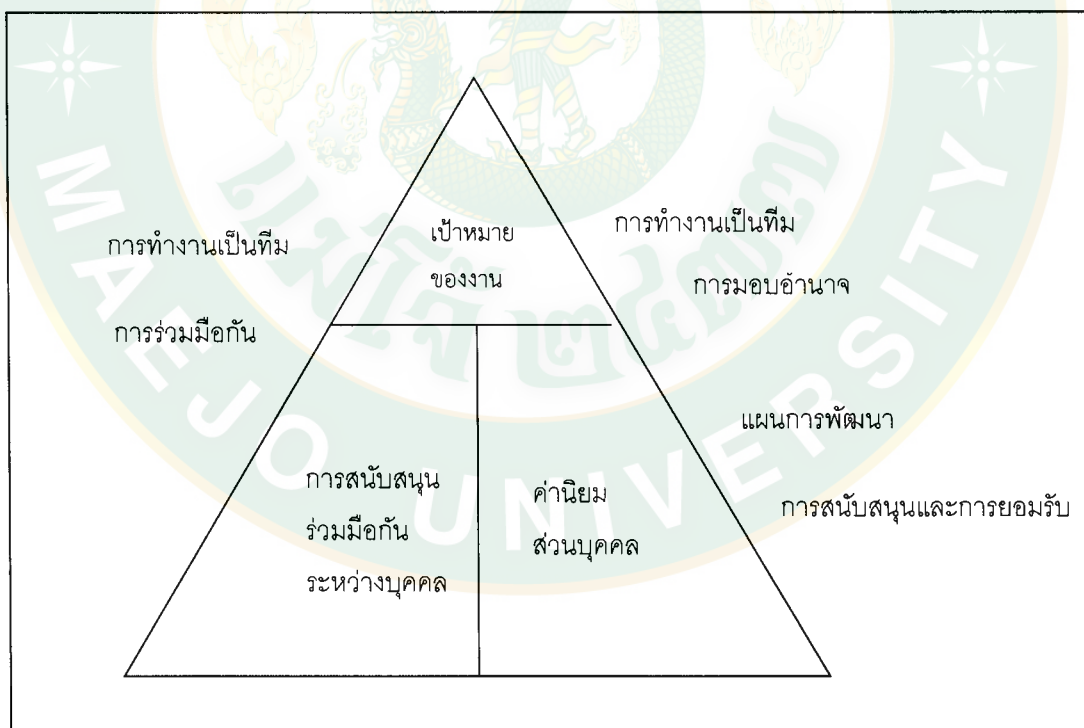
ดังนั้นเราอาจสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับความรู้สึก ความเชื่อ การยอมรับเป้าหมายขององค์กร และเป็นความต้องการของพนักงานที่จะทำงานให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม จากความหมายของทั้ง 2 คำ ทั้งความผูกพันในงานของพนักงาน (Employee Engagement) และ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Commitment) จะพบว่าในความเหมือนของทั้ง 2 คำข้างต้น คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้คำทั้งสองเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนที่ความต่างอยู่ที่ความผูกพันในงานของพนักงานจะมุ่งให้เกิดในการทำงาน (Commitment to an organization and engagement in a job) โดยองค์กรต่างๆ ต้องการให้พนักงานมีทั้งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงาน เนื่องจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออก (Turnover Rate) ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการลาออกก็จะต่ำ ในขณะที่ความผูกพันในงานของพนักงานจะมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน (Absenteeism) ซึ่งถ้าพนักงานมีความผูกพันในงานสูง อัตราการขาดงานก็จะต่ำ ดังนั้นองค์กรจึงต่างให้ความสำคัญกับความผูกพันใน 2 ลักษณะ ทั้งความผูกพันในงานของพนักงาน (Employee Engagement) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Commitment)

7.2.3 องค์ประกอบของความผูกพันในงานของพนักงาน

จากแนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์การดังที่กล่าวมาแล้ว The Gallup Organization (2006) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานและได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

- 1) พนักงานที่มีความผูกพันในงาน (Engaged) คือพนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และคำนึงถึงองค์การ
- 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันในงาน (Not-Engaged) คือพนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ/หรือทำงานโดยไม่ตั้งใจ
- 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันในงาน (Actively Disengaged) คือพนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

โดยองค์ประกอบของความผูกพันในงานของพนักงานนั้นประกอบไปด้วย ค่านิยมของบุคคล (Individual Value), เป้าหมายของงาน (Focused Work) และการสนับสนุนระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนประกอบย่อยที่แตกต่างกันไป ดังแสดงในรูป ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ (Development Dimensions International, 2009)



ภาพที่ 4 องค์ประกอบของความผูกพันในงาน (Models for Engagement)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Development Dimensions International (2009)

จากภาพ แสดงถึงองค์ประกอบของความผูกพันในงาน (Models for Engagement) ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วน โดยในแต่ละส่วนนั้นประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในงานของพนักงานที่มีผลให้ความผูกพันดังกล่าวมีระดับที่สูงขึ้น โดยแนวทางในการสร้างความผูกพันในงานของพนักงานมีดังนี้

1. เป้าหมายของงาน (Focus Work) ประกอบด้วย

1.1 ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align Effort with Strategy) คือในการมอบหมายงานควรมีความสอดคล้องกันระหว่างความสามารถ ความถนัดของพนักงานกับกลยุทธ์ ทั้งนี้พนักงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการคาดหวัง และได้รับรู้ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

1.2 การมอบอำนาจ (Empowerment) คือพนักงานมีอำนาจที่เหมาะสมที่สามารถใช้ในการตัดสินใจและการจัดการของตนเอง

2. ค่านิยมของบุคคล (Individual Value) ประกอบด้วย

2.1 แผนการพัฒนา (Development Plans) คือ พนักงานต้องมีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน

2.2 การสนับสนุนและการยอมรับ (Support and Recognition) คือ พนักงานได้รับปัจจัยที่ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตลอดจนองค์การต้องยอมรับถึงความแตกต่างในด้านความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคน

3. การสนับสนุนร่วมมือกันระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ประกอบด้วย

3.1 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ การมีส่วนร่วมกันในการทำงาน และมีสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถไว้วางใจกันได้

3.2 ความร่วมมือกัน (Collaboration) คือ ความมีการร่วมมือกันในการทำงานระหว่างกลุ่ม การร่วมกันในการแก้ไขปัญหา และการมีเป้าหมายร่วมกัน

ดังนั้นหากองค์การต้องการพัฒนาความผูกพันในงานของพนักงาน จึงควรคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ด้วย

7.2.4 ความผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

สุวรรณนิ คณานวัณน์ (อ้างอิงใน สุภัทรสจี สายวงศ์ผื่น, 2546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความเต็มใจในการเป็นพนักงานขององค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะมีลักษณะดังนี้ คือ

1. มีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. มีความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์การ
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์การไว้

บุษยาณี จันทร์เจริญสุข (2538) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นเจตคติหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์การในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การ เป็นความเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีต่อสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์การที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การที่นักวิชาการได้นำเสนอทั้งในประเด็นเจตคติและพฤติกรรม สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นสมาชิกที่มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ โดยแสดงความรู้สึกออกมาในรูปของความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การในด้านของการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ ตลอดจนการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถอย่างมากในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ มีความเสียสละเพื่อองค์การ และมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพในองค์การตลอดไป หรือแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่

7.2.5 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและประสิทธิภาพขององค์การ และยังเป็นตัวทำนายอัตราการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน จากศึกษาพบว่า สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ และความผูกพันยังเป็นชี้ถึงความมีประสิทธิผลขององค์การที่สำคัญตัวหนึ่งด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติอันพึงปรารถนาของทุกองค์การ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการของหลายท่านได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การในเรื่องอื่นๆ อีกคือ

สเตียร์ส (Steers, 1977 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์การได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก กล่าวคือ

1) ความผูกพันต่อองค์การ เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การโดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2) ความผูกพันต่อองค์การ ค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้าๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3) ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การ ภรณ์ กิรติบุตร (อ้างอิงใน สุภัทรสจี สายวงศ์ผื่น, 2546) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับควมมีประสิทธิผลต่อองค์การ ดังนี้ คือ

1) พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง

2) พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

3) เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าว จะมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4) บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์การ ทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญต่อองค์การอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์การจะเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7.3 กลยุทธ์การจัดการและรักษาทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การจัดการและรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เกี่ยวกับการได้มาและการรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ โดยกลยุทธ์นี้ไม่ได้เป็นเพียงการได้มาและการรักษาจำนวนและคุณภาพของพนักงานที่ต้องการเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการคัดเลือก และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและความต้องการขององค์การด้วย

วัตถุประสงค์และการบูรณาการของกลยุทธ์การจัดการและรักษาทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การจัดการและรักษาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการดึงดูด และรักษาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง (Armstrong, 2009) ้องค์การสามารถใช้กลยุทธ์การจัดการและรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการได้มาและรักษาพนักงานที่เต็มไปด้วยคุณภาพ ความรู้ พร้อมกับศักยภาพสำหรับการฝึกอบรมในอนาคต ทั้งนี้การคัดเลือกเพื่อการจ้างพนักงานต้องมีการบอกถึงความต้องการของ้องค์การ

และต้องสร้างกิจกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนให้มีการพัฒนา และสร้างแรงจูงใจกับพนักงานด้วย

เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน จึงเป็นความจำเป็นขององค์กรที่จะต้องมีการบูรณาการกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์การจัดการและรักษาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางขององค์กร โดยองค์กรสามารถดำเนินการเพื่อให้เกิดการบูรณาการได้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมดังนี้

- 1) มีการวิเคราะห์จำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ
- 2) มีการวิเคราะห์ทักษะและพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการ เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร
- 3) ศึกษาถึงผลกระทบที่มีต่อโครงสร้างองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่น การตัดสินใจ การมอบอำนาจ การดำเนินกิจกรรมร่วมกับบริษัทอื่นๆ การแนะนำสินค้าใหม่ การพัฒนาตลาด และการแนะนำเทคโนโลยีใหม่
- 4) การวางแผนในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถที่จะทำให้สำเร็จ มาตรฐานของผลงาน คุณภาพ การให้บริการลูกค้า การทำงานเป็นทีม และความยืดหยุ่น ซึ่งหมายความว่ามีความต้องการบุคคลต่างๆ ที่มีทัศนคติ ความเชื่อ และบุคลิกภาพ
- 5) ดำเนินการสำรวจและเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้
- 6) ดำเนินการวิเคราะห์และศึกษาถึงสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร
- 7) ศึกษาการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) ให้สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การจัดการและรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์ที่ไม่ใช่เพียงเพื่อค้นหาพนักงานหรือทักษะที่พนักงานต้องใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรเท่านั้น แต่พนักงานต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องรับผิดชอบในการที่จะให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงโอกาสและข้อจำกัดของพนักงานว่า จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่

7.3.1 กลยุทธ์การจัดการและรักษาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับกลยุทธ์การจัดการและรักษาทรัพยากรมนุษย์จะกล่าวถึงกลยุทธ์ที่สามารถทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- 1) กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning Strategy) เป็นการประเมินความต้องการ จำนวน และประเภทพนักงานที่ต้องการของธุรกิจในอนาคตและการตัดสินใจ
- 2) กลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ในการจ้างงาน (Employment Branding Strategy) เป็นการสร้างตราสินค้าของนายจ้างที่จะสามารถดึงดูดและคัดเลือกผู้สมัครภายนอกให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร
- 3) กลยุทธ์การรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Retention Strategy) เป็นการจัดเตรียมแผนงานเพื่อที่จะรักษาพนักงานที่องค์กรต้องการไว้
- 4) กลยุทธ์ความยืดหยุ่น (Flexible Strategy) เป็นการวางแผนการใช้พนักงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อที่องค์กรจะสามารถใช้พนักงานให้ดีที่สุด และสามารถปรับเข้ากับสถานการณ์อย่างรวดเร็ว
- 5) กลยุทธ์การจัดการกับการขาดงานของพนักงาน (Absence Management Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อควบคุมพฤติกรรมขาดงานของพนักงานที่จะส่งผลกระทบต่อทางลบกับองค์กร

7.3.2 กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนงานขององค์กร ดังนั้นในการวางแผนจึงต้องคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากประเภทกิจการที่องค์กรดำเนินอยู่ พร้อมกับขนาดกิจการนั้น โดยต้องพิจารณาถึงความต้องการความสามารถหลัก ทั้งความต้องการด้านทักษะและพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายตามต้องการได้

วิธีการสำหรับกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Approach to Human Resource Planning Strategy)

ในการจัดทำกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนข้อมูลแนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับสถิติหรือจำนวนประชากร เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เพียงพอและเป็นพื้นฐานในการวางแผน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะพบว่ามิกิจกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การคาดการณ์ (Forecasts) เป็นการกำหนดปริมาณความต้องการและปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่และสามารถคาดการณ์ได้ว่า สถานการณ์ใดบ้างที่จะก่อให้เกิดการขาดแคลนแรงงานหรือก่อให้เกิดปัญหาแรงงานส่วนเกินขององค์กรในอนาคต โดยการคาดการณ์สามารถคาดการณ์ได้ใน 2 ลักษณะคือ

1.1 การคาดการณ์อุปสรรคของพนักงาน (Demand Labor Forecasting) เป็นการคาดการณ์กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับพนักงาน เป็นการประเมินความต้องการของพนักงานและความสามารถของพนักงานที่องค์กรต้องการในอนาคต

1.2 การคาดการณ์อุปทานของพนักงาน (Supply Labor Forecasting) เป็นการประเมินจำนวนพนักงานที่มีอยู่โดยใช้ผลการวิเคราะห์ของทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต ภายหลังจากคำนวณถึงจำนวนพนักงานที่สูญเสียไป การคาดการณ์นี้ก็ต้องพิจารณาถึงแนวโน้มทักษะของแรงงานในตลาด ตลอดจนจำนวนสถิติแรงงาน เป็นต้น

สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการคาดการณ์ ได้แก่ การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม (Aggregate Planning Model), การใช้สถิติ (Statistical Forecasting Method) เช่น กำหนดการเส้นตรง (Linear Programming) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Technique) มาช่วยในการพยากรณ์ความต้องการพนักงานขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่สนใจ หรือการใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ (Markov Model) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม หากพบว่ามีความเกินกว่าที่องค์กรต้องการ องค์กรสามารถเลือกใช้แนวทางในการจัดการได้ดังนี้ การลดขนาดองค์กร (Downsizing), การลดตำแหน่ง (Demotion), การลดค่าจ้าง (Pay Reduction), การโยกย้ายงาน (Transfer), การเฉลี่ยงาน (Job Sharing), การงดจ้าง (Hiring Freeze), การออกโดยธรรมชาติ (Natural Attrition), โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement Program) หรือการฝึกอบรมใหม่ (Retraining)

สำหรับทางเลือกในการแก้ไขปัญหาการขาดงานที่เกิดขึ้น องค์กรอาจดำเนินการโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีก็ได้จากวิธีดังต่อไปนี้ เช่น การทำงานล่วงเวลาและการขยายระยะเวลาทำงาน (Overtime and Expanding Worker Hours), การจ้างแรงงานชั่วคราว (Employing Temporary Worker), การมอบให้หน่วยงานภายนอกรับช่วงทำงาน (Outsourcing), การโยกย้ายโดยการฝึกงานใหม่ (Retrained Transfer), การลดอัตราการออกจากงาน (Turnover Reduction) และการว่าจ้างใหม่จากภายนอก (New External Hires) เป็นต้น

2. กำหนดเป้าหมายและการวางแผนกลยุทธ์ (Goal Setting and Strategy Planning) ขั้นตอนนี้จะให้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดความสำเร็จของแผนงานที่มุ่งเน้นแรงงานส่วนเกินหรือการขาดแคลนแรงงาน อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องพิจารณาในขั้นตอนนี้คือ หากองค์กรขาดการ

วางแผนล่วงหน้าไว้ ย่อมส่งผลให้พนักงานได้รับความเดือดร้อน โดยเฉพาะกรณีที่มีแรงงานส่วนเกิน เนื่องจากการให้พนักงานออกหรือการลดเงินเดือนพนักงาน

3. การนำแผนงานไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผนงาน (Program Implementation and Evaluation) เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของกระบวนการการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดขึ้นและมีทรัพยากรเพียงพอที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ

7.3.3 กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ในการจ้างงาน

การสร้างภาพลักษณ์ในการจ้างงาน (Employment Branding) เป็นการนำกลยุทธ์การตลาดเข้ามาผสมผสานกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดนี้จะทำหน้าที่สะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรในการรับรู้เกี่ยวกับการจ้างงาน โดยถือว่าเป็นพันธสัญญาระหว่างองค์กรกับพนักงานและองค์กรกับลูกค้า และยังถือว่าเป็นการสร้างตราสินค้า (Brand) นายจ้างเพื่อดึงดูดและคัดเลือกผู้สมัครงานจากภายนอกเข้ามาทำงาน ตลอดจนเป็นการดึงดูดพนักงานภายในองค์กรให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว โดยองค์กรจะต้องมั่นใจว่าพนักงานหรือผู้สมัครใหม่จะเข้าใจถึงเป้าหมายและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรได้ทั้งคนดีและคนเก่งตามที่้องค์การต้องการได้ อย่างไรก็ตาม เป้าหมายของการสร้างภาพลักษณ์ในการจ้างงานสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

1. สามารถสร้างภาพลักษณ์ให้แก่สาธารณชนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติในการทำงาน ลักษณะของการบริหารจัดการ ตลอดจนโอกาสและความก้าวหน้าในงาน
2. สามารถสร้างให้เกิดความรู้สึกกับบุคคลภายนอกองค์กรถึงการแข่งขันเพื่อให้ได้ร่วมงานกับองค์กร หรือการได้ร่วมงานกับองค์กรที่เป็นที่ต้องการของผู้สมัครอีกหลายคน
3. ทำให้ภาพลักษณ์ในการจ้างงานและภาพลักษณ์ขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน
4. เป็นการตรวจสอบในภาพลักษณ์การจ้างงานขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเพื่อให้แน่ใจว่าภาพพจน์ขององค์กรยังคงมีความแข็งแกร่ง
5. เป็นการกระตุ้นเพื่อให้ผู้ที่มีความสามารถสูงสุดมาสมัครงานกับองค์กร

กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ในการจ้างงานหรือการเป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่มีผู้สนใจอย่างมาร่วมงาน (Employer of Choice) นอกจากจะมีเป้าหมายหลักเพื่อดึงดูดและคัดสรรคนดีคนเก่งให้กับองค์กรแล้ว ยังหมายความรวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ให้กับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Branding หรือ HR Branding) ในด้านอื่นๆ อีก เช่น การสร้างภาพลักษณ์ในการสรรหาพนักงาน (Recruitment Branding) หรือการสร้างภาพลักษณ์ในการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Branding) ได้อีกด้วย

7.3.4 กลยุทธ์การรักษาพนักงาน

กลยุทธ์การรักษาพนักงานกล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว และลดอัตราการลาออกของพนักงาน โดยพื้นฐานของกลยุทธ์การรักษาพนักงานนี้สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการคือ การวิเคราะห์จากเหตุผลสำหรับการอยู่ต่อหรือลาออกของพนักงาน สำหรับเหตุผลการอยู่ต่อหรือลาออกของพนักงาน สามารถดำเนินการได้โดยการสำรวจเกี่ยวกับทัศนคติ หรือวิธีการสัมภาษณ์ในเหตุผลที่พนักงานลาออก โดยปัจจัยที่ส่งเสริมเพื่อรักษาพนักงานไว้มีดังนี้

วิธีการจ่ายค่าตอบแทน (Pay) การมีระบบค่าตอบแทนที่ไม่เท่ากันหรือไม่ยุติธรรมกับอัตราที่มีการจ่ายอยู่ในตลาด ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในปัญหาที่ทำให้องค์กรไม่สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ สิ่งที่องค์กรควรดำเนินการ ได้แก่ การปรับค่าตอบแทนตามผลการสำรวจที่ได้มาจากตลาด มีการใช้วิธีการประเมินผลงานแบบใหม่ หรือโดยการดำเนินการบางอย่างให้พนักงานเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับการให้รางวัลว่ามีความสอดคล้องและเกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้วิธีการประเมินวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเกี่ยวข้องกันกับผลงานจะทำให้วิธีที่ใช้อยู่สามารถปฏิบัติด้วยความยุติธรรม การปรับระบบที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนตามผลงาน การให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสมกับความต้องการและความชอบของแต่ละคน รวมถึงการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน

1) การให้รางวัล (Reward) การให้รางวัลแก่พนักงานตามความต้องการจะช่วยให้องค์กรเข้าถึงความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม การให้รางวัลถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรได้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้น เกิดความผูกพันต่อองค์กร และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

2) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) พนักงานจะขาดแรงจูงใจในกรณีที่ความรับผิดชอบหรือมาตรฐานที่วัดผลงานไม่ชัดเจนในกรณีที่พนักงานไม่มีความรู้ดีพอเกี่ยวกับผลงานของพนักงานคนนั้น ดังนั้นสิ่งที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การกระตุ้นผู้บริหารให้มีการชมเชยพนักงานเมื่อมีผลงานการ การฝึกอบรมผู้บริหารให้มีทักษะในการประเมินผลงาน เช่น การให้คำปรึกษา รวมถึงการให้พนักงานรับรู้ระบบการบริหารผลงาน และรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเมื่อมีการนำระบบนั้นไปใช้

3) ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรมีความปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรได้มีการอธิบายถึง นโยบาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรให้กับพนักงาน แล้วกระตุ้นพนักงานให้นำความคิดเห็นมาแลกเปลี่ยนกัน รวมถึงมีการสื่อสารกับพนักงานในลักษณะต่างๆ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่

เป็นทางการ ตลอดจนการสร้างโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานให้ระบบการงานดีขึ้น อย่างไรก็ตาม โปรแกรมการทำงานเป็นทีม การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ ยังถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สามารถช่วยให้องค์การรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรได้เช่นกัน

7.3.5 กลยุทธ์ความยืดหยุ่น

กลยุทธ์ความยืดหยุ่นนั้น องค์กรมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในบทบาทและการปฏิบัติงานของพนักงานที่มากกว่า ทั้งนี้องค์กรยังได้งานที่มีปริมาณ คุณภาพ และประสิทธิภาพที่ไม่ต่างไปจากการทำงานโดยปกติ โดยกลยุทธ์นี้สามารถดำเนินการได้ในหลายลักษณะ เช่น การสร้างทักษะแรงงานที่หลากหลายให้กับพนักงาน (Multi-Skill), การแบ่งงานกันทำ (Job Sharing), การทำงานที่บ้าน (Home-Working), การทำงานผ่านระบบโทรศัพท์ (Tele-Working), การจัดชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Hours Arrangement), หรือการทำงานนอกเหนือเวลางานหรือการทำงานแบบช่วงเวลา (Overtime and Shift Arrangement)

นอกเหนือจากการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเมื่อองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ความยืดหยุ่น ได้แก่ แนวทางในการจ้างงานพนักงานแบบเต็มเวลาหรือถาวร หรือการพิจารณาถึงการว่าจ้างงานกับบริษัทภายนอก เพื่อให้บริษัทภายนอกหรือบุคคลภายนอกทำงานให้กับองค์กรได้สำเร็จ รวมถึงการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อที่จะให้ความสามารถของพนักงานมีมากขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำที่ทำอยู่

7.3.6 กลยุทธ์การจัดการกับการขาดงานของพนักงาน

การจัดการกับการขาดงานของพนักงานเป็นการพัฒนาและประยุกต์ใช้นโยบายและวิธีปฏิบัติที่ออกแบบขึ้นเพื่อลดระดับการขาดงานของพนักงาน โดยสาเหตุของการขาดงานประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) ปัจจัยภายใน (Job Situation Factor) ได้แก่ ขอบเขตของงาน ระดับความเครียดในงาน ลักษณะการบริหารงาน สภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน และขนาดของกลุ่มงาน เป็นต้น
- 2) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor) ได้แก่ ระดับความสำคัญของพนักงาน อายุ เพศ และบุคลิกภาพ
- 3) ปัจจัยจงใจในการเข้าทำงาน (Attendance Factor) ได้แก่ ระบบการให้รางวัล การจ่ายค่าจ้างตามวันลาป่วย และพื้นฐานของกลุ่มงาน

ดังนั้น เพื่อลดอัตราการขาดงานของพนักงาน องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจในงานและเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ส่งผล

ต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์ที่สามารถลดอัตราการขาดงานของพนักงานสามารถดำเนินการได้ดังนี้คือ

- 1) การวิจัยเพื่อศึกษาความเครียดของพนักงานอันอาจเกิดจากปัญหาสภาพในการทำงาน
- 2) มีการจัดขนาดของกลุ่มงานให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน
- 3) พิจารณาเปลี่ยนแปลงงานให้เหมาะสมกับอายุและเพศของพนักงาน
- 4) การสร้างแรงจูงใจโดยใช้ระบบรางวัล โดยอาจให้รางวัลตามผลงาน และตามความสามารถ เป็นต้น

7.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้นอกจากทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรทางการจัดการ ดังนั้นทุกองค์การจึงต่างมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีความทุ่มเทในงาน โดยองค์การต่างๆ จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะหลากหลาย และหนึ่งในจำนวนนั้นจะเป็นผู้ที่มีความสามารถโดดเด่น มีทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหา โดยเราอาจเรียกว่าเป็น “ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง” หรือในภาษาอังกฤษที่เรียกว่า “Talent”

พนักงานที่สามารถเรียกได้ว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงหรือมีความรู้ความสามารถนั้น ได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้มุ่งไปสู่ทิศทางที่มีการกำหนดไว้ นั้น จึงส่งผลให้องค์การต่างๆ เกิดการแข่งขันชิงตัวบุคลากรที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง เพื่อที่จะนำมาพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้ และจากการแข่งขันที่รุนแรงในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาองค์การหลายแห่งยังไม่สามารถรักษาพนักงานกลุ่มนี้ไว้กับองค์การได้ ดังนั้นแนวคิดเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง (Talent Management) จึงเป็นประเด็นสำคัญและน่าสนใจต่อผู้บริหารองค์การในการที่จะสร้างและรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถรวมถึงทักษะในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุซึ่งเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

7.4.1 คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแต่ละแห่งมีความหลากหลาย ซึ่งสามารถจำแนกทรัพยากรมนุษย์ได้ตามคุณลักษณะเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- 1) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Super Keepers)
- 2) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Keepers)
- 3) พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์กร (Solid Citizens)
- 4) พนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Misfits)

จากคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงไม่ได้เป็นเพียงบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (High Performance) เท่านั้น แต่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงยังต้องเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติงานในศักยภาพที่สูง (High Potential) อีกด้วย เพราะสาเหตุที่ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงจะต้องมีลักษณะทั้ง 2 ประการดังที่กล่าวมานั้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น ณ ขณะนั้น ไม่ได้เป็นสิ่งที่ยืนยันว่าในอนาคตจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีดังเช่นในปัจจุบัน ในขณะที่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติงานจนสามารถเรียกได้ว่ามีความสามารถสูงได้นั้น จะเป็นสิ่งที่สามารถรับรองถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีความหลากหลายได้ในอนาคต

7.4.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

สำหรับพนักงานที่จัดได้ว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงขององค์กร จัดเป็นกลุ่มบุคคลจำนวนร้อยละ 20 ที่จะสามารถสร้างผลงานให้กับองค์กร ในขณะที่กลุ่มพนักงานทั่วไปจำนวนร้อยละ 80 จะมีส่วนในการสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จเพียงร้อยละ 20 เท่านั้น (Dorothy and Lance, 2004) ดังนั้นกลุ่มที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงขององค์กรจึงเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในระยะยาว

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอดีตมีการแยกส่วนงานออกจากกันอย่างชัดเจน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ในขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงจะเป็นตัวประสานให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์เชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์ขององค์กร สำหรับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงนั้น อาจสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

ด้านพนักงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์กลุ่มนี้มีความทุ่มเทและพอใจในงาน ทั้งนี้เพราะได้รับโอกาสในงานที่ท้าทาย ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าและโอกาสในอาชีพของตน

ด้านการบริหาร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงจะทำให้การดำเนินงานในแต่ละภารกิจและหน้าที่ที่มีความพร้อมและเป็นไปอย่างต่อเนื่องและยาวนาน เพราะทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้จะสร้างสรรค์งานและโอกาส รวมถึงผลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

ด้านองค์การ ทำให้องค์การสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยหากองค์การใดสามารถจัดการกับพนักงานที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพแล้ว จะนำมาซึ่งผลประโยชน์ทางธุรกิจและความสำเร็จขององค์การได้อย่างชัดเจน

7.4.3 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญต่อกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลงานการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การ ตลอดจนเสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ประกอบไปด้วย 3 แนวทาง ได้แก่

1. การกำหนดหรือจัดวางให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยให้ข้อมูลแก่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงขององค์การว่าองค์การมีเป้าหมายอย่างไรและจะดำเนินการไปในแนวทางใด ปัจจุบันกำลังดำเนินการสิ่งใดอยู่ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงเหล่านี้จะมีส่วนช่วยในการดำเนินการใดบ้าง เพื่อที่จะให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้
2. การสร้างและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงให้ยึดมั่นต่อผลของความพยายามให้ประสบความสำเร็จ โดยเป็นการแจ้งให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงทราบว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงต้องทำอะไรและอย่างไรบ้าง และควรให้เหตุผลเพื่อสนับสนุนและจูงใจว่าเพราะเหตุใดจึงต้องทำ

3. การวัดผลการปฏิบัติงานย้อนกลับ โดยการแจ้งข้อมูลตลอดจนผลการปฏิบัติงานหรือผลงานของตนเองย้อนกลับ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงทราบว่า จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นต่อไปได้อย่างไร

7.4.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

การกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงนั้น องค์กร จะต้องกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางที่จะทำให้เป้าหมายและกลยุทธ์หลักขององค์กรประสบความสำเร็จ โดยจะต้องมีการวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงนั้นจะต้องทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้้องค์กรจะต้องเริ่มวางระบบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง เริ่มจากการสรรหา การจูงใจ การรักษา และการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงตามผลงานที่เกิดขึ้น (David, 2003) การกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น กลยุทธ์ต้องมีความชัดเจนและเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง้องค์กรจะต้องสามารถกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงในแต่ละด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง กลยุทธ์การคัดเลือกและระบุทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง กลยุทธ์การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง และกลยุทธ์การรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) กลยุทธ์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

กระบวนการในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงนั้น ้องค์กรอาจเริ่มต้นจากการระบุว่าตำแหน่งงานใดเป็นตำแหน่งงานหลักที่สำคัญในการที่จะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Identify Critical Position) ซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะขององค์กร เช่น ธุรกิจให้บริการมีกลุ่มตำแหน่งงานหลักคือ ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า หรือหัวหน้างานบริการลูกค้า หรือธุรกิจก่อสร้างมีกลุ่มตำแหน่งงานหลักที่สำคัญคือ ผู้จัดการโครงการ หรือ วิศวกรโครงการ เป็นต้น

สำหรับการกำหนดกลุ่มเป้าหมายพร้อมทั้งกำหนดคุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงตามที่้องค์กรต้องการ หาก้องค์กรยังไม่ทราบหรือไม่สามารถระบุได้ว่าคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงแบบใดที่้องค์กรต้องการ ้องค์กรก็สามารถทำได้โดยการศึกษาดึงสมรรถนะ ได้แก่ คุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Competency) แล้วสรุปเป็นสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงที่้องค์กรต้องการ ตลอดจนต้องทำการ

วิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อศึกษาว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายนั้นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงในลักษณะใด

แหล่งที่มาของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงนั้น สามารถสรรหาได้จากแหล่งที่มาทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยการสรรหาจากแหล่งภายนอกนั้น เช่น การโฆษณาตามสิ่งพิมพ์ต่างๆ การใช้บริการจากอินเทอร์เน็ต การใช้บริการจากบริษัทจัดหาหรือตัวแทน (Head Hunter or Hiring Agent) หรือใช้ระบบเครือข่ายในกลุ่ม เช่น สภาหอการค้า และสภาอุตสาหกรรม เป็นต้น สำหรับแหล่งภายในเพื่อการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ได้แก่ การพิจารณาจากพนักงานที่มีศักยภาพที่โดดเด่น ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่มากขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์กรควรพิจารณาด้วยว่าถ้าหากการสรรหานั้นเน้นจากแหล่งภายในมากเกินไป ก็จะทำให้องค์กรไม่มีจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงที่จะมาคัดเลือกได้เพียงพอ อีกทั้งยังมีการรอบแนวคิดในการทำงานแบบเดียวกันหมด ซึ่งจะไม่ส่งเสริมต่อการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ดังเช่นการสรรหาจากแหล่งภายนอกที่มีแนวคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์

2) กลยุทธ์การคัดเลือกหรือระบุทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง การคัดเลือกหรือระบุทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง เป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ดังนั้นการคัดเลือกหรือระบุทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงสามารถดำเนินการได้ คือทั้งจากแหล่งภายนอกและแหล่งภายใน การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงจากแหล่งภายนอก ต้องทำให้สอดคล้องกับลักษณะตามที่องค์กรได้ระบุไว้ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถประเมินได้จากสมรรถนะที่องค์กรต้องการใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกพนักงาน เช่น ความสามารถในการทำให้เกิดความสำเร็จในงาน ความสามารถในการช่วยเหลือและสนับสนุน ความสามารถในการด้านการบริหาร ความสามารถในด้านความเข้าใจ ตลอดจนความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงจากแหล่งภายใน สามารถพิจารณาได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงานตามกลุ่มของพนักงาน เช่น พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นยอดเยี่ยม พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน หรืออาจพิจารณาได้จากผลการประเมินระดับสมรรถนะ (Competency) ว่าอยู่ในระดับใด หรืออาจนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ควบคู่กับผลการประเมินการปฏิบัติงานก็ได้ โดยพนักงานที่จัดได้ว่าอยู่ในกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงขององค์กรนั้น ผลการประเมินส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้อื่น

อย่างไรก็ตามได้พัฒนาตัวแบบที่ใช้สำหรับการประเมินเพื่อคัดเลือกและระบุทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง โดยเรียกตัวแบบนี้ว่า Talent Reservoir® ซึ่งประกอบไปด้วยการดำเนินงานใน 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบและสร้างเครื่องมือในการประเมิน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายด้านขององค์กร ประกอบด้วย โครงสร้าง ค่านิยม ลักษณะงาน แผนงาน และรายงานประจำปี แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดระดับของผลงานและศักยภาพของพนักงาน การประเมินขีดความสามารถของพนักงานและองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินในขั้นตอนที่ 1 มาทำการบันทึกโดยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้เพื่อสามารถนำกลับมาใช้ในการวิเคราะห์ อธิบาย และใช้ในการดำเนินงานได้ทันต่อเหตุการณ์

ขั้นตอนที่ 3 มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและครบวงจร โดยการประเมินเพื่อคัดเลือกและระบุทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงนั้น นอกจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินแล้วพนักงานเองยังสามารถที่จะประเมินตนเองเพื่อให้องค์กรได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

การส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงยิ่งขึ้น จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงมีลักษณะที่หลากหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรว่า มีนโยบายและเป้าหมายอย่างไร และทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงแต่ละคนนั้นจะมีวิธีการใดที่เหมาะสม โดยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงสามารถดำเนินการได้ในหลายแนวทาง เช่น การหาความต้องการในการพัฒนาตนเอง (Training Needs), การดำเนินการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ ทั้งการฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training) หรือการฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job Training) เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Stretch Assignment), การเสริมประสบการณ์ในการทำงานระยะสั้น (Short-term Experiences) ตัวอย่างเช่น การติดตามผู้บริหารหรือบุคคลสำคัญขององค์กรระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อศึกษารูปแบบวิธีการทำงานที่ดี การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งงาน (Job Rotation), การสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง (Coaching and Mentoring Program) โดยรูปแบบเหล่านี้สามารถผสมผสานความต้องการขององค์กรและตนเองได้อย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้มีความสามารถสูงจะต้องมีความตั้งใจในการพัฒนาตนเอง

ตลอดจนต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร รวมถึงมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อติดตามการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงได้อย่างต่อเนื่อง

4) กลยุทธ์การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

องค์การต้องให้ความสำคัญและจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง
เสมือนกับเป็นลูกค้าขององค์การ หรือในอีกแนวทางหนึ่งก็คือว่าเป็นการสร้างตราสินค้า (Branding)
ขององค์การ โดยการแสดงให้เห็นว่าองค์การมีค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีผลประกอบการ
ที่เป็นเลิศ พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจ มีความผูกพันและมีแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้จะส่งผลให้
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงเหล่านี้อยู่ร่วมงานกับองค์การได้ในระยะยาว

ด้านผลตอบแทนและรางวัลที่ให้กับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงนั้น ต้องมี
ความยุติธรรมและมีการให้อัตราที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ โดยอาจให้ในแบบค่าตอบแทนตาม
ผลการปฏิบัติงาน (Pay-for-Performance) รวมทั้งการขึ้นค่าจ้างและการให้เงินรางวัลที่เป็นโบนัส
หรือการปรับขึ้นค่าจ้างในอัตราที่ใกล้เคียงกันทั้งองค์การ ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับทรัพยากร
มนุษย์ที่มีความสามารถสูงให้รักษามาตรฐานในการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป ตลอดจนเป็นตัวช่วยให้ทรัพยากร
มนุษย์อื่นๆ แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่ โดยการให้ค่าตอบแทนและรางวัลนี้ต้องเชื่อมโยง
กับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ทั้งนี้เพื่อเป็นพันธะ
สัญญาที่พนักงานมีต่อองค์การ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้จูงใจพนักงานและให้พนักงานรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม
ร่วมและเป็นเจ้าของกิจการมากขึ้น องค์การอาจพิจารณาการให้สิทธิในการซื้อหุ้น (Stock Option)
กับพนักงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการให้หุ้น (Stock Offering) กับพนักงาน นอกจากนั้นบุคคลเหล่านี้
ต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน (Quality of Work-life) คือ มีการทำงานที่สอดคล้องหรือ
สมดุลกับรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เป็นอยู่ด้วย

5) กลยุทธ์การรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

ภายใต้สภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง องค์การต้องให้ความสำคัญกับการดูแลรักษา
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์การอย่างใกล้ชิด ซึ่งถือได้ว่าเป็นงานที่ท้าทาย
อย่างหนึ่งขององค์การ โดยองค์การต้องใช้เครื่องมือต่างๆ มากมายเพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มี
ความสามารถสูงกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์การ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงถือได้ว่าเป็นผู้
ที่มีโอกาส และเป็นผู้ที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งส่งผลทำให้ทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้มีโอกาสในการ
เลือกทำงานที่เหมาะสมและท้าทายให้กับตัวเองมากกว่าบุคคลอื่นในองค์การ โดยกลยุทธ์ที่สามารถใช้
ในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ได้แก่

(1) การจ่ายค่าตอบแทนแบบใหม่ (New Compensation) เป็นการจ่าย
ค่าตอบแทนให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ที่มีผลการ

ปฏิบัติงานและความสามารถที่สูงกว่าทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป รวมถึงการให้รางวัลสำหรับผลงานที่มีความโดดเด่น

(2) การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) ซึ่งหากองค์การสามารถระบุได้ว่าลักษณะงานใดเป็นงานที่สร้างความพึงพอใจให้กับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงแล้ว องค์การสามารถที่จะจัดงานให้กับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงได้อย่างเหมาะสม โดยลดงานที่ไม่ก่อให้เกิดความพอใจให้น้อยลงไป โดยอาจใช้การจ้างงานจากภายนอก (Outsourcing) มาดำเนินงานแทน เป็นต้น

(3) การจัดตำแหน่งให้เหมาะสมกับพนักงาน (Job Customization) เป็นการจับคู่ตำแหน่งให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ด้วยการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน ลักษณะงานที่ต้องทำงานย่อยในแต่ละงาน เพื่อค้นหาว่าพนักงานคนใดมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม การที่จะธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงไว้นั้น สิ่งหนึ่งที่องค์การจะละเลยไม่ได้คือ การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ รักและผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน มีการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศการชื่นชมในผลงานที่สำเร็จ การให้ความเคารพและความมีเหตุผลในการอยู่กับองค์การ การจัดให้มีโครงการต่างๆ ที่สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานที่มีศักยภาพสูงกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงได้เช่นกัน

7.5 กลยุทธ์การให้รางวัลพนักงาน

การให้รางวัล (Reward) หรือค่าตอบแทน (Compensation) ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการจัดการกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ โดยรางวัลที่องค์การสามารถจ่ายให้กับพนักงานได้นั้นสามารถเรียกได้ว่าเป็นรางวัลโดยรวม (Total Reward) ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ รางวัลที่เป็นตัวเงินและรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งประกอบไปด้วย การจ่ายแบบพื้นฐาน (Basic Pay) เช่น การจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือน การจ่ายตามประสบการณ์ (Contingency Pay) เช่น การจ่ายค่าจ้างตามผลงานหรือทักษะ หรือระดับการให้บริการ การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน (Benefit) เช่น เงินเกษียณอายุ การจ่ายค่ารักษาพยาบาลในกรณีเจ็บป่วย การประกันชีวิต และรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น (Armstrong, 2009)

7.5.1 ความหมายของกลยุทธ์การให้รางวัลพนักงาน

การให้รางวัลพนักงาน (Reward) เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจพนักงานในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งจะต้องครอบคลุมเรื่องของค่าตอบแทนและสวัสดิการในรูปแบบต่างๆ

โดยหลายองค์การต่างมุ่งสนใจและศึกษาในเรื่องการให้รางวัลแก่พนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นกลยุทธ์สำหรับองค์การในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการได้มา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ สำหรับความหมายของกลยุทธ์การให้รางวัลพนักงาน (Employee Reward Strategy) มีผู้ที่ได้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

ไพร์ซ์ (Price, 2000 อ้างอิงใน Analoui, 2007) ให้ความหมายของกลยุทธ์การให้รางวัลพนักงานว่า เป็นการตัดสินใจในนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน หรือการให้รางวัลจะเป็นสิ่งชี้ให้เห็นถึงผลผลิตของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์การ และการเต็มใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง

อาร์มสตรอม (Armstrong, 2009) อธิบายความหมายของกลยุทธ์การให้รางวัลพนักงานว่า เป็นสิ่งที่องค์การมุ่งมั่นในการพัฒนาและจัดทำ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลแก่พนักงานขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่องค์การ และสามารถนำองค์การให้ไปสู่จุดมุ่งหมายในระยะยาวได้

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์การให้รางวัลพนักงานเป็นแนวทางที่องค์การดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลกับพนักงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานตามที่องค์การประสงค์ โดยการให้รางวัลขององค์การนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานและขององค์การได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้จะส่งผลให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระยะยาว

7.5.2 วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การให้รางวัลพนักงาน

กลยุทธ์การให้รางวัลพนักงานสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การได้ ทั้งนี้กลยุทธ์การให้รางวัลพนักงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปตามที่องค์การประสงค์ สำหรับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การให้รางวัลพนักงาน ได้แก่

- 1) เพื่อเป็นการจูงใจแก่พนักงาน (Employee Motivation) การให้รางวัลจะเป็นการจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการ ดังนั้นการให้รางวัล องค์การควรพิจารณาถึงรูปแบบความต้องการ ตลอดจนประเมินผลการทำงานที่มีมาตรฐานด้วย
- 2) เพื่อให้้องค์การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่เหมาะสม (Cost Operation) การให้รางวัลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นหากองค์การสามารถใช้การให้รางวัลเป็นกลยุทธ์ขององค์การในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ก็จะสามารถทำให้องค์การบรรลุซึ่งเป้าหมายได้ เช่น การสร้างค่านิยมในการประหยัดน้ำ ไฟฟ้า หรือพลังงานประเภทอื่นๆ ซึ่งส่งผลให้องค์การสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและนำเงินส่วนที่ประหยัดได้ไปเป็นรางวัลให้กับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น อันจะเป็นการจูงใจสำหรับพนักงานได้ในอีกลักษณะหนึ่ง

3) เพื่อเป็นการจูงใจผู้ที่มีความสามารถมาเข้าร่วมงานกับองค์กร (Attracting Talent People) การให้รางวัลที่โดดเด่นและแตกต่างจากองค์กรอื่น จะเป็นการดึงดูดให้มีผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร และสามารถทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มได้

4) เพื่อรักษาพนักงานขององค์กรได้ในระยะยาว (Long Term Retention) การให้รางวัลที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม นอกจากการที่องค์กรมีจุดประสงค์ที่จะพัฒนาการให้รางวัลพนักงาน เพื่อเป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กรนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบของการให้รางวัลแก่พนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยผลกระทบของการให้รางวัลพนักงานสามารถแบ่งออกได้ 2 ด้าน คือ ผลกระทบของการให้รางวัลด้านทัศนคติ ได้แก่

- 1) ความพึงพอใจที่ถือได้ว่าเป็นอิทธิพลของการให้รางวัล เพราะพนักงานจะเปรียบเทียบในสิ่งที่เขาได้รับกับสิ่งที่ควรจะได้รับจากองค์กร
- 2) ความพึงพอใจที่เกิดจากการเปรียบเทียบกับพนักงานอื่นในการได้รางวัล
- 3) การให้รางวัลประเภทอื่นๆ ขององค์กรที่อาจไม่อยู่ในความต้องการของพนักงาน
- 4) ความพึงพอใจโดยรวมในงานเป็นผลมาจากความพึงพอใจของพนักงานที่ได้รับรางวัลทั้งเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ผลกระทบของการให้รางวัลด้านพฤติกรรม ได้แก่

- 1) การให้รางวัลที่จัดว่าเป็นประเภทค่าจ้าง เงินเดือน ที่ให้กับพนักงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและลดอัตราการเข้าออกจางาน
- 2) การให้รางวัลมีอิทธิพลต่อรูปแบบของการมาทำงานและการขาดงานของพนักงาน
- 3) พนักงานตั้งใจที่จะทำงานหนักให้กับองค์กรสำหรับรางวัลที่มาจากผลงานของตนเอง
- 4) การให้รางวัลมีผลต่อการจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน
- 5) พนักงานจะทำงานหนักเมื่อมีการวัดและประเมินผลงาน
- 6) พนักงานพร้อมที่จะทำงานหนักเมื่อผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับรางวัลที่พนักงานได้รับ

อย่างไรก็ตาม พื้นฐานของกลยุทธ์การให้รางวัลพนักงานนี้จะต้องประกอบด้วย กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศภายในสถานที่ทำงาน วิธีการบริหารขององค์การ ประเภทของพนักงาน และรูปแบบของการให้รางวัลที่ผ่านมาทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทั้งนี้การพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งด้านการตลาดและกฎข้อบังคับของรัฐบาลยังมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การให้รางวัลพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนานโยบายและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการให้รางวัลด้วย

7.5.3 ลักษณะของกลยุทธ์การให้รางวัลพนักงาน

กลยุทธ์การให้รางวัลพนักงานจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน โดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นที่ในการจ่ายค่าตอบแทนให้มือตราเท่าเทียมกับตลาด ตลอดจนการให้รางวัลเกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามความสามารถหรือทักษะ โดยการเชื่อมโยงการจ่ายโบนัสกับผลการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้กลยุทธ์การให้รางวัลพนักงานจะมีลักษณะต่างกันไปตามนโยบาย กลยุทธ์ และการดำเนินงานของแต่ละองค์การ สำหรับการให้รางวัลพนักงานเพื่อเป็นกลยุทธ์องค์การ สามารถดำเนินการได้ในลักษณะดังนี้คือ

1. การให้รางวัลตามสมรรถนะ (Competence-based Pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนให้กับวิศวกร ซึ่งจะมีความแตกต่างกับการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผู้ที่ทำงานด้านธุรการ ซึ่งงานในสองลักษณะดังกล่าวมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้และความสามารถ ตลอดจนทักษะที่ใช้ในการทำงาน
2. การให้รางวัลตามการจัดกลุ่มเงินเดือนให้กว้างขึ้น (Broad Banding) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่น ซึ่งใช้ในการจัดกลุ่มค่าตอบแทนให้กว้างขึ้นสำหรับทุกงาน หรือเฉพาะตำแหน่งงานพิเศษ โดยการมีการปรับระดับขั้นของเงินเดือนซึ่งแต่เดิมอาจมีจำนวนมากถึง 10 ขั้นให้เหลือช่วงกว้างเพียง 2-3 ช่วงเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานในกรณีที่ต้องการมีความต้องการโยกย้ายพนักงานโดยอิงกับค่าตอบแทน
3. การให้รางวัลอย่างเป็นธรรมตามความสามารถ (Merit Pay) เป็นการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนโดยการพิจารณาปรับค่าจ้างและเงินเดือนให้กับพนักงาน ซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และควรมีการจ่ายให้อย่างต่อเนื่อง สำหรับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานนั้นควรมีมาตรฐานหรือมีเกณฑ์ที่สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

นอกเหนือจากการให้รางวัลตามลักษณะดังกล่าวข้างต้น การให้รางวัลพนักงานยังสามารถให้เป็นไปตามลักษณะบุคคล กลุ่ม หรือองค์การดังนี้

4. การจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะบุคคล (Individual Pay)

4.1 แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามหน่วยหรือชิ้นงาน (Piecework Plan) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานตามหน่วยของงานหรือตามชิ้นงานที่พนักงานสามารถทำได้ ในช่วงเวลาทำงาน

4.2 แผนจูงใจสำหรับผู้บริหาร (Management Incentive Plan) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นโบนัสให้กับผู้บริหารเมื่อสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย เช่น ยอดขาย ผลกำไร และผลผลิตที่สามารถทำให้ตามมาตรฐาน

4.3 แผนการให้ค่าตอบแทนจากการอ้างอิง (Referral Plan) เป็นค่าตอบแทนที่สามารถจูงใจให้กับพนักงานในกรณีที่พนักงานอาจหาลูกค้าใหม่ได้ หรือหาผู้สมัครใหม่เป็นไปตามที่องค์กรต้องการได้

5. การจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะกลุ่มหรือทีม (Group or Team Pay) การจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะกลุ่มหรือทีม เป็นความต้องการขององค์กรที่จ่ายสิ่งจูงใจให้กับกลุ่มหรือทีม เมื่อองค์กรต้องการผลงานในลักษณะทีมงาน เช่น งานที่มีลักษณะโครงการ เป็นต้น

การจ่ายค่าตอบแทนตามการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ที่ได้ (Gain Sharing Plan) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะการนำเอาผลงานของทีมมาเป็นเครื่องมือในการให้รางวัลตามผลงาน เช่น หากทีมสามารถทำผลงานให้กับองค์กรได้ ทีมจะมีส่วนแบ่งจากผลงานหรือกำไร หรือการประหยัดที่สามารถทำได้

6. การจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะองค์กร (Companywide Plan)

6.1 แผนการมีส่วนร่วมในผลกำไร (Profit Sharing Plan) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยพนักงานจะได้รับส่วนแบ่งจากผลกำไรหรือผลการดำเนินงานที่องค์กรสามารถทำได้ โดยแผนการจ่ายในลักษณะนี้จะทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

6.2 แผนการให้สิทธิในการซื้อหุ้น (Employee Stock Option Plan) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจสำหรับพนักงานในระดับผู้บริหาร ในการมีสิทธิซื้อหุ้นของกิจการในราคาพิเศษเมื่อองค์กรมีการเจริญเติบโตในอนาคต รวมทั้งเป็นการให้โอกาสพนักงานให้มีสิทธิในการเป็นเจ้าของหุ้นในราคาและช่วงเวลาที่กำหนด โดยอาจพิจารณาจากช่วงอายุการทำงาน ระดับเงินเดือน หรือระดับตำแหน่งงาน

ทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคม

จิตวิทยาสังคม เป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่น่าเอาความรู้ทางจิตวิทยาและสังคมวิทยามาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อใช้ศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในสังคม โดยอาศัยปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นสิ่งเร้า หรืออาจกล่าวได้ว่า จิตวิทยาสังคมเป็นวิชาที่ว่าด้วยการปะทะสัมพันธ์กันในสังคมของมนุษย์ โดยสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลกำหนดความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรม

1. ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล

ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of Reasoned Action: TRA) ถูกพัฒนาขึ้นโดยฟิชไบน์และไอเซนเบิร์ก (Fishbein และ Ajzen) ทฤษฎีนี้ได้ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการอธิบายถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในการดำเนินการบนพื้นฐานของความเชื่อ (Beliefs) และทัศนคติ (Attitudes) และความตั้งใจกระทำ (Intention) โดยเชื่อว่าแต่ละบุคคลเป็นผู้ที่มีเหตุผลและใช้ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อตัดสินใจอย่างเป็นระบบก่อนที่จะตัดสินใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมใดๆ (บุญส่งวงศ์คำ, 2542: 40-48) ดังนั้นการจะอธิบายและเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลจึงต้องพิจารณาความตั้งใจของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้

1. พฤติกรรมส่วนมากอยู่ภายใต้การควบคุมของเจตนาของบุคคล เจตนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral Intention หรือ I) ของบุคคล จึงเป็นตัวกำหนดที่ใกล้ชิดกับพฤติกรรม

2. เจตนาเชิงพฤติกรรม ขึ้นอยู่กับตัวกำหนด 2 ตัว คือ

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นการประเมินทางบวก-ลบ ต่อการกระทำ เรียกว่า เจตคติต่อพฤติกรรม แทนสัญลักษณ์ด้วย (AB) เจตคติต่อพฤติกรรม ขึ้นอยู่กับความเชื่อของผลการกระทำ (Behavioral Beliefs หรือ bi) และการประเมินผลของการกระทำ (Evaluation of Consequences หรือ แทนสัญลักษณ์ด้วย ei)

2.2 ปัจจัยทางสังคมเป็นการประมาณของบุคคลว่า ตนจะมีการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเพียงใด (Subjective Norm หรือ แทนสัญลักษณ์ด้วย SN) กลุ่มอ้างอิง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ใกล้ชิดและมีความสำคัญต่อผู้นั้น

ดังนั้นปัจจัยทางสังคมจึงขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับทรศนะของกลุ่มอ้างอิงที่มีต่อการกระทำของตน (Normative Belief หรือ แทนสัญลักษณ์ด้วย NB) ซึ่งหมายถึง ความเชื่อที่บุคคลแต่ละคนที่อยู่ในกลุ่มอ้างอิงประสงค์ให้คนทำหรือไม่ทำพฤติกรรมนั้นเพียงใด และปัจจัยทางสังคมยังขึ้นอยู่กับแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Motivation to Comply หรือ แทนสัญลักษณ์ด้วย Mc)

3. ความสำคัญของเจตคติต่อพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับเจตคติเชิงพฤติกรรมหรือพฤติกรรม นั่นคือ พฤติกรรมบางพฤติกรรมอาจถูกกำหนดโดยเจตคติต่อพฤติกรรมมากกว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ส่วนบางพฤติกรรมอาจได้รับอิทธิพลจากการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมากกว่าเจตคติต่อพฤติกรรมบางพฤติกรรมอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทั้งสองได้ใกล้เคียงกัน และความสำคัญของปัจจัยทั้งสองอาจแตกต่างกันระหว่างบุคคล

4. ตัวแปรภายนอก (External Variable) เช่น ตัวแปรชีวสังคม เจตคติต่อเป้าหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมนั้นๆ จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมก็ต่อเมื่อตัวแปรนั้นๆ มีอิทธิพลต่อเจตคติ ต่อพฤติกรรม หรือมีอิทธิพลต่อการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง หรือมีอิทธิพลต่อน้ำหนักของความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ของตัวแปรทั้งสอง

5. การกำหนดพฤติกรรมที่จะศึกษา จำเป็นต้องกำหนดโดยคำนึงถึง

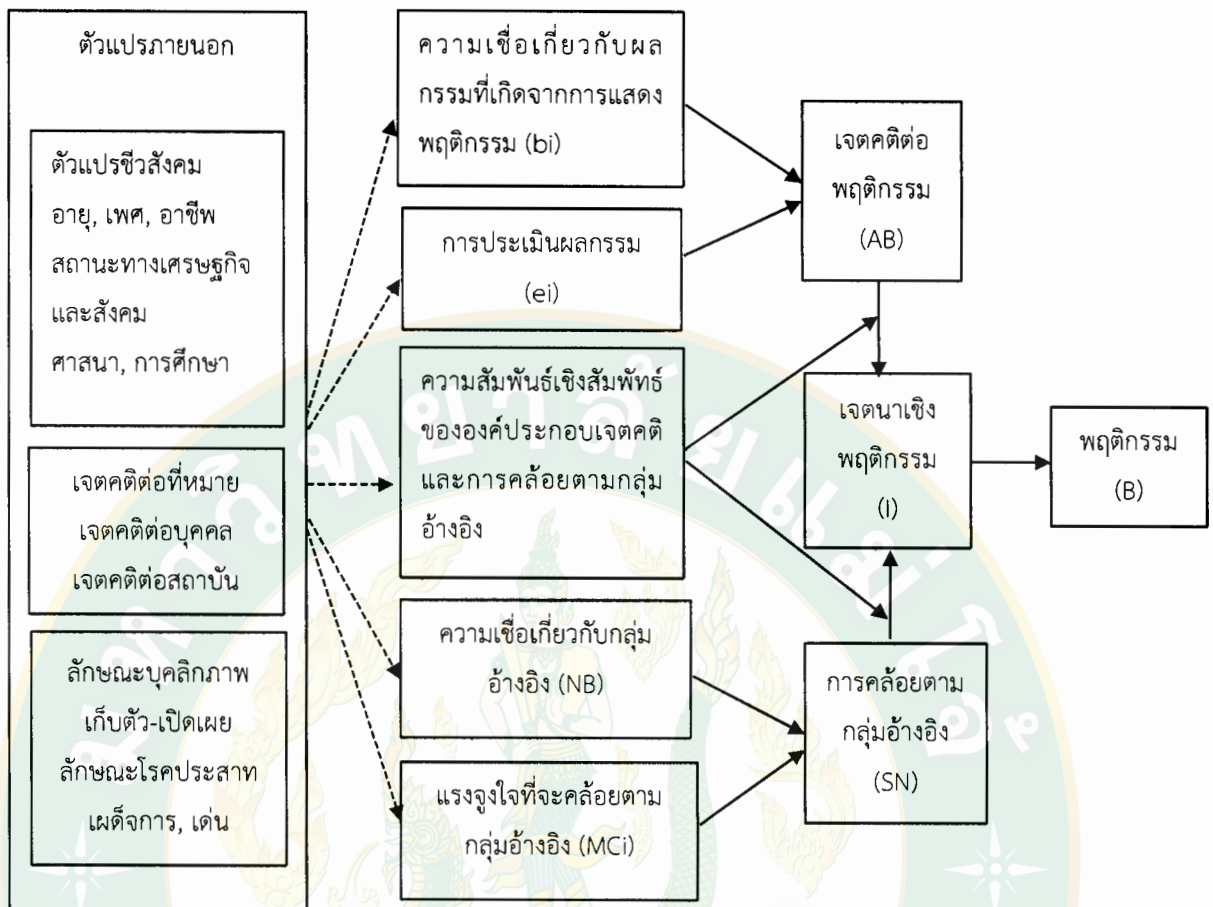
5.1 การกระทำ (Action) จะต้องกำหนดว่าเป็นการกระทำเดี่ยว (Single Act) เช่น การให้ลูกกินอาหาร การสูบบุหรี่ เป็นต้น หรือเป็นกลุ่มการกระทำ (Behavior Categories) เช่น การออกกำลังกาย ซึ่งอาจจะประกอบด้วย การกระทำย่อยๆ หลายการกระทำ เป็นต้นว่า การวิ่ง การกระโดดเชือก หรือการเล่นฟุตบอล

5.2 เป้าหมาย (Target) หมายถึง เป้าหมายของการกระทำ เช่น การให้ลูกกินอาหารข้างต้น อาจกำหนดเป้าหมายให้เป็นนมแม่

5.3 เวลา (Time) หมายถึง เวลาที่พฤติกรรมที่เราสนใจศึกษาจะเกิดขึ้น เช่น การกินนมแม่ตอนค่ำ

5.4 บริบท (Context) หมายถึง สถานการณ์ที่พฤติกรรมเราสนใจศึกษาจะเกิดขึ้น เช่น การกินนมแม่ที่บ้าน

การกำหนดพฤติกรรมที่จะศึกษานี้สามารถกำหนดให้มีความจำเพาะได้ตามที่เราสนใจจะศึกษา เมื่อกำหนดพฤติกรรมได้แล้ว การวัดเจตคติต่อพฤติกรรมก็ต้องวัดให้สอดคล้องกับพฤติกรรม เช่น เจตคติการให้ลูกกินนมแม่ที่บ้านตอนค่ำ ส่วนการวัดพฤติกรรมจะต้องวัดให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่กำหนดขึ้น



ภาพที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล

หมายเหตุแสดงความเป็นไปได้ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายนอกกับตัวแปรต่างๆ ในทฤษฎี
 _____ แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล

ที่มา: ดัดแปลงจาก บุญส่ง วงศ์คำ (2542)

จากรูป จะเห็นว่าเราสามารถแบ่งเป็นกลุ่มของปัจจัยเพื่อใช้ในการวัดเจตคติตามแนวทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลของฟิชไบน์และไอเซนต์ ได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

1. เจตคติต่อพฤติกรรม (AB) ซึ่งเป็นเจตนาส่วนบุคคล สามารถวัดได้ 2 วิธี ได้แก่
 - 1.1 วัดเจตคติต่อพฤติกรรมโดยตรง
 - 1.2 วัดเจตคติทางอ้อม ซึ่งสามารถวัดได้จากความเชื่อเกี่ยวกับผลของการกระทำ (bi) และ การประเมินผลกรรม (ei)

2. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (SN) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกตามแนวของทฤษฎีการกระทำ ด้วยเหตุผลของพีชไบน์และไอเซนต์ สามารถวัดได้ 2 วิธี ดังนี้

2.1 การวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงทางตรง

2.2 การวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงทางอ้อม วัดได้จากความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิง (NBI) และแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Mci)

รายละเอียดของตัวแปรต่างๆ ตามทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล

1. พฤติกรรม (Behavior) การที่จะเข้าใจพฤติกรรมได้จะต้องทำความเข้าใจสิ่งเหล่านี้ (บุญส่ง วงศ์คำ, 2542: 40-48)

1.1 พฤติกรรมและผล (Behavior versus Outcomes)

ในการศึกษาพฤติกรรมที่สนใจนั้นเราจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะศึกษาพฤติกรรมหรือผลของพฤติกรรม เพราะทั้ง 2 อย่างมีความแตกต่างกัน ผลอาจจะเกิดจากปัจจัยอื่นๆ ที่นอกเหนือจากพฤติกรรมและพฤติกรรมหลายๆ พฤติกรรมที่ต่างกันอาจนำไปสู่ผลเดียวกัน เช่น การลดน้ำหนักอาจเกิดจากการกระทำพฤติกรรมต่างๆ เช่น การรับประทานอาหารที่มีแคลอรีต่ำ งดอาหารบางมื้อ หรือวิ่งวันละ 2 ไมล์ เป็นต้น

1.2 การกระทำเดี่ยว และประเภทพฤติกรรม (Single Action versus Behavior Categories) การกระทำเดี่ยว (Single Action) เป็นพฤติกรรมเฉพาะที่บุคคลกระทำ เราสามารถวัดการกระทำเดี่ยวได้โดยนิยามการกระทำนั้นให้ชัดเจน เพื่อที่เราจะได้กำหนดการกระทำว่าถูกต้องหรือไม่ ประเภทพฤติกรรม (Behavior Categories) เป็นกลุ่มของการกระทำ ซึ่งเราไม่สามารถสังเกตประเภทพฤติกรรมได้โดยตรงจะต้องอนุมานจากการกระทำเดี่ยว

1.3 ความจำเพาะของพฤติกรรม

1.3.1 การกระทำ (Action)

1.3.2 เป้าหมาย (Target)

1.3.3 บริบท (Context)

1.3.4 เวลา (Time)

1.4 ระดับการวัดพฤติกรรม การสังเกตหรือการวัดการกระทำเดี่ยวอาจจะทำให้หลายวิธีต่างๆ กันดังนี้

1.4.1 วิธีให้บุคคลมีทางเลือก 2 ทาง คือ จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรม

1.4.2 วิธีการให้บุคคลมีทางเลือกมากกว่า 2 ทางที่เขาสามารถเลือกได้

1.4.3 วิธีวัดหรือสังเกตปริมาณของการกระทำที่เกิดขึ้น

1.4.4 วิธีการสังเกตพฤติกรรมที่ซ้ำๆ กัน ซึ่งมีการวัด 2 วิธีคือ

ก. ความถี่สัมบูรณ์ (The Absolute Frequency) คือวัดจำนวนครั้งที่บุคคลกระทำพฤติกรรม

ข. ความถี่สัมพัทธ์ (The Relative Frequency) คือการหาสัดส่วนหรือจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่บุคคลกระทำพฤติกรรมนั้น

ดังนั้นเมื่อต้องการทราบว่าบุคคลทำพฤติกรรมถี่เพียงไร จะต้องวัดความถี่สัมบูรณ์เมื่อต้องการทราบถึงสัดส่วนของจำนวนครั้งที่เกิดพฤติกรรมจะต้องวัดความถี่สัมพัทธ์

1.5 พฤติกรรมที่มาจากคำรายงานของตนเอง

วิธีการรายงานด้วยตนเองนั้น จะต้องบอกกลุ่มของพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับประเภทพฤติกรรม ซึ่งวิธีดังกล่าวเป็นวิธีที่ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย

2. เจตนา (Intention)

จากทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล เจตนาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมแต่ไม่ได้หมายความว่า การวัดเจตนาจะเป็นการเพียงพอที่จะทำนายพฤติกรรมเสมอไป ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างเจตนาและพฤติกรรม องค์ประกอบเหล่านั้นคือความสอดคล้องระหว่างเจตนาและพฤติกรรม และความคงอยู่ของเจตนา ถ้าการวัดมีลักษณะเป็นนามธรรมหรือลักษณะทั่วไปมากเกินไปได้ผลที่ได้จะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่ำมากเท่านั้น

2.1 ความสอดคล้องระหว่างเจตนาและพฤติกรรม

ในการใช้เจตนาทำนายพฤติกรรมนั้นถ้าต้องการให้มีความเที่ยงตรงมากขึ้น จำเป็นต้องวัดเจตนาและพฤติกรรมให้มีความสอดคล้องกันในความจำเพาะทั้ง 4 คือ การกระทำ เป้าหมาย บริบท และเวลา

2.1.1 ความสอดคล้องกับการกระทำเดียว

เจตนาของบุคคลที่มีต่อการกระทำเดียวอาจจะวัดโดยถามเจตนาของบุคคล ที่ จะทำหรือไม่ทำพฤติกรรมนั้น หรือวัดความน่าจะเป็นของบุคคลว่าจะกระทำพฤติกรรมนั้นหรือไม่ ซึ่ง เรียกว่าการวัดเจตนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral Intention)

2.1.2 ความสอดคล้องกับพฤติกรรมที่มีหลากหลายทางเลือก

การวัดเจตนาต่อพฤติกรรมที่มีหลายทางเลือกเป็นการวัดจำนวนทางเลือกของพฤติกรรมที่บุคคลกระทำ ซึ่งอาจจะเป็นพฤติกรรมที่ต่างกันหรือเป็นพฤติกรรมเดียวกัน แต่ปริมาณต่างกัน เช่น จำนวนเงินที่บริจาค ในกรณีของการกระทำเดียว คาดว่าเจตนาสามารถทำนายการเลือกได้ถ้ามีความสอดคล้องกันระหว่างการวัด 2 ครั้ง การวัดเจตนาต่อพฤติกรรมที่มีหลายทางเลือกนี้มีวิธีวัด 2 วิธีคือ

ก. ใช้คำถามปลายเปิด โดยมีตัวเลือกให้

ข. ใช้คำถามปลายเปิดเมื่อต้องการวัดเจตนา และต้องการทราบปริมาณหรือความถี่

2.1.3 ระดับการวัดเจตนาเชิงปริมาณ

2.1.4 ความสอดคล้องกับประเภทพฤติกรรมเป็นการวัดเจตนาที่มีต่อการกระทำเดียวโดยการวัดเจตนาและการกระทำเดียวกันๆ จะต้องมีความสอดคล้องกันในความจำเพาะทั้ง 4 คือ การกระทำ เป้าหมาย บริบท และเวลา

2.2 ความคงอยู่ของเจตนา

การวัดเจตนาไม่ใช่ตัวทำนายพฤติกรรมที่ดีเสมอไปเพราะว่าเจตนาสามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เช่น การได้รับข้อมูลใหม่ๆ เพิ่มขึ้น อาจจะทำให้เจตนาเปลี่ยนแปลงได้ในการทำนายพฤติกรรมจากเจตนา นั้นจะวัดจากคนกลุ่มใหญ่ของประชากร เพราะว่าเจตนาโดยรวมของคนกลุ่มใหญ่จะมีความคงอยู่นานกว่าเจตนาเป็นรายบุคคล

3. ปัจจัยส่วนบุคคล

เจตนาที่มีต่อพฤติกรรม หมายถึง การตัดสินใจของบุคคลที่กระทำพฤติกรรมว่า เป็นสิ่งที่ดีหรือเลว ซึ่งเขาจะสนับสนุนหรือต่อต้านการกระทำพฤติกรรมนั้น หรือ หมายถึงการประเมินทางบวก หรือทางลบ ของแต่ละบุคคลที่มีต่อการกระทำพฤติกรรมนั้น ไอเซนดท์ และฟิชเบิร์น ได้เสนอวิธีการวัดเจตนาที่มีผลต่อพฤติกรรม 2 วิธี คือ การวัดเจตนาทางตรงต่อพฤติกรรม และการวัดเจตนาทางอ้อมต่อพฤติกรรม

3.1 การวัดเจตนาทางตรงต่อพฤติกรรม เป็นการประเมินความรู้สึกโดยทั่วไปของบุคคลที่เห็นด้วยหรือคัดค้านต่อการกระทำพฤติกรรมนั้น ซึ่งแบบวัดเจตนาทางตรงที่ได้มาตรฐานมีหลายแบบวัด แต่แบบวัดที่ใช้กันมากและมีความสัมพันธ์กับแบบวัดเจตนาทางอ้อม คือแบบวัดมาตรฐานจำแนกความหมายของออสกูสและคณะที่เสนอไว้ในปี 1957

3.2 การวัดเจตนาทางอ้อมต่อพฤติกรรม ขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับผลของการกระทำ และการประเมินผลของการกระทำ โดยการรวมผลคูณระหว่างความเชื่อเกี่ยวกับผลของการกระทำ และประเมินของการกระทำ เป็นการวัดเจตนาทางอ้อมต่อพฤติกรรม

จากทฤษฎีของการกระทำด้วยเหตุผล เจตนาเป็นองค์ประกอบของความเชื่อ หากบุคคลมีความเชื่อว่าการทำพฤติกรรมนั้นจะนำไปสู่ผลทางบวกเขาก็จะมีเจตนาที่ดีต่อพฤติกรรมนั้น ขณะที่บุคคลเชื่อว่าการกระทำนั้นจะนำไปสู่ผลทางลบเขาจะมีเจตนาที่ไม่ดีต่อพฤติกรรมนั้น ซึ่งความเชื่อที่เป็นรากฐานของเจตนาที่มีต่อพฤติกรรมนี้ เรียกว่า ความเชื่อเกี่ยวกับผลของการกระทำ (Behavioral Belief) ตามทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล ความเชื่อ หมายถึง ความน่าจะเป็นโดยอัตโนมัติของบุคคลที่เห็นว่าที่หมายถึงมีความสัมพันธ์กับลักษณะเฉพาะอย่างไอเซนดท์ และฟิชเบิร์น ได้

กล่าวถึงบุคคลว่า แม้จะมีความเชื่อจำนวนมากเกี่ยวกับที่หมายหนึ่งๆ แต่เขาสามารถที่จะใส่ใจกับความเชื่อได้จำนวนน้อย ความเชื่อนั้นคือ ความเชื่อเด่นชัด (Salient Beliefs) ซึ่งถือว่าเป็นตัวกำหนดเจตคติต่อพฤติกรรม ความเชื่อเด่นชัดนี้อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ คืออาจจะมีน้ำหนักแน่นมากขึ้นหรือน้อยลง หรืออาจถูกความเชื่ออื่นที่มาแทนที่

การหาความเชื่อเด่นชัดเกี่ยวกับที่หมายจะพิจารณาเฉพาะข้อมูลของความเชื่อเด่นชัดที่มีความถี่สูงๆ (Model Salient Beliefs) ซึ่งมีวิธีการต่างๆ ดังนี้ คือ

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์เนื้อหาของความเชื่อที่แตกต่างกันของบุคคล

ขั้นที่ 2 การจัดกลุ่มความเชื่อคล้ายกันเข้าด้วยกัน ถ้าความเชื่อไหนที่คล้ายกันแต่เป็นของผู้ตอบคนเดียวกัน ก็แยกความเชื่อออกจากกันไม่จัดเข้ากลุ่ม

ขั้นที่ 3 คัดเลือกข้อความเชื่อเด่นชัด ซึ่งอาจจะใช้วิธีต่างๆ ดังต่อไปนี้

- เลือกความเชื่อที่มีความถี่สูงสุด 10-12 ความเชื่อ หรือ
- เลือกความเชื่อทั้งหมดที่กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 10-12 % กล่าวถึง หรือ
- เลือกความเชื่อที่มีความถี่สูงสุดจนถึงความเชื่อที่รวมความถี่ได้ประมาณ 75

% ของความถี่ทั้งหมด

ดังนั้น ความเชื่อที่ได้นำมาสร้างแบบวัด จะต้องเป็นข้อมูลจากกลุ่มของความเชื่อเด่นชัด ไอเซน และพิชไบน์ กล่าวว่า ความเชื่อเด่นชัดของบุคคลเกี่ยวกับผลของการกระทำพฤติกรรมจะเป็นสิ่งที่ใช้กำหนดเจตคติต่อพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นถ้าจะทำความเข้าใจเจตคติ ต้องเข้าใจความเชื่อเด่นชัดก่อน โดยใช้วิธีการดังนี้

ขั้นที่ 1 จะต้องทราบถึงการประเมินผลของการกระทำพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งหมายถึงการประเมินลักษณะที่มีสัมพันธ์กับที่หมายนั้นๆ ว่าดีหรือเลว โดยการใช้มาตราขั้วคู่ 7 ช่วง เช่น การที่น้ำหนักขึ้น

ดี..... : : : : : : : เลว
 มาก ปานกลาง น้อย ไม่ใช่ทั้ง 2 น้อย ปานกลาง มาก

ขั้นที่ 2 การประเมินผลความเชื่อของบุคคลทำให้ทราบว่าพฤติกรรมใดจะนำไปสู่ผลการกระทำแต่ละอย่างด้วยความหนักแน่น ตามความเชื่อเพียงใด เช่น การใช้ยาเม็ดคุมกำเนิด เป็นสาเหตุทำให้น้ำหนักขึ้น

เป็นไปได้..... : : : : : : : เป็นไปไม่ได้

มาก ปานกลาง น้อย ไม่ใช่ทั้ง น้อย ปานกลาง มาก

2 อย่าง

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการศึกษาเจตคติของผู้หญิงในการใช้ยาเม็ดคุมกำเนิด

การใช้ยาเม็ดคุมกำเนิด	การประเมินผลการกระทำ	ความเชื่อเกี่ยวกับผลการกระทำ	รวม
1. ทำให้น้ำหนักขึ้น	-2	+3	-6
2. สะดวก	+1	+3	+3
3. สามารถกำหนดขนาด ของครอบครัวได้	+2	+2	+4
4. ทำให้ฉันรู้สึกผิด	-1	+2	-2
5. ทำให้ประเดีอนมา ปกติ	+3	+1	+3
	รวม		+2

ที่มา: ดัดแปลงจาก บุญสูง วงศ์คำ (2542)

จากตาราง จะพบว่า ผู้หญิงคนนี้มีเจตคติที่ดีต่อการใช้ยาเม็ดคุมกำเนิด จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า เจตคติมีความสัมพันธ์กับความเชื่อซึ่ง พิซไบน์ และไอเซน ได้กล่าวไว้ว่า เจตคติต่อที่หมายมีความสัมพันธ์กับความเชื่อเกี่ยวกับที่หมายนั้น ดังนี้

1. บุคคลมีความเชื่อ (bi) มากมายกับที่หมายหนึ่งๆ โดยที่ ที่หมายนั้นอาจจะมี ความสัมพันธ์กับคุณลักษณะต่างๆ ตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นต้น
2. ลักษณะที่มาสัมพันธ์กับที่หมายนั้น มักจะมีการประเมิน (ei) ควบคู่อยู่ด้วย ซึ่งอาจเรียก ได้ว่าเป็นเจตคติต่อลักษณะนั้นๆ
3. อาศัยการเรียนรู้จากการวางเงื่อนไข บุคคลจะเรียนรู้ในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่าง ความเชื่อ ที่สัมพันธ์กับการประเมิน (ei) และกับที่หมายของเจตคติ
4. ความเชื่อที่สัมพันธ์กับที่หมายโดยมีการประเมินอยู่ด้วย จะรวมตัวกัน ($\sum bi ei$)
5. ที่หมายของเจตคติจะกระตุ้นให้บุคคล แสดงความเชื่อมั่นโดยมีความสัมพันธ์กับที่หมาย ซึ่งมีการประเมินรวมอยู่ด้วย หรือเป็นการแสดงเจตคติโดยรวมนั่นเอง

4. ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมเป็นการประมาณของบุคคลว่าตนมีการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมากน้อยเพียงใด การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่า ผู้ที่มีความสำคัญต่อเขา คิดว่าเขาควรหรือไม่ควรทำพฤติกรรมนั้น

พีชไบน์ และไอเซน (อ้างใน บุญส่ง วงศ์คำ, 2542: 40-48) เสนอการวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงไว้ 2 วิธี คือ การวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงทางตรง และการวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงทางอ้อม

1. การวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงทางตรง เป็นการระบุนามเชื่อของบุคคลที่มีความคิดเห็นต่อบุคคลส่วนมากที่มีความสำคัญต่อเขา ว่าเขาควรทำหรือไม่ควรทำพฤติกรรมนั้น
2. การวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงทางอ้อม หาได้จากการรวมของผลคูณ ระหว่างความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิง และ แรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง จะเห็นได้ว่า $(\sum NbMc)$ ตัวกำหนดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิง และแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

บุคคลจะพิจารณาว่ากลุ่มอ้างอิงที่มีความสำคัญต่อเขา คิดว่าเขาควรทำหรือไม่ควรทำพฤติกรรมนั้นและเขาจะใช้ข้อมูลนี้ในการพิจารณาที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงหรือไม่ เช่น สามียของฉันคิดว่าฉันควรจะทำแท้ง (เป็นความเชื่อของกลุ่มอ้างอิง) ซึ่งเป็นความเชื่อเกี่ยวกับบุคคลอื่น และเกี่ยวกับคำแนะนำในการกระทำของบุคคลอื่น ซึ่งมีความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงนี้จะเป็นตัวกำหนดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงได้อีกตัวหนึ่ง

การรู้ถึงความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงไม่เพียงพอที่จะทำนายหรือเข้าใจการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของบุคคล เราต้องประเมินแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงประกอบด้วย (Motivation to Comply)

ตามทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง สามารถทำนายจากดัชนีผลรวมของผลคูณของความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงและแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

โดยทั่วไปบุคคลจะมีเจตคติทางบวกต่อพฤติกรรม ถ้าบุคคลที่มีความสำคัญต่อเขาคิดว่าเขาควรจะทำพฤติกรรมนั้น และมีเจตคติทางลบต่อพฤติกรรมถ้าบุคคลที่มีความสำคัญต่อเขาคิดว่า เขาไม่ควรทำพฤติกรรมนั้น แต่บางครั้งองค์ประกอบทั้งสองอย่างก็ไม่ได้ไปด้วยกัน เช่น บุคคลอาจมีเจตคติทางบวกต่อการกระทำพฤติกรรม แต่เชื่อว่าบุคคลที่มีความสำคัญต่อเขาคิดว่าเขาไม่ควรทำพฤติกรรมนั้น ดังนั้น เจตคติของบุคคลจะขึ้นอยู่กับความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ขององค์ประกอบทั้งสองของแต่ละบุคคล (องค์ประกอบของเจตคติ และองค์ประกอบเกี่ยวกับบุคคลอ้างอิง) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองจะมีน้ำหนักที่บ่งบอกถึงความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ ที่เป็นตัวกำหนดเจตนา น้ำหนักความสำคัญเชิงสัมพัทธ์นี้

อาจเปลี่ยนจากพฤติกรรมหนึ่ง และจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งน้ำหนักขององค์ประกอบนี้ร่วมกันทำนาย เจตนาเชิงพฤติกรรม

การผันแปรตัวใดตัวหนึ่งในความจำเพาะทั้ง 4 ของพฤติกรรม (การกระทำ ที่หมาย บริบท และเวลา) อาจจะมีอิทธิพลต่อความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ของเจตนา และกลุ่มอ้างอิง เช่น พบว่าเจตคติมีความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ในพฤติกรรมการแข่งขันมากกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ ในขณะที่กลุ่มอ้างอิงมีความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ในพฤติกรรมความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

5. ตัวแปรภายนอก (External Variables)

ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลต่างจากทฤษฎีอื่นตรงที่ไม่พยายามที่จะอธิบายพฤติกรรมโดยการอ้างอิงตัวแปรภายนอก ได้แก่

5.1 ตัวแปรชีวสังคม (Demographic Variables) เช่น อายุ เพศ อาชีพ สถานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ศาสนา การศึกษา

5.2 เจตคติที่มีต่อที่หมาย เจตคติต่อบุคคล และเจตคติต่อสถาบัน

5.3 ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) เช่น ลักษณะการเก็บตัว ลักษณะเปิดเผยตัวเอง มีอาการทางประสาท ลักษณะมีอำนาจ และมีลักษณะเด่น

ทฤษฎีนี้ไม่ปฏิเสธว่าตัวแปรภายนอกบางครั้งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม แต่คิดว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมทางอ้อม นั่นคือ ตัวแปรภายนอกจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ถ้าหากว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งในทฤษฎี กล่าวคือ ถ้าตัวแปรภายนอกมีอิทธิพลต่อความเชื่อเกี่ยวกับการกระทำ การประเมินผลจากการกระทำ ความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงหรือแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ซึ่งมีผลกระทบต่อเจตนาเชิงพฤติกรรมของบุคคล และทำให้มีผลกระทบต่อพฤติกรรม ถ้าเจตคติหรือการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงทำนายเชิงพฤติกรรมได้ และเจตนาเชิงพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กันสูง ถึงแม้บางครั้งจะพบว่า ตัวแปรภายนอกมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในเวลาหนึ่ง แต่จะสัมพันธ์กันไม่นาน ดังนั้น ฟิชไบน์ และไอเซน จึงเห็นว่า ไม่มีความจำเป็นที่จะหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายนอกและพฤติกรรม เพราะว่า มีผลไม่คงเส้นคงวาต่อความเชื่อที่เป็นรากฐานของพฤติกรรม

2. ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน

ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior) พัฒนามาจากทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of reasoned Action) โดยมาร์ติน ฟิชไบน์ ระยะเวลาเขาได้พัฒนาทฤษฎีส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อกับเจตคติมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ และตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1963 ต่อมาในปี ค.ศ. 19 ฟิชไบน์ ได้ปรับทฤษฎีการคาดคะเนพฤติกรรม (Theory of Propositional Control) ของดูลาณี ซึ่งพัฒนาขึ้นในบริบทของการศึกษาวิจัยเรื่องการวางเงื่อนไขทางวาจาและการเรียนรู้มนทัศน์ มาอธิบายพฤติกรรมทางสังคม และเขาได้ผนวกเอาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ

ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อกับเจตคติเข้าไปในทฤษฎีใหม่ด้วย ในช่วงที่ฟิชไบน์พัฒนาทฤษฎีของเขา มีนักศึกษาระดับปริญญาโท และเอกที่มหาวิทยาลัยฮอลินอยส์ที่ฟิชไบน์สอนอยู่หลายคนได้ทำวิทยานิพนธ์ตามแนวทฤษฎีของเขา ในจำนวนนักศึกษาเหล่านั้นคือ ไอเช็ก ไอเซน (Icek Ajzen) (อ้างใน จอมขวัญ เลื่องลือ, 2551: 21-26)

ต่อมา ไอเซน (Ajzen) ได้ปรับทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of reasoned Action) มาตั้งเป็นทฤษฎีใหม่ ที่สามารถใช้นำมาพยากรณ์พฤติกรรมที่ไม่ได้อยู่ในการควบคุมของบุคคลได้ อย่างเต็มที่ ทฤษฎีนี้มีชื่อว่า “ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior)” และวิธีการวัดของตัวแปรแต่ละตัว ดังต่อไปนี้

ข้อสมมติฐานของทฤษฎีมี 2 ข้อ ดังนี้

1. มนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล และใช้ข้อมูลข่าวสารที่ตนมีอย่างเป็นระบบ
2. มนุษย์พิจารณาผลที่อาจเกิดจากการกระทำของตนก่อนที่จะตัดสินใจลงมือกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมหนึ่งๆ

สาระพื้นฐานของทฤษฎี

1. พฤติกรรม (Behavior หรือ B) ส่วนมากของบุคคลอยู่ภายใต้การควบคุมของเจตนาเชิงพฤติกรรม (Behavior Intention หรือ I) หรือเรียกสั้นๆ ว่า เจตนาเชิงพฤติกรรม (I) ของเขาที่จะทำหรือไม่ทำพฤติกรรมนั้นๆ
2. เจตนาเชิงพฤติกรรม (Behavior Intention หรือ I) ได้รับอิทธิพลจากตัวกำหนด 3 ตัว คือ เจตคติต่อพฤติกรรม (Attitude toward the Behavior หรือ A_B) การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm หรือ SN) และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Propositional Behavioral Control หรือ PBC)

2.1 เจตคติต่อพฤติกรรม (Attitude toward the Behavior หรือ A_B) เป็นการประเมินทางบวกหรือลบต่อการกระทำนั้นๆ จัดได้ว่า เจตคติต่อพฤติกรรม (A_B) เป็นปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) และได้รับอิทธิพลหรือถูกกำหนดจากผลรวมของผลคุณระหว่างความเชื่อหรือผลของการกระทำ (Behavioral Beliefs หรือ B_i) และการประเมินผลกรรมหรือผลของการกระทำ (Evaluation of Consequences หรือ e_i)

2.2 การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm หรือ SN) เป็นการรับรู้ของบุคคลว่าคนอื่น ๆ ที่มีความสำคัญสำหรับเขาต้องการหรือไม่ต้องการให้เขาทำพฤติกรรมนั้นๆ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ขึ้นอยู่กับผลรวมของผลคุณระหว่างความเชื่อเกี่ยวกับทัศนคติของกลุ่มอ้างอิงต่อการกระทำของตน (Normative Beliefs หรือ N_B) ซึ่งหมายถึง ความเชื่อว่าบุคคลแต่ละคนที่อยู่ในกลุ่มอ้างอิงประสงค์จะให้ตนทำหรือไม่ทำพฤติกรรมนั้นเพียงใด และแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่ม

อ้างอิง (Motivation to Comply หรือ MC_i) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่า ตนต้องการทำตามกลุ่มอ้างอิงแต่ละกลุ่มต้องการให้ตนทำเพียงใด กลุ่มอ้างอิงในที่นี้ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อบุคคลผู้นั้น เช่น พ่อแม่ คู่สมรส หรืออาจารย์

2.3 การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control หรือ PBC) เป็นการรับรู้ของบุคคลว่า เป็นการยากหรือง่ายที่จะทำพฤติกรรมนั้นๆ การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (PBC) ขึ้นอยู่กับผลรวมของผลคูณระหว่างความเชื่อเกี่ยวกับการควบคุม (Control Belief หรือ C_i) และการรับรู้การควบคุม (Perceived Power หรือ P_i) ความเชื่อเกี่ยวกับการควบคุม หมายถึง ความเชื่อเกี่ยวกับการมีหรือไม่มีทรัพยากรหรือโอกาสที่จำเป็นในการทำพฤติกรรม ซึ่งความเชื่อเกี่ยวกับการควบคุมนี้อาจได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมนั้นๆ ในอดีต ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการบอกเล่าจากผู้อื่นเกี่ยวกับพฤติกรรมนั้น การสังเกตจากประสบการณ์ของคนคุ้นเคยและเพื่อน มีตัวแปรอื่นๆ ที่เพิ่มหรือลดการรับรู้ความยากของการทำพฤติกรรมนั้น ส่วนการรับรู้การควบคุม (P_i) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่า มีปัจจัยควบคุมบางอย่างที่สามารถเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการแสดงพฤติกรรมนั้น

สำหรับปัจจัยควบคุม (Control Factors) ไอเซน ได้อธิบายถึงปัจจัยควบคุม โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน หลักๆ คือ

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่

1.1 ข้อมูล ทักษะ และความสามารถ บุคคลที่มีเจตนาจะทำพฤติกรรมบางอย่างหลังจากได้พยายามแล้ว ก็พบว่าเขาไม่สามารถทำสิ่งนั้นได้เพราะขาดข้อมูล ทักษะหรือความสามารถ เช่น การไม่สามารถเปลี่ยนทัศนคติทางการเมืองของบุคคลอื่นให้มีทัศนคติ

1.2 อารมณ์และการจำต้องทำพฤติกรรมหลายอย่าง บุคคลใช้จิตใจควบคุมได้ยาก เช่น ในบางครั้งพบว่า บุคคลไม่สามารถหยุดการคิดหรือฝันเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การพูดติดอ่าง ตากระตุก การระงับการกระทำที่รุนแรงในขณะโกรธ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก จะมีอิทธิพลในการกำหนดว่า สถานการณ์ใดจะส่งเสริมหรือขัดขวางการทำพฤติกรรม

2.1 เวลาและโอกาส บุคคลอาจขาดโอกาสที่จะทำพฤติกรรมที่ตั้งใจไว้เนื่องด้วยเหตุผลต่างๆ กัน เช่น การไม่ได้ไปดูการแสดงเพราะตัวหมด หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับอุบัติเหตุที่รุนแรงขณะมาโรงภาพยนตร์ หรือในงานวิจัยของโปมาเซลและแจคคา พบว่า นักศึกษาไม่ได้ไปบริจาคโลหิตตามที่ตั้งใจไว้ เพราะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดหวังไว้ล่วงหน้า เช่น มีการสอบสัมภาษณ์เข้าทำงานหรือเป็นหวัด ซึ่งเหตุการณ์ที่ขึ้นนี้ล้วนทำให้นักศึกษาขาดโอกาสที่จะไปบริจาคโลหิต การขาดโอกาสเพียงครั้งเดียวอาจจะทำให้เขาไม่เปลี่ยนความตั้งใจที่ทำพฤติกรรมนั้นโดยสิ้นเชิง เขาอาจเลือกทำในโอกาสต่อไป เป็นต้น

2.2 การขึ้นกับผู้อื่น ในการทำพฤติกรรมบางอย่าง บุคคลไม่สามารถทำพฤติกรรมที่ตั้งใจไว้ เพราะในการทำพฤติกรรมนั้นมีส่วนที่ขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น เช่น ความต้องการมีบุตรของภรรยาต้องอาศัยความร่วมมือจากสามีด้วย หรือนางสาว ก. นัดกับเพื่อนจะไปชมภาพยนตร์ด้วยกัน ภายหลังเพื่อนโทรศัพท์มาบอกว่าไปชมภาพยนตร์ด้วยกันไม่ได้ นางสาว ก.อาจจะงดไปชมภาพยนตร์ในวันและเวลาที่นัดกับเพื่อนไว้ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การขาดโอกาสและการขึ้นอยู่กับผู้อื่น มักจะนำไปสู่การเปลี่ยนความตั้งใจหรือเจตนาในการทำพฤติกรรมเพียงชั่วคราวเท่านั้น

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการลาออก

แนวคิด และทฤษฎีของการลาออกนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเรียบเรียง ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการลาออก

ณัฐพันธ์ เชนรัตน์, 2545: 186-187) กล่าวว่า การลาออกจากงาน หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจเลิกทำงานกับองค์กร โดยที่บุคลากรสามารถที่จะลาออกจากงานได้ตามความต้องการของตน การออกจากงานอาจเกิดจากสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ความไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความเบื่อหน่ายในงาน เป็นต้น การออกจากงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้เรื่องการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง บุคลากรสามารถออกจากงานได้ในหลายลักษณะด้วยกัน โดยเฉพาะสถานการณ์ในปัจจุบันที่องค์กรอาจประสบปัญหาในการดำเนินงานจนต้องปลดคนออกจากงาน หรือเกิดปัญหาที่เรียกว่า “ปัญหาสมองไหล (Brain Drain)”

มอเบเลย์ (Mobley, 1982 อ้างใน จูติรัตน์ ศิริเลิศ, 2547: 8-10) ได้ให้ความหมายของการลาออกไว้ว่า หมายถึง การที่พนักงานขององค์กรสิ้นสุดสภาพเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ซึ่งการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิก แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกโดยสมัครใจ คือการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยพนักงานเป็นผู้จัดการเอง
2. การลาออกโดยไม่ตั้งใจ คือ การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยองค์กรเป็นผู้จัดการ และหมายรวมถึงเกษียณอายุ และเสียชีวิต

สเตียร์ และมาเวย์ (อ้างใน จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์, 2549) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจในการลาออกไว้ว่าจะเป็นตัวเชื่อมพฤติกรรมการลาออกที่เกิดขึ้น การลาออกจะเป็นพฤติกรรมขั้น

สุดท้ายของความตั้งใจจะลาออกร่วมกับโอกาสทางเลือกของงานที่บุคคลมีความตั้งใจจะลาออก มีอิทธิพล 2 ลักษณะ คือ

1. ทำให้เกิดการลาออกโดยตรง บุคคลจะตัดสินใจลาออกโดยทันที แม้จะไม่มีทางเลือกอื่น
2. เป็นสาเหตุของพฤติกรรมการค้นหาโอกาส และทางเลือกที่เป็นไปได้ ซึ่งโอกาสทางเลือกจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อาชีพ สภาพทางเศรษฐกิจ และตลาดแรงงาน หากโอกาสหรือทางเลือกมีน้อย บุคคลอาจจะไม่ลาออกจากงาน แต่จะมีพฤติกรรมอื่น ๆ เกิดขึ้นแทน เพื่อลดความวิตกกังวล และความคับข้องใจที่ไม่สามารถลาออกจากองค์กรได้ เช่น การขาดงาน การทำงานเฉื่อยชา การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ การใช้กลไกป้องกันตนเอง เมื่อบุคคลตั้งใจจะลาออกและมีทางเลือก ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมลาออกขึ้น

2. ประเภทของการลาออก

บุลตอน (อ้างใน รุติรัตน์ ศิริเลิศ, 2547) ได้อธิบายพฤติกรรมลาออกว่าเป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากการพัฒนาการของกระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งอธิบายได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่งนั้น การลาออกเป็นพฤติกรรมเลือกหรือการหาสิ่งชดเชย จะเกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของพนักงานถูกขัดขวางหรือพนักงานไม่สามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาได้ ทำให้เกิดความไม่พอใจและเลือกทางเลือกใหม่หรือการลาออกจากงานนั้นทำให้ความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นผ่อนคลายลง ส่วนลักษณะที่สอง การลาออกมีระยะเวลาพัฒนาต่อเนื่องกันมา เริ่มต้นจากพนักงานมีพฤติกรรมถอนตัวจากสิ่งที่ไม่พึงพอใจเป็นความรู้สึกไม่ปกติในระดับต้น เช่น การไม่ติดต่อสื่อสารด้วย การขาดงานเมื่อมีโอกาส การมาทำงานสาย ในระยะนี้พนักงานเพียงแต่เกิดความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to Leave) เท่านั้นแต่ยังไม่ลาออกจริงหากรอจนกว่ากระทั่งพนักงานสะสมความไม่พึงพอใจนั้นไว้ถึงระดับหนึ่งซึ่งพนักงานจะเกิดความรู้สึกไม่อาจทนอีกต่อไปและเมื่อพนักงานมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าพฤติกรรมลาออกจึงเกิดขึ้น

ดังนั้น เมื่อใดก็ตามที่พนักงานเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานให้ได้ ย่อมหมายความว่า มีปัจจัยบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อพนักงานอย่างมากถึงขนาดที่พนักงานจะต้องถอนตัวออกจากอิทธิพลของปัจจัยเหล่านั้นเสีย ซึ่งภาวะเช่นนี้จะแก้ไขได้โดยการลดหรือขจัดอิทธิพลของปัจจัยที่ทำให้พนักงานต้องการถอนตัวนั้นเสีย

พอร์เตอร์ ลอว์เลอร์ ทรี และแฮคแมน (อ้างใน รุติรัตน์ ศิริเลิศ, 2547) ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Voluntary Individual-Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิมอันเนื่องมาจากความต้องการของบุคคลเอง โดยที่บุคคลนั้นไม่ได้ถูกบังคับจากใคร

2. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Voluntary Organization-Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรเนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพของบุคคลเอง

3. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Involuntary Individual-Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลเอง เช่น การย้ายงานตามสามี คลอดบุตร ถึงแม้ว่าบุคคลต้องการทำงานอยู่กับองค์กรในขณะที่ยังต้องการให้บุคคลทำงานอยู่กับองค์กรเช่นเดียวกัน

4. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Involuntary Organization-Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรได้รับแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจที่มีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปลดพนักงานออก

จากทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวนี้ จะมีความสัมพันธ์ในตัวบุคคลกับบุคคลและกับองค์กร โดยที่การเน้นในประเด็นที่ว่า จะดำเนินกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้คิดและหุ่เหตุผลดีปัญหา พละกำลังให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ อีกทั้งฝ่ายผู้บริหารระดับสูงก็จะได้เข้ามาช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้วางไว้ รวมทั้งก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรเพื่อการดำเนินธุรกิจในตลาดที่มีการแข่งขันกันสูงต่อไป

เช่นเดียวกับกับการศึกษาของ พิกอร์ส และไมเยอร์ส ซึ่งได้แบ่งการลาออกของพนักงานเป็น 4 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

1. การไล่ออก หมายถึง การไล่พนักงานที่ทำผิดวินัยออก หรือการไล่ออกเพราะต้องการลดกำลังแรงงาน ซึ่งการไล่พนักงานที่ทำผิดวินัยออกนั้น ได้เสนอตัวอย่างของการไล่ออกว่า ควรดำเนินการเมื่อพนักงานขาดงานติดต่อกันเกิน 7 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต แต่ในส่วนของกฎหมายแรงงานไทยนั้น สามารถดำเนินการได้หากขาดงานติดต่อกันเกินกว่า 3 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต

2. การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของพนักงาน โดยแบ่งสาเหตุของการลาออกไว้ 2 ประการ คือ

2.1 สาเหตุที่มาจากองค์กร เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสก้าวหน้า ความท้าทายในงาน เป็นต้น

2.2 สาเหตุที่มาจากเหตุผลส่วนตัวของพนักงาน เช่น สุขภาพ การย้ายที่อยู่อาศัยตามครอบครัว การศึกษาต่อ เป็นต้น

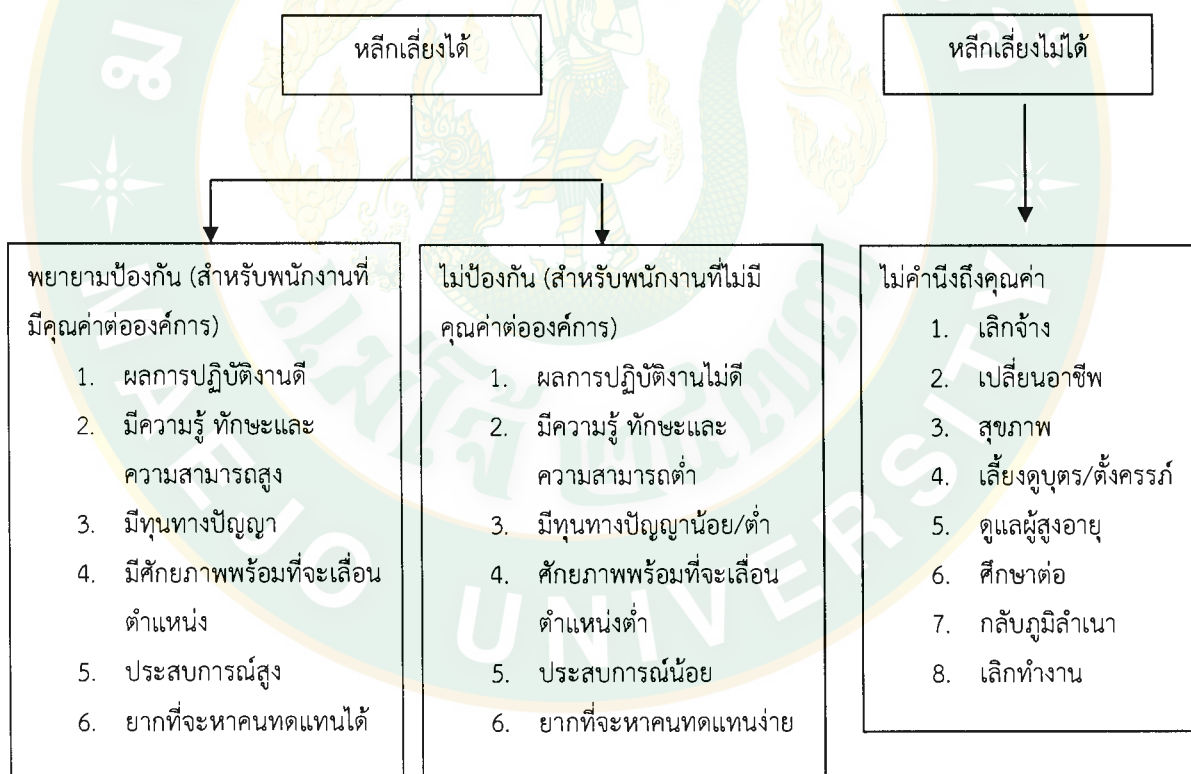
3. การปลดเกษียณ หมายถึง การลาออกของพนักงานเมื่อพนักงานมีอายุอยู่ในเกณฑ์ที่องค์การกำหนดว่าจะต้องสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์การ

4. การตาย

พอสรุปได้ว่า การเข้าทำงาน และการออกจากงานของบุคลากรในแต่ละองค์การ ซึ่งเกิดขึ้น โดยทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ อีกทั้งหลีกเลี่ยงได้ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นนักวิชาการส่วนใหญ่มักจะสนใจในเรื่องเฉพาะการลาออกโดยสมัครใจ เพราะว่าพฤติกรรมการลาออกเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาหาสาเหตุว่า เกิดขึ้นเพราะเหตุใด ที่สำคัญคือ การลาออกมักจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การ

ฮีนแมน และจัน (อ้างใน รุติรัตน์ ศิริเลิศ, 2547: 8-10) ได้แบ่งการลาออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

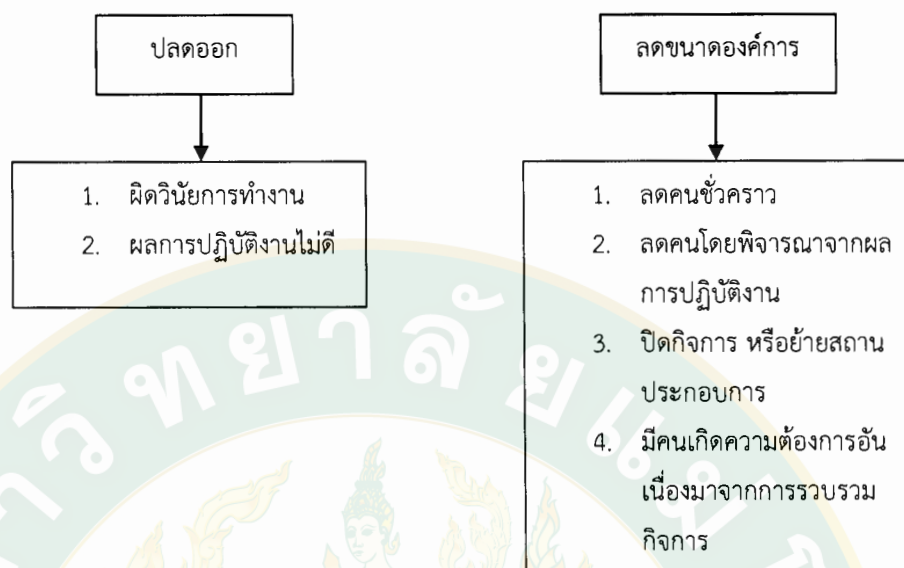
1. การออกจากงานโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) ประกอบด้วย



ภาพที่ 6 แสดงประเภทการลาออกจากงานโดยสมัครใจ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Heneman & Judge, 2000 (อ้างใน รุติรัตน์ ศิริเลิศ, 2547)

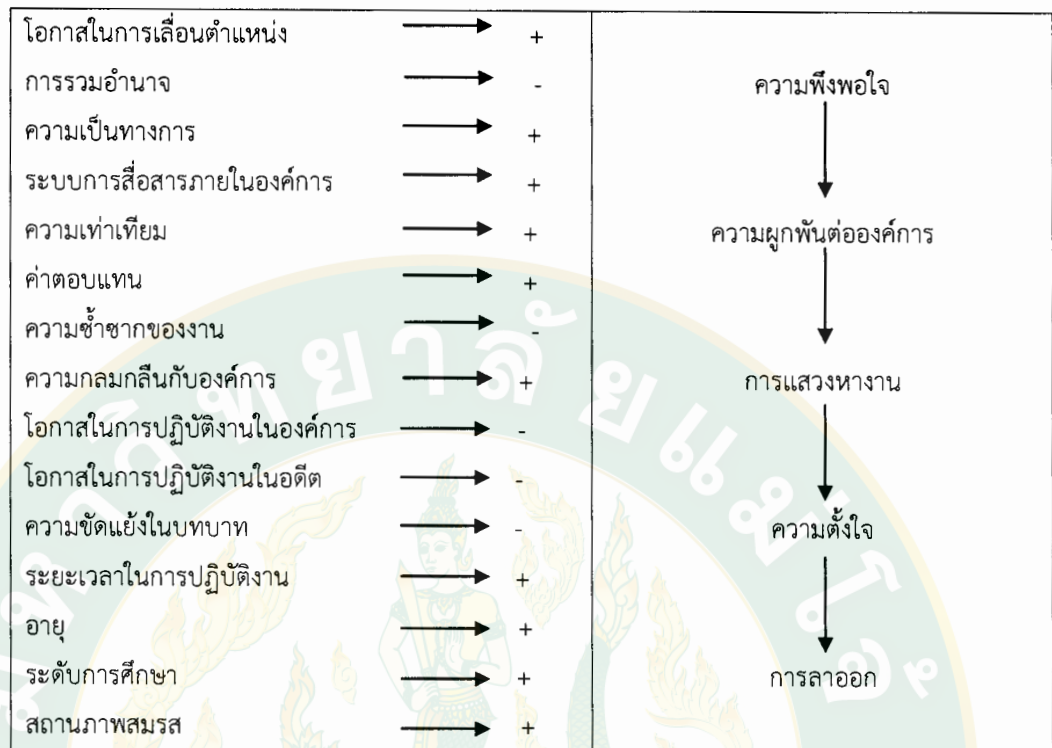
2. การออกจากงานโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover)



ภาพที่ 7 การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Heneman & Judge, 2000 (อ้างใน รัฐิรต์นั ศิริเลิศ, 2547)

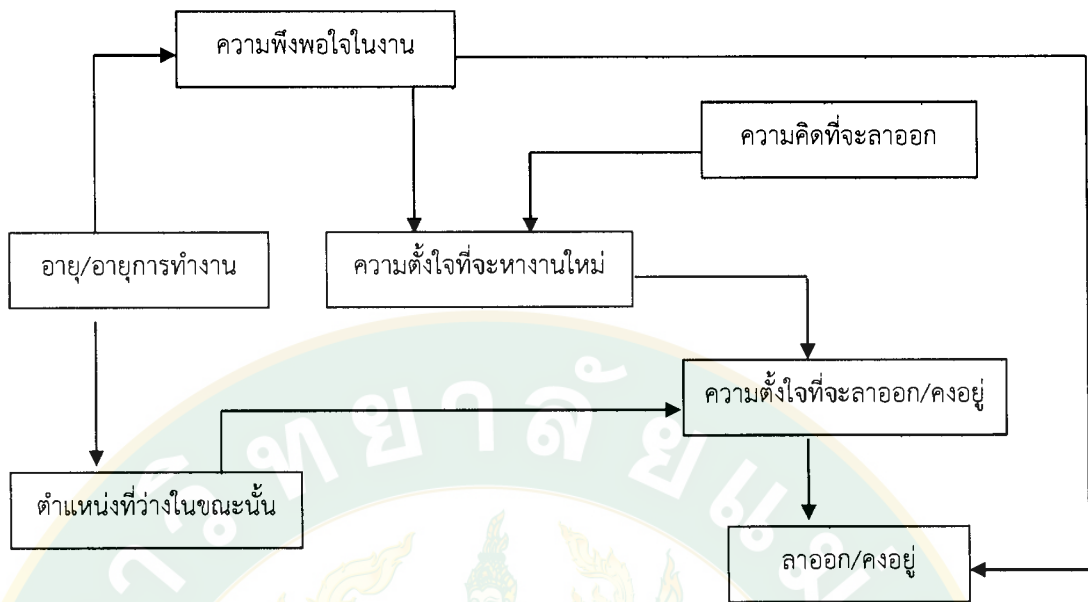
ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ โรเบอ์ และโรสเซอร์น (อ้างใน อนันต์ รุ่งม่วงศรีกุล, 2541: 15) เสนอว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความเป็นทางการ ระบบการสื่อสารภายในองค์กร ความเท่าเทียม ค่าตอบแทน ความกลมกลืนกับองค์กร ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอายุ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การรวมอำนาจ ความซ้ำซากของงาน โอกาสในการปฏิบัติงานในอดีต และความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ โดยที่ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการแสวงหางาน และการแสวงหางานจะส่งผลทางบวกต่อความตั้งใจลาออก และตัวแปรอีกสองตัวที่ยังไม่แน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ทางใดกับการลาออก คือระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส



ภาพที่ 8 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Robert, Hulin และ Rousseau

ที่มา: ดัดแปลงจาก Robert, Hulin และ Rousseau (อ้างใน อนันต์ รุ่งผ่องศรีกุล, 2541: 15)

ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของมอเบลท์, โฮเมอร์ และ โฮลิเวลล์ ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจ ซึ่งอธิบายว่า ความไม่พอใจในงานของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลคิดถึงการลาออก จากนั้นบุคคลจะเริ่มหางานใหม่ และถ้าบุคคลสามารถที่จะหางานใหม่ได้ บุคคลก็ต้องตัดสินใจว่าจะทำงานอยู่ต่อไปหรือจะลาออก และเกิดเป็นพฤติกรรมการอยู่หรือลาออกจากองค์กรของบุคคลในที่สุด โดยมีตัวแปรที่สำคัญในการกระบวนการลาออก คือ ตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ในขณะนั้น ซึ่งเขายังได้ทดสอบตัวแปรนี้กับลูกจ้างที่ทำงานเต็มเวลาในโรงพยาบาลจำนวน 203 คน โดยใช้สมการถดถอยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถึงแม้ว่าจะไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงานโดยตรง แต่ผลการวิจัยได้ให้ข้อสนับสนุนว่า ความไม่พอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะลาออกนั้นมีผลโดยตรงกับการลาออก



ภาพที่ 9 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Mobley, Homer และ Hollingworth

ที่มา: ดัดแปลงจาก ฐิติรัตน์ ศิริเลิศ (2547)

3. แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับการลาออก

แนวทางการศึกษาการลาออกนั้น นักวิชาการได้กล่าวไว้เป็น 3 แนวทางด้วยกัน ดังนี้

1. แนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรม (Behavioral Schools of Thought or Approach) เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงพฤติกรรมการลาออก โดยพยายามค้นหาสาเหตุว่าการลาออกเกิดขึ้นได้อย่างไร และมีผลกระทบต่อองค์การอย่างไร ซึ่งนักวิชาการชื่อ ลอร์เออร์ (อ้างใน ลอจิจิต อิงเจริญสุนทร, 2545) ได้กล่าวถึงการลาออก คือการไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมักจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาหลายอย่างด้วยกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก 2 อย่างด้วยกัน คือ

1.1 ความต้องการค่าตอบแทนสูงขึ้น ทำให้พนักงานขององค์การมีพฤติกรรมต่างๆ ได้แก่ ปฏิบัติงานไม่ดี ผลการปฏิบัติงานต่ำลง หยุดงาน และแสวงหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์สูงกว่า ซึ่งทำให้เกิดการลาออกเป็นลำดับต่อมา

1.2 ความตั้งใจในการทำงานต่ำลง หากเกิดความรู้สึกนี้ขึ้นจะทำให้พนักงานในองค์การเกิดความไม่พอใจในงาน มีผลทำให้เกิดการขาดงานและลาออกในที่สุดแต่อย่างไรก็ตาม หากจะสรุปว่าความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมีผลทำให้เกิดการลาออกของพนักงานเสมอไปนั้น คงเป็นการสรุปที่ไม่ถูกต้องนัก เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องนอกจากค่าตอบแทน เช่น ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงขององค์การ ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ทำให้ลาออกได้เช่นกัน

2. แนวทางการศึกษาทางด้านเศรษฐศาสตร์ (Economics Schools of Thought or Approach) เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวว่าภาวะแรงงานในตลาดแรงงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในองค์กร หากธุรกิจขององค์กรกำลังดำเนินไปอย่างดีแล้ว ทำให้งานจำนวนมากจะถูกสร้างขึ้น มีผลทำให้อัตราการจ้างงานสูงขึ้น โอกาสในการเปลี่ยนแปลงงานก็จะสูงขึ้นเช่นกัน ถ้าหากขนาดความต้องการแรงงานยังคงที่ โอกาสในการเปลี่ยนงานก็จะต่ำ และหากภาวะของความต้องการของตลาดแรงงานสูงก็จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงาน ในทางตรงกันข้าม หากภาวะการณ์ว่างงานสูง พนักงานจะตัดสินใจที่จะยังคงทำงานที่เดิมอยู่ตลอดไป

3. แนวทางการศึกษาทางด้านปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด (Push and Pull Approach) ซึ่งแนวทางนี้เป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดทางด้านพฤติกรรมและแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์เข้าด้วยกัน โดยปัจจัยที่ทำให้บุคลากรลาออกจากงานมี 2 ปัจจัย จากการศึกษาของ ชิเกลีย และเฟรดเดอส์เบอร์เกอร์ (Shikier & Freudenberg, 1982 อ้างใน ลออจิต อิงเจริญสุนทร , 2545) คือ

3.1 ปัจจัยผลักดัน (Push Factors) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการสร้างความไม่พอใจให้กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรลาออกในที่สุด เช่น ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ขนาดขององค์กร การสื่อสาร เป็นต้น

3.2 ปัจจัยดึงดูด (Pull Factors) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มาดึงดูดให้บุคคลมีการเคลื่อนย้าย หรือลาออกจากองค์กรเดิมไปสู่องค์กรใหม่ เช่น ตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนที่สูงกว่า โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

ปัจจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น มอบลี ได้เสนอว่า ปัจจัยผลักดันนั้นนับว่าเป็นปัจจัยรองที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ทำให้บุคคลคิดลาออกจากงานหาทางเลือกหรือเปรียบเทียบระหว่างงานในขณะเดียวกันนั้น ปัจจัยดึงดูดถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และมีส่วนไม่น้อยในการตัดสินใจ เนื่องจากปัจจัยที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้งานที่ดีกว่าเดิม และมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งโดยปกติแล้วนั้นพนักงานมักจะลาออกจากงานเมื่อเขาได้งานใหม่ที่จ่ายค่าจ้างหรือค่าตอบแทนสูงกว่าเดิม

อย่างไรก็ดียังคงมีนักวิชาการอีกหลายท่าน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการลาออกในภาพรวมๆ ไว้ว่าการลาออกของพนักงานระดับทั่วไปนั้น มักจะมีเหตุผลเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น สุขภาพ ความกดดันทางครอบครัว แต่ในขณะเดียวกันการลาออกของผู้จัดการหรือผู้อำนวยการเฉพาะด้านนั้น มักจะเป็นเหตุผลเกี่ยวกับงานและความไม่พอใจในค่าตอบแทนเสียมากกว่า นอกจากนี้ยังพบว่า การลาออกจะมีแนวโน้มสูงขึ้นในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีชั่วโมงการทำงานมากกว่า หรือองค์กรที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองจะประสบปัญหาการลาออกของพนักงานมากกว่าองค์กรที่ตั้งอยู่ในเขตชนบท และพนักงานที่มีอายุน้อยจะลาออกมากกว่าพนักงานที่มีอายุมาก ในทางกลับกัน หากภาวะการณ์ว่างงานสูง จะทำให้อัตราการลาออกมีแนวโน้มต่ำลง นอกจากนี้หัวหน้างานก็มีส่วนใน

ความสัมพันธ์ต่อแนวโน้มการลาออก กล่าวคือ หัวหน้างานที่ทำงานกับพนักงานคนไทยนั้นจะต้องรู้ถึงพฤติกรรมอันเป็นเฉพาะถึงความชอบและไม่ชอบของคนงานไทย เช่น ต้องรู้ว่าพนักงานคนไทยชอบระบบความสัมพันธ์ส่วนตัว นิยมระบบพี่น้องพรรคพวก นับถืออาวุโส นับถือผู้ใหญ่ ต้องการให้ผู้ใหญ่เข้าใจถึงปัญหาของตนและหยิบยื่นความช่วยเหลือให้โดยไม่ต้องร้องขอ มีความรู้สึกร่วมกับพนักงานในกลุ่มเดียวกันแม้ว่าตนจะไม่ได้เป็นผู้รับผลนั้นโดยตรง ชอบความเป็นอิสระในการทำงาน ชอบปฏิบัติตาม ชอบมีผู้นำ เป็นต้น นอกจากนี้ พนักงานคนไทย ไม่ชอบการข่มเหง ไม่ชอบการบังคับ ไม่ชอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ไม่ชอบถูกใครตำหนิติเตียน ไม่ชอบการขัดแย้ง ไม่ชอบการเผชิญหน้า หากหัวหน้างานไม่เข้าใจถึงความชอบไม่ชอบของพนักงานคนไทยจะเกิดความไม่พอใจและมีความรู้สึกเป็นศัตรู ทำให้เกิดสภาพคับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก และเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานขึ้น และในไม่ช้าก็ไม่สามารถทนอยู่กับองค์กรนั้นอีกต่อไป หรือการที่พนักงานมีเพื่อนร่วมงานได้แสดงออกถึงการยอมรับในสมาชิกใหม่แล้ว ความรู้สึกอบอุ่นก็จะเกิดขึ้นกับพนักงานใหม่ นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานจะเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการช่วยให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้าสู่สังคมใหม่ในองค์กรเพราะเพื่อนร่วมงานจะทราบถึงความเป็นไปในโรงงาน ช่วยปรับความเชื่อและทัศนคติของพนักงานใหม่ให้ทราบว่าเขาควรจะต้องประพฤติปฏิบัติอย่างไร

4. ผลกระทบของการลาออกของบุคลากรในองค์กร

การลาออกเป็นพฤติกรรมในระดับองค์กร เมื่อพนักงานมีการลาออกก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหลายๆ ด้านดังนี้ (อ้างใน รัฐิธรัตน์ ศิริเลิศ, 2547)

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน เมื่อมีพนักงานลาออกองค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างลง กระบวนการในการสรรหา คัดเลือกจนถึงขั้นสุดท้าย คือ การตกลงจ้างงานนั้น ต้องใช้กำลังงานและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก
2. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที และไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่าที่พนักงานเก่าคนอื่นๆ พนักงานใหม่ต้องผ่านการฝึกอบรม และผ่านการเรียนรู้งานก่อน เพราะการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้พนักงานใหม่ยังต้องการเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการสูญเสียขององค์กรอย่างหนึ่งนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะต่างๆ
3. ความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน การลาออกของพนักงานจะก่อให้เกิดความใช้จ่ายแก่องค์กรในรูปของความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน ทำให้ขั้นตอนการทำงานเสียระบบ ขาดความต่อเนื่อง และนับคือผลผลิตที่สูญเสียไปจนกว่าจะมีพนักงานใหม่เข้ามารับหน้าที่แทน ใน

หน่วยงานต่างๆ พนักงานจะทำงานร่วมกัน มีการประสานงานเมื่อพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออกย่อมส่งผลกระทบต่องานในความรับผิดชอบบุคคลอื่น และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลดลง

4. การทำให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรเสียขวัญ การลาออกของพนักงานที่เป็นที่รู้จักหรือพนักงานที่มีตำแหน่งสูงมีความสำคัญในองค์กรจะส่งผลให้บุคคลอื่นๆ เกิดความไม่แน่ใจที่จะทำงานต่อไป ขวัญเสีย มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และเริ่มหาหนทางที่จะไปทำงานในองค์กรอื่น

5. เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับองค์กร องค์กรที่มีการลาออกของพนักงานในอัตราสูง จะทำให้ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาสาธารณชนเสียไป

6. ลดคุณภาพการติดต่อสื่อสาร และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เมื่อมีการลาออก ปริมาณการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจะมีมากขึ้นเพื่อสอนงาน และฝึกพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร แต่คุณภาพของการสื่อสารจะลดลง เพราะพนักงานใหม่ไม่สามารถจะรับส่งข่าวสารข้อมูลได้อย่างถูกต้องชัดเจน เป็นต้น

สรุป แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการลาออก การลาออกหมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจเลิกทำงานกับองค์กร หรือการที่พนักงานขององค์กรสิ้นสุดสภาพเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ซึ่งการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิก แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การลาออกโดยสมัครใจ และการลาออกโดยไม่ตั้งใจ ประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภท คือ การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ของบุคคล การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของบุคคล และการลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร แนวทางการศึกษาการลาออกนั้น นักวิชาการได้กล่าวไว้เป็น 3 แนวทางด้วยกัน ได้แก่ 1. แนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรม โดยพยายามค้นหาสาเหตุว่าการลาออกเกิดขึ้นได้อย่างไร และมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร 2. แนวทางการศึกษาทางด้านเศรษฐศาสตร์ เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวว่ามีภาวะแรงงานในตลาดแรงงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในองค์กร และ 3. แนวทางการศึกษาทางด้านปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด ซึ่งแนวทางนี้เป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดทางด้านพฤติกรรมและแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์เข้าด้วยกัน และนอกจากนั้น ผลกระทบของการลาออกของบุคลากรในองค์กร เมื่อพนักงานมีการลาออกก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหลายๆ ด้านดังนี้ เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน 2. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงาน 3. ความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน 4. การทำให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรเสียขวัญ 5. เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับองค์กร และ 6. ลดคุณภาพการติดต่อสื่อสาร และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในต่างประเทศ

Iqtidar Ati Shah and Orther (2010) “Measuring Push, Pull and Personal Factors Affecting Turnover intention: A Case of University Teachers in Pakistan” การวัดปัจจัยดึงดูดและปัจจัยผลักดันที่มีผลต่อการลาออกโดยสมัครใจ: กรณีศึกษาของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทกเซอร์ ประเทศปากีสถาน จากงานวิจัยกล่าวว่า เป็นความท้าทายอย่างมากในสถาบันอุดมศึกษาของปากีสถาน ในเรื่องการรักษาบุคลากรทางการศึกษา หรืออาจารย์ที่มีศักยภาพและมีความเชี่ยวชาญไว้กับมหาวิทยาลัย ในขณะที่อัตราการลาออกเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในช่วงเวลาที่ผ่านมา วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้คือ การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยดึงดูด และปัจจัยผลักดันที่มีผลต่อการลาออกโดยสมัครใจของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเทกเซอร์ ประเทศปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกโดยสมัครใจของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย นั่นคือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยดึงดูด และปัจจัยผลักดัน โดยเฉพาะปัจจัยส่วนบุคคลที่มีตัวแปรบางตัวที่มีค่านัยสำคัญต่อการลาออกโดยสมัครใจของกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ 100 คน ใน 5 สถาบันการศึกษาระดับสูง (มหาวิทยาลัย) ของปากีสถาน (HEI_s) ประกอบด้วย (COMSATS Institute of Information Technology, Abbottabad, Hazara University, University of Engineering and Technology, Abbottabad Campus, Post Graduate College Abbottabad, and COMWAVE College, Abbottabad) จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศหญิง ร้อยละ 67 เป็นเพศชาย ร้อยละ 33 โดยแบ่งตามระดับการศึกษา ดังนี้ ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 9 ระดับปริญญาโทหลักสูตรเฉพาะวิจัย (MS/Mphil) ร้อยละ 60 ระดับปริญญาโท แบบ Master Degree (มี Course Work) ร้อยละ 31 โดยมีตำแหน่งทางวิชาการดังนี้ เป็นอาจารย์ ร้อยละ 79 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 20 และศาสตราจารย์ ร้อยละ 1 เป็นคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ในอาชีพอาจารย์ 1-3 ปี ร้อยละ 21 ประสบการณ์ 4-7 ปี ร้อยละ 44 ประสบการณ์ 8-10 ปี ร้อยละ 24 และมีประสบการณ์เกินกว่า 11 ปีขึ้นไป ร้อยละ 12 จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อการลาออกโดยสมัครใจในมากที่สุดคือ ร้อยละ 17.5 รองลงมาคือ ปัจจัยดึงดูดจากภายนอกองค์กร ร้อยละ 14 และสุดท้ายคือ ปัจจัยผลักดันจากภายในองค์กร ร้อยละ 13 โดยปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยย่อยๆ ดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ปัญหาสุขภาพ, ประเด็นเรื่องของครอบครัว (เช่น การศึกษาของบุตร จำนวนบุตร), สถานะทางสังคม, ความยากง่ายในงาน, ความรักในงาน, ทักษะติดต่อ

หัวหน้างานของตน, ความคาดหวังในงาน, ถิ่นที่อยู่อาศัย. การไม่สามารถเข้าถึงข่าวสารขององค์กรได้, ความอึดอัดใจกับกฎ/ระเบียบข้อบังคับขององค์กร

2) ปัจจัยดึงดูดจากภายนอกองค์กร ได้แก่ เงินเดือนที่สูงกว่า, การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ดีกว่า, สภาพแวดล้อมในองค์กรดีกว่า, การมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันกว่า, งานมีลักษณะปลอดภัยกว่า, สถานที่ตั้งขององค์กรดีกว่า, มีอิสระในการทำงานมากกว่า, ความรู้สึกว่างานมีคุณค่า/ศักดิ์ศรีมากกว่า, วัฒนธรรมองค์กร, สิทธิประโยชน์และผลประโยชน์ทางการเงินมากกว่า, มีความสมดุลในชีวิตการทำงานมากกว่า, มีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น, การศึกษาของบุตรมีโอกาสดีกว่า, องค์กรใหม่ให้การสนับสนุนมากกว่า, องค์กรมีชื่อเสียง

3) ปัจจัยผลักดันจากภายในองค์กร ได้แก่ เงินเดือนน้อย, สวัสดิการไม่ดี/ไม่ครอบคลุม, งานมีความเสี่ยงไม่ปลอดภัย, องค์กรมีขนาดเล็ก, สถานที่ตั้งขององค์กร, สถานะทางสังคม. สภาพแวดล้อมในการทำงาน, การขาดแรงจูงใจในการทำงาน, ขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน, ขาดการยอมรับนับถือในการทำงาน, ขาดความอิสระในการทำงาน, ไม่ได้รับการส่งเสริม/พัฒนาในอาชีพการงาน, ขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน, ภาระงานมากและหนัก, ไม่มีเวลาดูแลครอบครัว

Jyotsna Bhatnagar (2007) "Talent Management Strategy of Employment Engagement in Indian ITES Employee: Key to Retention"; กลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรสัญญาจ้าง ที่มีความสามารถสูงในกลุ่มธุรกิจบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในประเทศอินเดีย: กฎแห่งการรักษามูลค่าของบุคลากร วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง และศึกษาถึงระดับความสัมพันธ์ของบุคลากรสัญญาจ้าง โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ซึ่งสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 272 คน ของกลุ่มธุรกิจ BPO/ITES (ธุรกิจการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ) ประกอบด้วยแบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มตัวอย่าง (แบบไม่มีโครงสร้าง) โดยใช้คำถามมาตรฐานของ Gallup ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร จำนวน 12 ข้อ โดยเป็นคำถามเชิงจิตวิทยาเปรียบเทียบทัศนคติของบุคลากรที่คิดเห็นกับหน่วยงานเปรียบกับการปีนภูเขาในระดับต่างๆ ซึ่งในแต่ละระดับจะประกอบด้วยข้อคำถามย่อยๆ ลงไปอีก ดังนี้ ทำอย่างไรพวกเราถึงจะเติบโต; How can we all Grow? ฉันรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน; Do I belong here? ฉันให้อะไรกับหน่วยงาน; What do I give? ฉันได้อะไรจากหน่วยงาน; What do I get?

ผลการวิจัยทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงานพบว่า ปัจจัย Base Camp มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 0.601 ได้แก่ จำพวก "ฉันได้อะไรจากหน่วยงาน?" รองลงมาคือ Camp 3 ค่าเฉลี่ย 0.670 คือคำถามจำพวก "ทำอย่างไรพวกเราถึงจะเติบโต?" รองลงมาคือ Camp 2 ค่าเฉลี่ย 0.822 คำถามจำพวก "ฉันรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน?" และมากที่สุดคือ Camp 1 ค่าเฉลี่ย 0.845 คือคำถาม

จำพวก “ฉันให้อะไรกับหน่วยงาน?” นอกจากนี้ในงานวิจัย ยังได้แบ่งประเภทตัวแปรที่ส่งผลต่อการลาออกหรือการลดจำนวนลงของบุคลากรในหน่วยงานไว้ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 เรียกว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ได้แก่ การติดต่อสื่อสารกันภายในหน่วยงาน, การมุ่งลูกค้าเป็นศูนย์กลาง, วัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลทำให้บุคลากรลาออกหรือลดจำนวนลงได้ถึง 43.15%

ปัจจัยที่ 2 เรียกว่า “การวางแผนอาชีพและสิ่งจูงใจ” ได้แก่ การเห็นถึงคุณค่าหรือการได้รับการยอมรับ, โอกาสในการเติบโตในอาชีพ, ได้รับการพัฒนาทักษะอาชีพ, เงินเดือนหรือค่าตอบแทน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งผลการวิจัยพบว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลทำให้บุคลากรลาออกหรือลดจำนวนลง ได้ถึง 17.05%

ปัจจัยที่ 3 เรียกว่า “การสนับสนุนจากหน่วยงาน” ได้แก่ การเข้าใจกฎระเบียบของหน่วยงาน, โครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงาน, มีการจัดการฝึกอบรมเพื่อสื่อสารถึงแนววิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเหล่านี้มีผลทำให้บุคลากรลาออกหรือลดจำนวนลง ได้ถึง 8.917%

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ 1 ปัจจัย “วัฒนธรรมองค์การ” ในการวิจัยครั้งนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรลาออกหรือลดจำนวนลงมากที่สุดคือ 43.15% รองลงมาคือ ปัจจัยที่ 2 ปัจจัย “การวางแผนอาชีพและสิ่งจูงใจ” 17.05% และน้อยที่สุดคือ ปัจจัยที่ 3 ปัจจัย “การสนับสนุนจากหน่วยงาน” 8.917% ตามลำดับ

Joarder and Sharif (2011) “The Role of HRM Practices in Predicting Faculty Turnover Intention: Empirical Evidence from Private University in Bangladesh” หลักปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการทำนายอัตราการลาออกของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศบังกลาเทศ การศึกษานี้ได้ออกแบบมาเพื่อการค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์และอัตราการลาออกของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนในบังกลาเทศ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการศึกษาคือ เพื่อทำความเข้าใจหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการศึกษาเอกชน ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร การศึกษานี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน ซึ่งเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนต่างๆ ในเมืองธากา ซึ่งเป็นเมืองหลวงของบังกลาเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อทดสอบสมมติฐานของการศึกษา โดยกรอบแนวคิดของการศึกษาในครั้งนี้ได้กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกไว้ดังนี้คือ ความปลอดภัยในงาน, ค่าจ้าง เงินเดือน, ความเป็นอิสระในการทำงาน, เจอนไขหรือระเบียบของงาน, การอบรมและพัฒนาบุคลากร, การสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหัวหน้างาน การศึกษานี้พบว่า ปัจจัยด้านค่าจ้าง เงินเดือน, ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และปัจจัยด้านความปลอดภัยในงาน มีความสัมพันธ์กับอัตรา

การลาออกของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนของบังกลาเทศ ควรจ่ายค่าจ้างหรือ เงินเดือนให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งถือว่าควรนำมาเป็นหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะรักษาบุคลากรทางการศึกษาที่มีศักยภาพไว้กับมหาวิทยาลัย และเพื่อเป็นการลดอัตราการลาออกให้น้อยลง

Loree Cobb Reid (2008) “Faculty Trust and its Impact on Voluntary Teacher Turnover Intentions” ความไว้วางใจกันภายในหน่วยงาน และผลกระทบของการลาออกโดยสมัครใจของอาจารย์ งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ข้อที่ 1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความไว้วางใจในหัวหน้างาน ปัจจัยด้านความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านความไว้วางใจในลูกค้าหรือนักเรียน นักศึกษา ที่มีผลต่อการลาออกโดยสมัครใจของอาจารย์ วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาเหตุผลของการลาออกของอาจารย์ และศึกษาทางเลือกในอาชีพที่อาจเกิดขึ้นกับอาจารย์ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอาจารย์ที่ลาออกจากอาชีพการเป็นอาจารย์กับอาจารย์ที่ยังคงอยู่ในโรงเรียนในปัจจุบัน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยได้ทำการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในเขตเวอร์จิเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 880 คน ซึ่งผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมในเชิงบวก ซึ่งโรงเรียนเป็นระบบสังคมรูปแบบหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายของความสัมพันธ์ของครู อาจารย์ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าหรือนักเรียนนักศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การจึงเกี่ยวข้องกับคุณภาพของความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน/ทำงาน สังคมภายในขององค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงไป ความสัมพันธ์ของคนภายในองค์การกลายเป็นความสัมพันธ์แบบเป็นทางการมากขึ้น อาจเรียกได้ว่าเป็นความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทนกัน เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีประโยชน์หรือผลได้จากอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการค้นหาความสัมพันธ์เชิงสังคมในระยะยาว เครือข่ายและการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นพื้นฐานของการเกิดความไว้วางใจกันขึ้นในองค์การ บุคลากรมักมีความรู้สึกผูกพันและอยากตอบแทนองค์การ ถ้าพวกเขาเชื่อว่าองค์การจะสนับสนุนพวกเขาในการทำงาน เพื่อให้โรงเรียนได้กลายเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ จะต้องสร้างและเน้นย้ำถึงความสำคัญของความไว้วางใจกัน เพื่อจะสามารถรักษาครูหรืออาจารย์ที่มีศักยภาพไว้กับหน่วยงานและเป็นการลดอัตราการลาออกของครูหรืออาจารย์ด้วย

ซึ่งผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านความไว้วางใจในหัวหน้างาน ด้านความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน และด้านความไว้วางใจในลูกค้าหรือนักเรียน นักศึกษา ที่มีผลต่อการลาออกโดยสมัครใจของอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ทั้ง 3 ปัจจัย มีผลต่อการลาออกโดยสมัครใจของอาจารย์ในระดับปานกลาง ส่วนผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาเหตุผลของการลาออกของอาจารย์ และ

ศึกษาทางเลือกในอาชีพที่อาจเกิดขึ้นกับอาจารย์ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอาจารย์ที่ลาออกจากอาชีพการเป็นอาจารย์กับอาจารย์ที่ยังคงอยู่ในโรงเรียนในปัจจุบัน ประกอบด้วยเหตุผลด้านต่างๆ ที่เป็นสาเหตุให้ครูหรืออาจารย์ ลาออกจากโรงเรียน ได้แก่ ประเด็นเรื่องเงินเดือน, ครอบครัว/เรื่องส่วนบุคคล, การสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหัวหน้างาน, ทักษะของเพื่อนร่วมงาน, การสนับสนุนจากครอบครัว, ประเด็นเรื่องระเบียบวินัยของนักเรียนนักศึกษา, การจูงใจนักเรียน, บรรยากาศภายในโรงเรียน, เงื่อนไข/กฎระเบียบในการทำงาน, การพัฒนาและการฝึกอบรม, การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ, เหตุผลด้านสุขภาพและความเครียด, ภาระงานหรือเวลาทำงานที่ยาวนาน, การเกษียณอายุ ส่วนทางเลือกของอาชีพที่อาจเกิดขึ้นหลังจากที่อาจารย์ลาออกแล้ว ได้แก่ การสอนในโรงเรียนลักษณะเดียวกันในเขตเวอร์จิเนีย, โรงเรียนระดับประถมศึกษาในพื้นที่, โรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่, โรงเรียนเอกชน, มหาวิทยาลัย, เลือกลงสายบริหาร, เกษียณอายุ, ทำธุรกิจส่วนตัว, เปลี่ยนสายงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรืออื่นๆ

David Loquercio (2006) Turnover and Retention: บทความเรื่อง “การลาออกและการรักษาบุคลากรในองค์กร” ได้กล่าวถึงความอยู่รอดขององค์กรที่จะต้องต่อสู้และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ ซึ่งถือว่าเป็นกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยผลกระทบจากการลาออกนั้นได้ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร โดยทั่วไปการคำนวณถึงอัตราการลาออกนั้นส่วนใหญ่จะหาจาก

$$\frac{\text{จำนวนของบุคลากรที่ลาออกทั้งหมดในช่วงเวลาหนึ่งๆ}}{\text{จำนวนบุคลากรทั้งหมดขององค์กรในช่วงเวลานั้น}} \times 100$$

ซึ่งตัวเลขของการลาออกทั้งหมดจะรวมไปถึง บุคลากรที่ลาออกโดยไม่สมัครใจ เช่น การถูกให้ออก หรือการออกโดยการเกษียณอายุตามธรรมชาติ การลาออกดังกล่าวไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างโครงสร้างการลาออกตามปกติ และการลาออกแบบไม่ปกติ โดยจะมีประโยชน์สำหรับการนำตัวเลขดังกล่าวไปใช้ตามวัตถุประสงค์ต่างๆ กันไป ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับความจริงที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายการลาออกได้ดังต่อไปนี้ การลาออก (Turnover) มี 2 ประเภทใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary) และการลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary) โดยในการศึกษานี้เราจะสนใจเฉพาะการลาออกโดยสมัครใจเท่านั้น ซึ่งการลาออกโดยสมัครใจยังแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การลาออกที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร/การทำงานผิดปกติ (Dysfunctional) และการลาออกที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร/การทำงานเป็นปกติ (functional) โดยในที่นี้ก็จะมุ่งความสนใจไปที่ การลาออกที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร/การทำงานผิดปกติ (Dysfunctional) ซึ่งก็ยังแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การลาออกที่สามารถหลีกเลี่ยง

ได้ หรือรักษาบุคลากรไว้ได้ (Avoidable Turnover) และการลาออกที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หรือการรักษาบุคลากรไว้ไม่ได้ (Unavoidable Turnover)

เหตุผลของการลาออกจากหน่วยงานของบุคลากร เกี่ยวข้องกับปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูด ซึ่งเป็นเหตุผลที่ซ่อนอยู่ในการลาออกของบุคคล อาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจลาออกนั้น เป็นการต่อสู้/ปะทะ (เปรียบเทียบ) กันระหว่างงานที่ใหม่กับงานที่เก่า หรือการคาดการณ์ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับงานใหม่ภายนอก ซึ่งถือว่าเป็น “ปัจจัยดึงดูด” ในขณะที่เดียวกันก็จะมีสาเหตุที่เรียกว่าเป็น “ปัจจัยผลักดัน” จากความไม่พอใจในงานปัจจุบัน จึงพยายามมองหาหรือค้นหา “ทางเลือกใหม่” หรือบางครั้งก็เป็นการผสมผสานกันระหว่างปัจจัยดึงดูดและปัจจัยผลักดันพร้อมๆ กัน ส่วนเหตุผลอื่นๆ ของการลาออก อาจจะสามารถอธิบายได้ด้วยเหตุผลด้านสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การต้องย้ายถิ่นที่อยู่ใหม่ หรือประเด็นเรื่องการต้องติดตามคู่สามีหรือภรรยาไป จึงเป็นเหตุผลของการลาออก แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการศึกษานี้พยายามมุ่งความสนใจไปที่เหตุผลที่แท้จริงของบุคลากรที่มีในการตัดสินใจลาออกบ่อยครั้งเหตุผลในการลาออกก็ไม่ได้เป็นเรื่องจริง และมีที่เป็นความจริงเพียงบางส่วน ท่ามกลางเหตุผลต่างๆ นานาของการลาออก มีงานวิจัยที่น่าเชื่อถือเรื่องหนึ่งที่พูดถึง “ปัจจัยผลักดัน” ที่เป็นเหตุผลสำคัญต่อการลาออก โดยในความเป็นจริงต้องยอมรับว่า มันเป็นเรื่องที่ตัดสินใจได้ยากสำหรับบุคลากร หากพวกเขามีความสุขจากการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้นการพิจารณาค่าแรงหรือเงินเดือนที่อาจสูงขึ้น รวมถึงบุคลากรส่วนใหญ่จะมองถึงความมั่นคงในงาน บุคลากรจะลาออกจากงานเมื่อพวกเขาารู้สึกว่า “ขาดแรงจูงใจ ขาดความผูกพันต่องานที่ทำ ขาดโอกาสในการเข้ารับการพัฒนาตนเอง หรือขาดโอกาสเติบโตในอาชีพการงาน” ของพวกเขา ซึ่งภาวะการลาออกของคนดีที่อยู่ในหน่วยงานในสถานการณ์ที่สังคมสามารถแยกแยะหรือมองเห็นถึงเรื่องของศีลธรรมหรือมนุษยธรรมได้อย่างชัดเจน ความไม่พอใจของคนในหน่วยงานปรากฏให้เห็นซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการลาออก เช่น การไม่ได้รับการสนับสนุน การขาดความโปร่งใส หรือการบริหารจัดการที่ไม่ดีพอ นอกจากนี้สิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างชัดเจนในเรื่องมนุษยธรรม ได้แก่ เรื่องคุณภาพชีวิต เช่น เกิดความขัดแย้งในการทำงาน, งานหนัก, สิ่งอำนวยความสะดวกในหน่วยงานมีจำกัด, วิธีการทำงานเป็นแบบตัวใครตัวมันหรือด้านชีวิตครอบครัว เช่น การทะเลาะเบาะแว้ง หรือความไม่เข้าใจกันในครอบครัว โดยสามารถอธิบายได้ตามกรอบแนวคิดของเขา โดยเขาแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยหลักๆ ที่เป็นเหตุผลของการลาออก ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร (เช่น ขนาดของโครงการที่ทำ, ความปลอดภัยในงาน, ภาวะความกดดันในงาน, การลงทุนด้านการฝึกอบรม) 2. ปัจจัยส่วนบุคคล (เช่น ประเด็นเรื่องครอบครัว, สุขภาพ) 3. ปัจจัยภายในองค์กร (เช่น นโยบายของหน่วยงาน, การให้ความสำคัญกับการบริหาร, การให้การสนับสนุนการอบรมพัฒนา, ลักษณะของทีมงาน, และเงื่อนไขการให้บริการต่างๆ) 4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (เช่น การมอบหมายงาน, สังคมของการทำงาน, ความปลอดภัยในงาน, บรรยากาศในการทำงาน, ความเครียดในการทำงาน) ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัย มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจ

ลาออก ตั้งแต่เริ่มรู้สึกถึงการขาดการบริหารที่ดี, พนักงานทำงานไร้คุณภาพ, ความไม่พอใจในทีมงานของตนหรือเงื่อนไขบางประการ, ขาดการพัฒนาหรือฝึกอบรม, งานไม่ปลอดภัย, ปัญหาสุขภาพ, การให้ความสำคัญต่างกัน, ความเครียดหรือกดดันในงาน, รู้สึกงานที่ทำขัดแย้งกับแผนของครอบครัวที่ตั้งเอาไว้, ความกังวลเกี่ยวกับความชำนาญเชี่ยวชาญในอาชีพ, เหตุผลส่วนตัวอื่นๆ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจลาออก จะส่งผลให้เกิดผลของการลาออกใน 3 รูปแบบ คือ 1. การลาออกจากส่วนงานหรือแผนงานที่ตนสังกัดอยู่ 2. การลาออกเมื่อหมดสัญญาจ้าง 3. การลาออกจากหน่วยงานไปโดยถาวร

2. งานวิจัยในประเทศ

นิติมา นพบุรี (2549) ศึกษาเรื่อง “การดำรงรักษาบุคลากรของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดลำพูน” มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาสภาพการดำรงรักษาบุคลากรและแนวทางการดำรงรักษาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน จำนวน 217 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมบุคลากรครูมีความพึงพอใจในการดำรงรักษาบุคลากรในระดับปานกลาง ซึ่งด้านที่บุคลากรครูพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพของอาชีพ ส่วนด้านที่มีระดับความพึงพอใจน้อยกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน สำหรับภาพรวมของความต้องการในการดำรงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ด้านที่บุคลากรครูมีความต้องการมากกว่าด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ส่วนเดือนที่มีระดับความต้องการน้อยกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ปัญหาการดำรงรักษาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน คือ เงินเดือนน้อยไม่มีการขึ้นเงินเดือนเป็นประจำ ห้องทำงานครูมีน้อยไม่เป็นระเบียบ ไม่มีอุปกรณ์เพียงพอ ผู้บริหารไม่มีความเป็นกันเอง เพื่อนร่วมงานไม่มีความสามัคคีในการทำงาน นโยบายของโรงเรียนไม่ชัดเจน ครูไม่มีความมั่นใจในการจ้างงานของโรงเรียน ส่วนข้อเสนอแนะคือ ควรปรับเงินเดือนให้เหมาะสม จัดค่าตอบแทนเพิ่มเติมเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ จัดห้องพักครูตามกลุ่มวิชา มีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่เพียงพอ ผู้บริหารควรมีการพบปะพูดคุยกับครู รับฟังข้อคิดเห็นต่างๆ ควรมีกิจกรรมที่ทำร่วมกันเป็นหมู่คณะเพื่อสร้างความสามัคคี และควรให้ครูได้มีส่วนร่วมวางแผนนโยบาย เสนอการพิจารณาการทำงานและร่วมในการประเมินเพื่อความมั่นใจในการทำงาน

สุชีวา ลีวิทยา (2554) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ 1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาบุคลากรของการไฟฟ้า 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการดำรงรักษาบุคลากร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย อายุ เงินเดือน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน 3) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผลตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และ

ด้านการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพกับการธำรงรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 4) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะของพนักงาน เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคทั้ง 4 ภาค และสำนักงานใหญ่ จำนวน 400 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า การธำรงรักษาบุคลากรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาบุคลากร ประกอบด้วย ด้านหน้าที่และความรับผิดชอบ ด้านส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะ คือ ถ้าองค์กรต้องการรักษาให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่ในองค์กรของเราให้นาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานในเรื่องของสวัสดิการต่างๆ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้พนักงานให้อยู่ในองค์กรต่อไป

ทัศนีย์ โพธิสรณ์ (2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความต้องการด้านการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามแนวทางการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการและเปรียบเทียบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามแนวทางการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 4 ด้าน คือ ด้านการยกระดับคุณภาพชีวิตครู ด้านการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ด้านความมั่นคงในอาชีพครู และด้านการปรับปรุงเงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครประจำปีการศึกษา 2551 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์มีความต้องการด้านการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลโดยรวมทุกด้านและในแต่ละด้าน คือ ด้านการยกระดับคุณภาพชีวิตครู ด้านการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ด้านความมั่นคงในอาชีพครู และด้านการปรับปรุงเงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆ อยู่ในระดับมาก

สุภัทรสจี สายวงศ์ฝัน (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านงานกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ อาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต ที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 198 คน การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต โดยภาพรวมมีความผูกพันอยู่ในระดับ

มาก การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพ หน่วยงานที่สังกัด พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

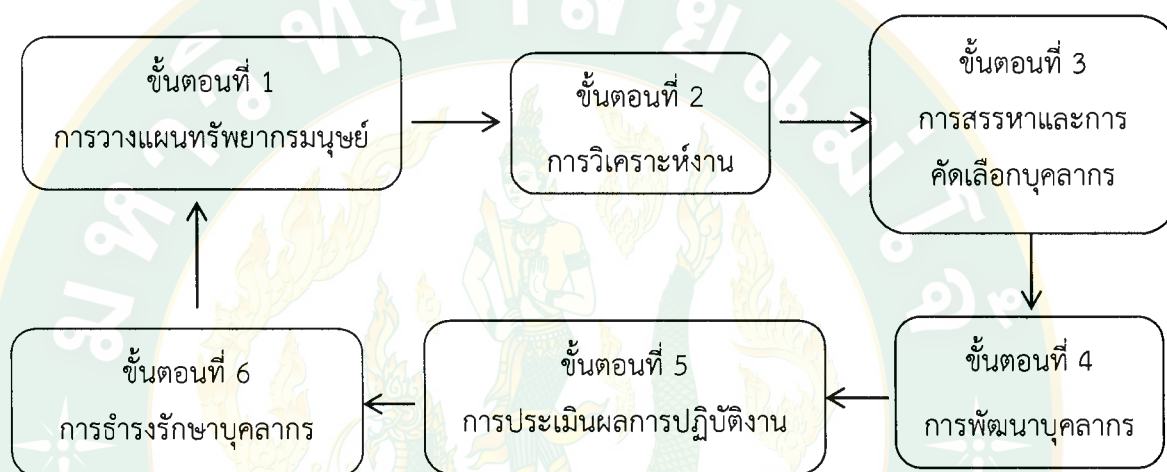
กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการอำนวยการรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย” มีดังต่อไปนี้

การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการอำนวยการรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของไทย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การทำความเข้าใจความหมาย วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนเข้าสู่ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการอำนวยการรักษาบุคลากร ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการอำนวยการรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตของประเทศไทย โดยได้นำเอาแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาประมวล ดังต่อไปนี้(กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2557) ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสมัยใหม่ของอิวานซีวิช (Ivancevich, 2003) ขั้นตอนที่สอง การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นพื้นฐานของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์งานจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมากมายในกิจกรรมต่างๆ โดยสารสนเทศของการวิเคราะห์งานที่จำเป็นจะต้องมี ได้แก่ เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) เอกสารระบุข้อกำหนดงาน (Job Specification) มาตรฐานการทำงาน (Job Standard) การประเมินค่างาน (Job Evaluation) ขั้นตอนที่สาม การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ตามหลักการที่ว่า “Put the Right Man on the Right Job” การบรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน ขั้นตอนี่สี่ การพัฒนาบุคลากร นับว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งต่อองค์กรในยุคปัจจุบัน เพราะเมื่อบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานให้กับองค์กรระยะหนึ่งแล้ว องค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นต่อไป ขั้นตอนี่ห้า การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการประเมินผลการกระทำทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงผลของการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการ และขั้นตอนที่หก การอำนวยการรักษาบุคลากร คือ การทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีที่มีความสามารถไป การอำนวยการรักษาบุคลากรที่ตั้นต้องทำให้เห็นว่าบุคลากรมีความสำคัญกับองค์กร และให้เขาได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งงานวิจัยนี้จะมุ่งศึกษาในประเด็นของการอำนวยการรักษา

บุคลากรในองค์การ ซึ่งหมายถึงบุคลากรสายวิชาการที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นหลัก ซึ่งในเรื่องของการธำรงรักษาบุคลากรในองค์การนั้น ก็จะมีประเด็นที่สำคัญๆ ได้แก่ เรื่องการบริหารค่าตอบแทน เรื่องสวัสดิการและผลประโยชน์ หรือในงานเขียนของ สมคิด บางโม (2551) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากรนอกจากจะให้เงินเดือนและค่าจ้างแล้ว ยังต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุเป็นหลัก สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ และการบำรุงขวัญหรือการสร้างกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสามารถเขียนเป็นขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การกว้างๆ ได้ดังนี้



ภาพที่ 10 ขั้นตอน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ที่มา: ดัดแปลงจากกัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557)

โดยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 นั้น เมื่อทำการศึกษาเอกสารทบทวนวรรณกรรมเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบการวิจัยเพื่อให้ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญให้มากที่สุด ซึ่งจะประกอบไปด้วย 1. ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน การธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน 2. ระบบเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทน แก่บุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน 3. ระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชน และ 4. ระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน

การศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ซึ่งในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยไว้ โดยจะศึกษาใน 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ การศึกษาความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่และความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรสายวิชาการ และการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ จากการศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรม ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกระทำด้วยเหตุผลของ ฟิชไบน์ และไอเซนด (Fishbein & Ajzen, อ่านใน บุญส่ง วงศ์คำ, 2542) มาอธิบายความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยมีความเชื่อว่า บุคลากรสายวิชาการแต่ละคนนั้นมีความตั้งใจและมีเหตุผลในการใช้ข้อมูลที่ตนเองมีอยู่ เพื่อตัดสินใจอย่างเป็นระบบก่อนที่จะตัดสินใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมใดๆ นั้นหมายถึง บุคลากรสายวิชาการมีความตั้งใจและใช้เหตุผลในการตัดสินใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย หรือตัดสินใจลาออกจากมหาวิทยาลัยไปอยู่มหาวิทยาลัยอื่นหรือหน่วยงานอื่น โดยสาระสำคัญของทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลอธิบายว่า การจะอธิบายและเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลนั้นจะต้องพิจารณาความตั้งใจของแต่ละบุคคล ซึ่งพิจารณาได้จาก เจตนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral Intention) ซึ่งเจตนาเชิงพฤติกรรมนั้นขึ้นอยู่กับตัวกำหนด 2 ตัว คือ 1. ปัจจัยส่วนบุคคล จะเป็นตัวประเมินทางบวกหรือทางลบต่อการทำพฤติกรรม โดยจะเรียกว่า “เจตคติต่อพฤติกรรม” และตัวกำหนดเจตนาเชิงพฤติกรรมอีกตัวหนึ่งก็คือ 2. ปัจจัยทางสังคม จะเป็นการประมาณการของบุคคลว่าตนเองมีการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเพียงใด กลุ่มอ้างอิงหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ใกล้ชิดและมีความสำคัญต่อผู้นั้น นอกจากจะมีปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยทางสังคมแล้ว ยังมีปัจจัยหรือตัวแปรภายนอก (External Variables) อื่นๆ อีก ที่ส่งผลต่อเจตนาเชิงพฤติกรรม ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่า ปัจจัยหรือตัวแปรภายนอกที่ส่งผลต่อเจตคติต่อพฤติกรรมในการศึกษาวิจัยนี้ ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาบุคลากร จากการศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แบ่งออกเป็น ปัจจัยทางกายภาพ (ได้แก่ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ความพึงพอใจในรายได้ และความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์) ปัจจัยด้านจิตวิทยา (ได้แก่ ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจงานที่ต้องรับผิดชอบ การเห็นคุณค่าในงาน และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของบุคลากร) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษา ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เชื่อมโยงและต่อเนื่องกับทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลร่วมอีกด้วย ส่วนสาระสำคัญก็จะมีคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่

นอกจากนั้น ยังได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีการลาออก เช่น จากการศึกษาของ พิกอร์ส และไมเยอร์ส ที่ได้แบ่งประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) การไล่ออก 2) การลาออก 3) การปลดเกษียณ และ 4) การตาย โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นความสนใจไปที่ประเภทที่สอง คือการลาออก ซึ่งการลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของพนักงาน สามารถแบ่งสาเหตุของการลาออกไว้ 2 ประการคือ สาเหตุที่ 1 มาจากองค์กร

เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสก้าวหน้า ความท้าทายในงาน เป็นต้น สาเหตุที่ 2 มาจากเหตุผลส่วนตัวของพนักงาน เช่น สุขภาพ การย้ายที่อยู่อาศัยตามครอบครัว การศึกษาต่อ เป็นต้น หรือตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ โรเบอร์ และโรสเซอร์น ที่เสนอว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความเป็นทางการ ระบบการสื่อสารภายในองค์กร ความเท่าเทียม ค่าตอบแทน ความกลมกลืนกับองค์การ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอายุ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การรวมอำนาจ ความซ้ำซากของงาน โอกาสในการปฏิบัติงานในอดีต และความขัดแย้งในบทบาท โดยผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ แต่ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับการแสวงหางาน และการแสวงหางานจะส่งผลทางบวกต่อความตั้งใจลาออก และตัวแปรอีกสองตัว ที่ยังไม่แน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ทางใดกับการลาออก คือ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส เป็นต้น รวมถึงการรวบรวมจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เช่น งานวิจัยของ Iqtidar Ati Shah และคณะ ในปี 2010 หรือ งานวิจัยของ Loree Cobb Reid ในปี 2008 และอีกหลายๆ คน โดยผู้วิจัยได้สกัดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกและการยังคงอยู่ในมหาวิทยาลัยออกมา

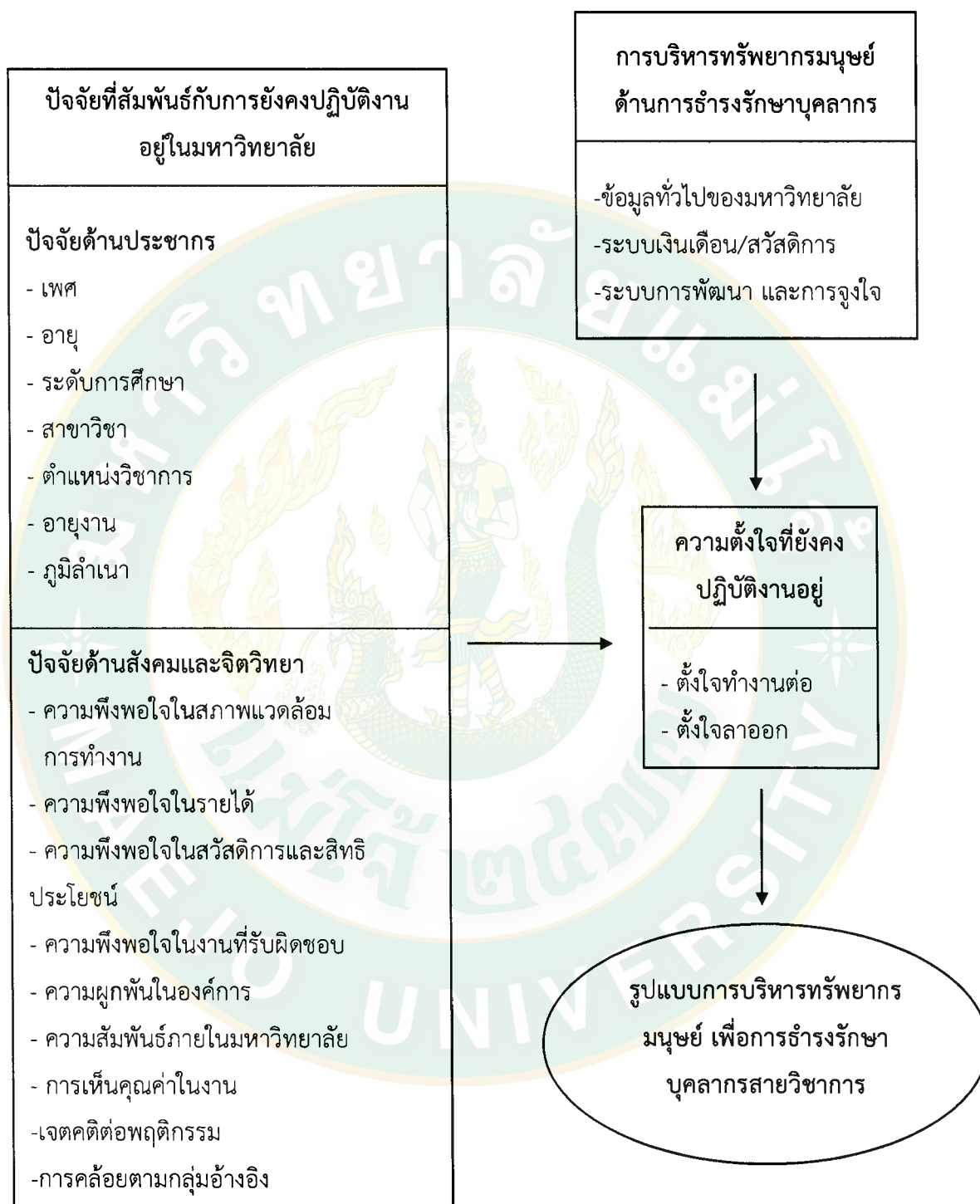
รวมถึงได้ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาบุคลากรในองค์กร และใช้หลักของการดำรงรักษาบุคลากรของ ชัชชัย พันธุ์เกตุ มาใช้เป็นเกณฑ์ในการศึกษา อาทิ หลักความเสมอภาค หลักสิทธิประโยชน์ หลักการจูงใจ หลักการตอบสนองความต้องการ หลักประสิทธิภาพ และหลักความพึงพอใจ ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของการดำรงรักษาบุคลากรในองค์กร และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการดำรงรักษาบุคลากร เช่น แนวคิดด้านผลตอบแทนหรือเงินเดือน หลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนของ อนิวัช แก้วจำนง (2552) ได้กล่าวถึงหลักการจ่ายค่าตอบแทนที่นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์นำไปใช้ในปัจจุบัน ได้แก่ หลักความพอเพียงต่อการดำรงชีพได้อย่างภาคภูมิใจ หลักความยุติธรรม หลักความสามารถส่วนบุคคล หลักความสามารถในการจ่ายขององค์การ หลักการแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้ เป็นต้น โดยได้นำมาประมวลเพื่อให้เข้ากันกับงานวิจัยในเรื่องนี้ ในประเด็นรายได้ ได้แก่ อัตราเงินเดือนขั้นต่ำเป็นไปตามวุฒิทางการศึกษา ความเพียงพอต่อการดำรงชีพได้อย่างภาคภูมิใจของเงินเดือนที่ได้รับ ความเหมาะสมยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือนประจำปี ความเท่าเทียมของอัตราเงินเดือนที่ได้รับ เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกัน มีการให้รางวัลเป็นเงินพิเศษ เช่น เงินโบนัส สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น เป็นต้น ความตรงเวลาในการจ่ายเงินเดือนในแต่ละเดือน ประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้วิจัยได้ประมวลจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ แล้วนำมารวบรวมไว้ ได้แก่ สภาวะแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ที่ตั้งของมหาวิทยาลัยในภาพรวม ความเหมาะสมของอาคารเรียนหรือห้องเรียน กับการเรียนการสอน ความสะอาดเรียบร้อยของอาคารเรียนหรือห้องเรียน ความเป็นส่วนตัวของห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์ การมีสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวกในห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์ ความสามารถใ้การใช้การได้ของสื่อ หรืออุปกรณ์ทางการสอน ความเพียงพอของที่จอดรถ ความถูกสุขลักษณะของห้องน้ำในมหาวิทยาลัย เป็นต้น ประเด็นความผูกพันในองค์การ เป็นสิ่งซึ่งแสดงออกถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์การ ยิ่งถ้าคนมีความผูกพันต่อองค์การสูงมากโอกาสที่จะลาออกหรือทิ้งองค์การไปก็ลดน้อยลง ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นความเต็มใจในการเป็นพนักงานขององค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การซึ่งจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์การ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์การไว้ จากได้ประมวลแนวคิดความผูกพันในงานแล้วจึงได้นำมาปรับใช้ในงานวิจัยเรื่องนี้ ได้แก่ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับมหาวิทยาลัย ความรู้สึกจงรักภักดีและเลื่อมใสต่อมหาวิทยาลัย ความศรัทธาเชื่อมั่นในเป้าหมายและคุณค่าของมหาวิทยาลัย ความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยต่อไป ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่จะทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย เป็นต้น ประเด็นความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับบุคคลที่ต้องร่วมงานด้วย เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยเช่นกัน ได้แก่ ความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา การมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บังคับบัญชา ความจริงใจในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของผู้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ด้านความเป็นอยู่หรือครอบครัวของลูกน้องของผู้บังคับบัญชา การให้กำลังใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา การยกย่องชื่นชมเมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ดีหรือประสบความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา การมีบรรยากาศของการช่วยเหลือสนับสนุนเอื้ออาทรซึ่งกันและกันภายในมหาวิทยาลัย การมีบรรยากาศของการให้เกียรติหรือให้ความสำคัญซึ่งกันและกันของบุคลากร การมีความรักความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และการมีความจริงใจต่อกันในการคบหาสมาคมกันของบุคลากรที่ร่วมงานกัน เป็นต้น ประเด็นภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ตามแนวคิดการส่งเสริมความก้าวหน้าและพัฒนาศักยภาพ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นประเด็นภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตรงกับความรู้และความสามารถ ในหน่วยงานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเมื่อปฏิบัติงานไม่ได้มีความรู้สึกขัดต่อความรู้สึกของตน ปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบร่วมกันก่อนลงมือปฏิบัติงาน ภาระหน้าที่อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอนมีความเหมาะสมกับเวลา เป็นต้น ประเด็นการเห็นคุณค่าในงาน ได้แก่ ความรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหรือสังคมเนื่องจากการทำงานในมหาวิทยาลัย ความมั่นคงของงานที่ทำ มีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความยุติธรรมไม่มีอคติ มีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ และความรู้สึกมีแรงบันดาลใจหรือคุณค่าในตนเอง เป็นต้น ประเด็นความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ คือ การ

ดำเนินการช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรโดยมุ่งหวังให้พนักงานได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีหลักประกันที่ดีในการดำรงชีวิต โดยสวัสดิการเหล่านี้รวมถึงสวัสดิการที่จัดให้บุคคลในครอบครัวด้วย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ รักงาน และตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายในการเพิ่มผลผลิต ตามที่องค์กรต้องการ ได้แก่ การจัดช่วยเวลาในการปฏิบัติงานระหว่างวันตามระเบียบของทางราชการ ความเหมาะสมของการจัดสรรวันลา หรือวันหยุด การมีค่าตอบแทน เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานหรือสอนนอกเวลา การมีสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น ค่าช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน เงินทุนช่วยเหลือเงินกู้ หรืออื่นๆ เพื่อเบาเทาความเดือดร้อน การมีสวัสดิการด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ หรืออบรมในประเภทต่างๆ การมีสวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ เช่น การจัดสถานที่ทำงาน โรงอาหาร ห้องน้ำที่ถูกลักษณะ หรือการให้คำปรึกษาเมื่อบุคลากรประสบปัญหา ด้านต่างๆ การมีสวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น จัดให้มีสโมสร การแข่งขันกีฬา รวมถึงสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การมีสวัสดิการด้านความมั่นคงในชีวิต เช่น เงินบำเหน็จ เงินบำนาญ เงินทดแทน การประกันประเภทต่างๆ เงินทุนสงเคราะห์ การมีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย เช่น มีการตรวจสุขภาพประจำปี หรือการอนุญาตให้ลาป่วยเพื่อรักษาตัว ซึ่งกรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 11 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย “การพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย”

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย” ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์หลักในการศึกษาเพื่อวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ 1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย 2. เพื่อศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย และ 3. เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิทยาการวิจัยโดยผสมผสานทั้งแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ทั้งสองแบบให้เหมาะสม

สถานที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดสถานที่ดำเนินการวิจัย คือ มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนในภาคเหนือของประเทศไทยมีทั้งสิ้น 4 มหาวิทยาลัย โดยครอบคลุมพื้นที่ 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น และจังหวัดลำปาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเนชั่น

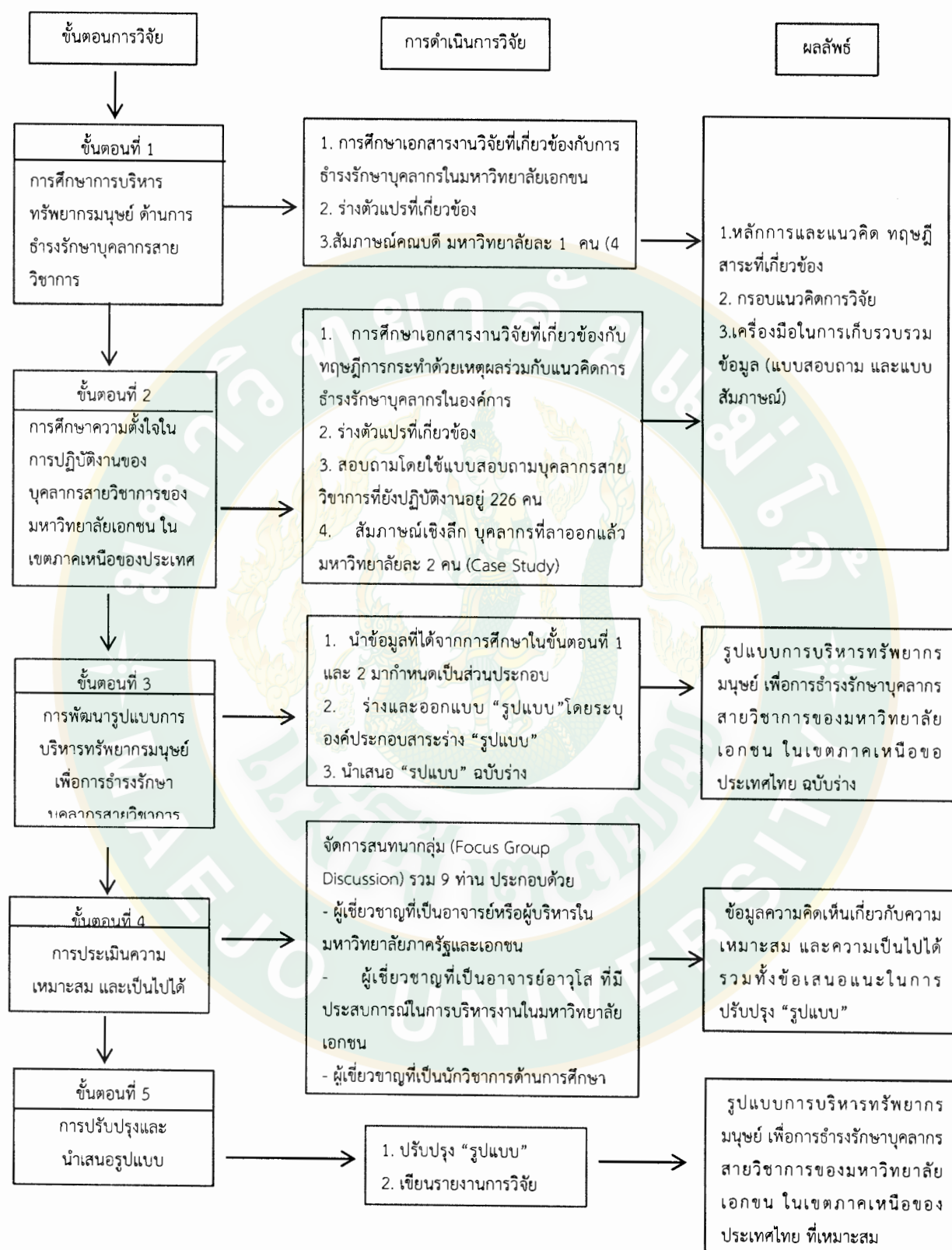
ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากนั้นก็นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตำแหน่งคณบดีของทั้ง 4 มหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยเนชั่น) ร่วมกับการศึกษาจากเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัยเอกชน รวมถึงเอกสารเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2557 เพื่อทราบถึงข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ

ตอนที่ 2 การศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยการสอบถามโดยใช้แบบสอบถามจากบุคลากรสายวิชาการที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย (ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัยสำหรับอาจารย์) จำนวนทั้งสิ้น 578 คน จากนั้นเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซีและมอร์แกน โดยได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 226 คน และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากบุคลากรที่ลาออกจากมหาวิทยาลัยไปแล้ว ซึ่งก็จะเป็นกรณีศึกษา (Case Study) โดยกำหนดไว้มหาวิทยาลัยละ 2 คน (ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อจำกัดเรื่องของการติดตามบุคลากรสายวิชาการที่ลาออกไปแล้วจึงเลือกใช้การทำเป็นกรณีศึกษาหรือ Case Study แทน) และเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างรอบด้านทั้งจากคนที่ยังปฏิบัติงานอยู่และคนที่ลาออกไปแล้ว (ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่ลาออก)

ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบจากการศึกษาในวัตถุประสงค์ที่ 1 และ 2 มาร่วมกำหนดเป็นส่วนประกอบของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อร่างและออกแบบ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ต่อจากนั้นนำเสนอ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการฉบับร่าง” ต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของ “รูปแบบฯ” โดยจัดทำการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (ภาคผนวก ฉ. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม) โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และนำมาสังเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ พร้อมทั้งเปิดรับข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ” จากนั้นทำการปรับปรุงและนำเสนอ เขียนรายงานการวิจัย เพื่อให้ได้ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย” โดยจะสรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 12 สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย

1. ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย” ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน เพื่อให้ง่ายต่อการแจกแจงในส่วนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาตอนที่ 1 นี้ คือ การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 4 แห่ง (มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ มหาวิทยาลัย ฟาร์อีสเทอร์น และมหาวิทยาลัยเนชั่น)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบมีโครงสร้าง เพื่อสัมภาษณ์คณบดีของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง รวม 4 คน โดยมีประเด็นที่สัมภาษณ์ (ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร) เพื่อทำความเข้าใจถึงบริบททางสังคมและสภาพแวดล้อมของทั้ง 4 มหาวิทยาลัย โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) รวมถึงเพื่อความครอบคลุมประเด็นทั้งหมด และความตรงเชิงทฤษฎี (Construct Validity)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในตอนที่ 1 นี้ ผู้วิจัยเริ่มตั้งแต่การศึกษาเอกสารทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นด้านการธำรงรักษาบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการคิดข้อคำถามหรือข้อสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบกับการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ ในด้านของการพัฒนาและจูงใจบุคลากรสายวิชาการ

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) คณบดีทั้ง 4 มหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยต้องการ โดยข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์จะเป็นแบบทั้งปลายปิดและปลายเปิด ซึ่งประเด็นคำถามเกี่ยวข้องกับข้อมูลโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัย ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ (ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษากาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมด (Content Analysis) ทั้งจากข้อมูลที่ได้รับจากแบบสัมภาษณ์ที่เป็นข้อมูลเชิงลายลักษณ์อักษร และการถอดเทปบันทึกแบบละเอียด โดยจะสรุปวิเคราะห์ข้อมูล 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 2) จัดระบบจำแนกข้อมูล 3) ทำการเชื่อมโยงกลุ่มข้อมูลต่างๆ เข้าด้วยกัน และ 4) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ตอนที่ 2 การศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาตอนที่ 2 การศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ซึ่งจากการสำรวจจากระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา: จำนวนอาจารย์ประจำ ปี พ.ศ. 2554-2557, : ระบบออนไลน์) ทั้ง 4 มหาวิทยาลัย จากจำนวนอาจารย์ประจำทั้งสิ้น 578 คน จากนั้นเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจากทั้ง 4 มหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 226 คน ซึ่งจากจำนวน 226 คน นี้ ผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกเฉพาะบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์ประจำ) เพื่อเป็นตัวแทนของกลุ่มที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ต่อจากนั้นจะนำกลุ่มตัวอย่างที่ได้ 226 คน นี้ ทำการสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) ตามสัดส่วน ดังสูตรต่อไปนี้

$$n_1 = \frac{N_1 \times n}{N}$$

n_1 = จำนวนตัวอย่างในแต่ละมหาวิทยาลัย

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

N_1 = จำนวนประชากรของแต่ละมหาวิทยาลัย

n = จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

โดยจะแสดงเป็นตารางจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของแต่ละมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	ประชากร	จำนวนตัวอย่างตามสัดส่วน
มหาวิทยาลัยพายัพ	309	121
มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	109	43
มหาวิทยาลัยฟาอีสเทิร์น	95	37
มหาวิทยาลัยเนชั่น	65	25
รวม	578	226

เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 226 คน จากนั้นทำการแยกตามสัดส่วนจำนวนบุคลากรสายวิชาการในแต่ละมหาวิทยาลัยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่สอง โดยจะทำการแจกแจงที่ละมหาวิทยาลัยตามจำนวนบุคลากรสายวิชาการในแต่ละคณะวิชา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน โดยแยกตามคณะของมหาวิทยาลัยพายัพ

มหาวิทยาลัยพายัพ คณะ	ประชากร (บุคลากรสายวิชาการทั้งหมด)	จำนวนตัวอย่างตามสัดส่วน (คน)
นิติศาสตร์	18	7
นิเทศศาสตร์	18	7
บริหารธุรกิจ	47	19
บัญชีการเงินและการธนาคาร	30	12
พยาบาลศาสตร์แมคคอร์มิค	59	23
เภสัชศาสตร์	38	15
วิทยาศาสตร์	33	13
วิทยาลัยพระคริสต์ธรรมแมคกิลวารี	14	5
วิทยาลัยดุริยางศิลป์	29	11
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	17	7

ตารางที่ 4 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยพายัพ	ประชากร	จำนวนตัวอย่างตามสัดส่วน
คณะ	(บุคลากรสายวิชาการทั้งหมด)	(คน)
เศรษฐศาสตร์	6	72
รวม	309	121

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน โดยแยกตามคณะของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	ประชากร	จำนวนตัวอย่างตามสัดส่วน
คณะ	(บุคลากรสายวิชาการทั้งหมด)	(คน)
นิติศาสตร์	8	3
บริหารธุรกิจ	19	8
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	17	7
สังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์	39	15
วิศวกรรมศาสตร์	26	10
รวม	109	43

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน โดยแยกตามคณะของมหาวิทยาลัยฟาอีสเทิร์น

มหาวิทยาลัยฟาอีสเทิร์น	ประชากร	จำนวนตัวอย่างตามสัดส่วน
คณะ	(บุคลากรสายวิชาการทั้งหมด)	(คน)
นิเทศศาสตร์	5	2
บริหารธุรกิจ	36	14
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	12	5
ศึกษาศาสตร์	15	5
ศิลปศาสตร์	22	9

ตารางที่ 6 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยฟาอีสเทิร์น	ประชากร	จำนวนตัวอย่างตามสัดส่วน
คณะ	(บุคลากรสายวิชาการทั้งหมด)	(คน)
บริหารรัฐกิจ	5	2
รวม	95	37

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน โดยแยกตามคณะของมหาวิทยาลัยเนชั่น

มหาวิทยาลัยเนชั่น	ประชากร	จำนวนตัวอย่างตามสัดส่วน
คณะ	(บุคลากรสายวิชาการทั้งหมด)	(คน)
บริหารธุรกิจ	26	10
วิทยาศาสตร์สุขภาพ	12	5
สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	10	3
นิเทศศาสตร์	5	2
เทคโนโลยีสารสนเทศ	12	5
รวม	65	25

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการที่ลาออกจากมหาวิทยาลัยไปแล้ว ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกบุคลากรที่ลาออกไปแล้วมาเพื่อนำมาเป็นกรณีศึกษา (Case Study) จำนวนมหาวิทยาลัยละ 2 คน (เนื่องจากการตามหาบุคลากรที่ลาออกไปแล้วมีข้อจำกัด ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้การทำ Case Study) โดยจะทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งจากบุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่ และคนที่ลาออกจากมหาวิทยาลัยไปแล้ว ประกอบกันเป็นวัตถุประสงค์ในข้อที่ 2

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. กลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยใช้การสอบถามโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2.1 และข้อที่ 2.2

โดยทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out) (สุวิมล ติรพานันท์, 2555) และ นำให้อาจารย์ที่ปรึกษาฯ ศึกษานิพนธ์ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความตรงเชิงทฤษฎี (Construct Validity) การประมาณค่าของเครื่องมือแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient- α) ของครอนบาค (Cronbach) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2. กลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่ลาออกจากมหาวิทยาลัยแล้ว ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออกจากมหาวิทยาลัยของกลุ่มตัวอย่าง โดยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความตรงเชิงทฤษฎี (Construct Validity) เพื่อความครอบคลุมประเด็นทั้งหมด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในตอนต้นที่ 2 การศึกษาความตั้งใจที่ยังปฏิบัติงานอยู่และความตั้งใจในการลาออก เริ่มตั้งแต่การศึกษาเอกสารงานวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจ ซึ่งเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคม ได้แก่ ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of Reasoned Action: TRA) และทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ผสมกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะด้านการธำรงรักษาบุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการคิดคำถามในแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

2. การสอบถามโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับกลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย จำนวน 226 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามในประเด็นการศึกษาความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ และปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชา ตำแหน่งวิชาการ อายุงาน ภูมิลำเนา ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ความพึงพอใจในรายได้ ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจงานที่ต้องรับผิดชอบ การเห็นคุณค่าในงาน และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของอาจารย์

3. การสัมภาษณ์โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบมีโครงสร้าง (จากทั้ง 4 มหาวิทยาลัย โดยกำหนดไว้มหาวิทยาลัยละ 2 คน) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยต้องการ โดยคำถามในแบบสัมภาษณ์จะเป็นทั้งปลายปิดและปลายเปิด ซึ่งประเด็นคำถามก็จะครอบคลุม ตามกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยผู้วิจัยจะตามหากกลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่ลาออกไปแล้วเหล่านี้ จากการสอบถามข้อมูลจากเพื่อนที่เคยร่วมงานที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย เช่น ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ หรืออีเมล เพื่อสำหรับการติดต่อประสานงานเพื่อเข้าสัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัย เอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2.1 และ 2.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 แสดงวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีการวิเคราะห์
วัตถุประสงค์ข้อที่ 2.1 เพื่อศึกษาความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่และ ความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรสาย วิชาการ ในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือ ของประเทศไทย	การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เป็นการวิเคราะห์ด้วย สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การ วิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติก (Logistic Regression Analysis)
วัตถุประสงค์ข้อที่ 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคง ปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการ ใน มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย	การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เป็นการวิเคราะห์ด้วย สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การ วิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติก (Logistic Regression Analysis) รวมถึง การวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis) โดยจะวิเคราะห์ ข้อมูลใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวิธีการที่ใช้การวิเคราะห์ 2) การจัดระบบจำแนกข้อมูล 3) ทำการเชื่อมโยงกลุ่มข้อมูลต่างๆ เข้าด้วยกัน 4) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของไทย ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญไว้ รวมทั้งสิ้น 9 ท่าน (ภาคผนวก ฉ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม) ประกอบด้วย

1. ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์หรือผู้บริหารในมหาวิทยาลัยภาครัฐและเอกชน
2. ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์อาวุโส ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยเอกชน
3. ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการด้านการศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของไทย ผู้วิจัยใช้ “วิธีการสนทนากลุ่ม (Group Discussion)” เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน ทั้งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์หรือผู้บริหารในมหาวิทยาลัยภาครัฐและเอกชน ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์อาวุโส ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยเอกชน และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการด้านการศึกษา โดยผู้วิจัยมุ่งแสวงหาข้อมูลเพื่อที่จะนำไปจัดทำ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ที่เหมาะสมสำหรับการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยมีกระบวนการวิจัยด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 13 กระบวนการวิจัยด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลคือ

1. การวิเคราะห์สังเคราะห์ผลการศึกษาทั้งหมด โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
2. ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปโดยจากการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analysis Induction) ซึ่งเป็นการตีความสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ ที่ได้รวบรวมมาได้ โดยแยกประเด็นตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ใน”รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็นการเรียงเรียงข้อมูลเชิงคุณภาพ
3. การสังเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างประเด็น แล้วปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จนได้ข้อสรุปถึงรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการวิจัยและพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิทยาการวิจัยโดยผสมผสานทั้งแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในขั้นตอนของการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทยทั้ง 4 แห่ง จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการจำนวน 226 คน ในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถเก็บได้จริงจำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 84 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ของแต่ละมหาวิทยาลัย ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรสายวิชาการเกี่ยวกับระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ และอีก 3 มหาวิทยาลัยที่ไม่อนุญาตให้เข้าเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา และมหาวิทยาลัยภาคกลาง

โดยผลการศึกษาจะนำเสนอในประเด็น ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาคความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2.1 ผลการศึกษาคความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่และความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2.2 ผลการศึกษาคปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลการศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

การศึกษการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย ระบบเงินเดือนของบุคลากรสายวิชาการ ระบบสวัสดิการของบุคลากรสายวิชาการ และระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ของทั้ง 4 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยเนชั่น

1. ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งในเขตภาคเหนือของประเทศไทยนั้น หลักๆ ประกอบด้วย ประวัติของมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้เห็นถึงความแตกต่างในสภาพบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างในการบริหารจัดการ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ใน (ภาคผนวก ง ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยเอกชน)

2. ระบบเงินเดือนของบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย จะมีลักษณะใกล้เคียงกัน คือ ไม่มีการเปิดเผยจำนวนหรือตัวเลขที่ชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างในเรื่องของคุณวุฒิ อายุงาน ประสบการณ์ในการสอน การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี และการเจรจาต่อรองของอาจารย์แต่ละคน เมื่อแรกเข้าโดยทั่วไป การขึ้นเงินเดือนในแต่ละปีจะขึ้นในอัตรา 5-10% ต่อปี ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ทั้งนี้เกณฑ์มาตรฐานในการจ่ายก็ยังไม่มีความชัดเจนแน่นอน แต่ก็มีลักษณะของการประเมินจากผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ระดับกลาง ไปจนถึงการประเมินในระดับสูง เช่นเดียวกับหน่วยงานทั่วไป นอกจากนั้นจากการสอบถาม มหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 4 แห่ง ยังไม่มีการจูงใจในรูปแบบของเงินโบนัสประจำปี เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย

3. ระบบสวัสดิการของบุคลากรสายวิชาการ โดยทั่วไปในทุกมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย จะเป็นไปตามกฎหมายแรงงาน อาทิ พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 หรือพระราชบัญญัติประกันสังคม เป็นพื้นฐานในกรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร พุลาภาพ ตาย สงเคราะห์บุตร และว่างงาน ซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกันและมีบางส่วนที่แต่ละมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมให้เพื่อเป็นสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

4. ระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งในระดับมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่ออกโดยมหาวิทยาลัยเอกชนในรูปแบบของแผนต่างๆ เช่น แผนงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือแผนงานการพัฒนาอาจารย์ ส่วนระบบการ

พัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการในระดับคณะ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่ง นำเสนอเป็นรายมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยพายัพ

ระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นการสัมภาษณ์จากผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งเป็นคณบดี มหาวิทยาลัยละ 1 คน เพื่อรวบรวมข้อมูล ระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรในระดับคณะ และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ ระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของ มหาวิทยาลัย เพื่อรวบรวมข้อมูลในระดับมหาวิทยาลัย

1.1 ระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ในระดับมหาวิทยาลัย

ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพายัพ ปีการศึกษา 2556 ได้ระบุข้อความ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการไว้ดังนี้ (แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2556: ระบบออนไลน์)

ประเด็นที่ 1 มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการในการส่งเสริมให้บุคลากรสายผู้สอนพัฒนา ผลงานวิจัย และผลงานวิชาการ เพื่อยกระดับการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง โดยได้จัดทำเป็นแผนงาน/โครงการ หรือแนวทางการดำเนินงาน คือ

1. จ่ายเงินสมนาคุณแก่อาจารย์ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการรายใหม่ จำนวน 10 เท่าของเงินเดือนประจำตำแหน่งทางวิชาการรายเดือน
2. กำหนดค่าน้ำหนักภาระงานด้านการวิจัย จาก 7 ภาระงาน เพิ่มเป็น 9 ภาระงานต่อ สัปดาห์
3. เพิ่มการสนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัยจากโครงการวิจัยละ 70,000 บาท เป็น 100,000 บาท

ประเด็นที่ 2 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบพัฒนาผู้บริหาร และการสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตามหลักสูตรการฝึกอบรมหรือสัมมนาด้านการบริหารจัดการ ที่ มหาวิทยาลัยได้จัดให้กับบุคลากรสายวิชาการ เช่น การพัฒนาทักษะการเป็นผู้บังคับบัญชา (Supervisory Skill) การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Planning and Strategic Management and Change Management) จิตวิทยาการบริหาร และ ทักษะการสื่อสารสำหรับผู้บริหาร การบริหารความเสี่ยงและการตัดสินใจ (Decision Making) การคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Analysis Thinking) ภาวะผู้นำและการบริหารทีมงาน (Leadership and Team Building) เป็นต้น

ประเด็นที่ 3 มหาวิทยาลัยพายัพ มีนโยบายสนับสนุนบุคลากรสายวิชาการได้มีการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ ตามระเบียบมหาวิทยาลัยพายัพ ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาต่อ พ.ศ. 2551 (ระเบียบมหาวิทยาลัยพายัพ ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาต่อ พ.ศ. 2551, ระบบออนไลน์)

1.2 ระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ในระดับคณะ

ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในตำแหน่งคณบดี มหาวิทยาลัยละ 1 ท่าน โดยมีประเด็นเกี่ยวกับ (คณบดีคณะบัญชีการเงินและการธนาคาร อาจารย์ ดร. วัลภา วงศ์จันทร์ ผู้ให้สัมภาษณ์)

1.2.1 กลยุทธ์ด้านการจัดหา และรักษาบุคลากรสายวิชาการ

กลยุทธ์ด้านการจัดหา

- พิจารณาคุณสมบัติ และประสบการณ์ให้ตรงกับสาขาวิชาชีพ
- พิจารณาอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยพิจารณาสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา
- การวางแผนกำลังคน เพื่อให้ทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับอาจารย์ที่เกษียณอายุ

การรักษาบุคลากรสายวิชาการ

- การพัฒนาองค์ความรู้ของคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง
- การสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และ/หรือ การดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
- การจัดกิจกรรมเพื่อให้คณาจารย์ได้มีโอกาสในการทำกิจกรรมสันทนาการร่วมกัน และการมีของที่ระลึกให้กับบุคลากรที่ทำงานครบรอบในวาระต่างๆ เช่น ครบรอบ 5 ปี 10 ปี เป็นต้น

1.2.2 กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร

- ให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- การให้คณาจารย์ได้ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย
- การส่งเสริมบุคลากรที่มีความตั้งใจในการทำงานให้มีตำแหน่ง มีความก้าวหน้าในการทำงาน
- การรับฟังความคิดเห็น และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงต่อไป เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัย
- จัดประชุมเพื่อสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายทุกเดือน
- การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ
- สร้างการทำงานเป็นทีม
- จัดให้คณาจารย์ร่วมเดินทางไปศึกษาดูงานร่วมกัน

1.2.3 กลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

- การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระดับที่สูงขึ้น
- การประกาศ หรือมอบรางวัล เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ
- การให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงแบ่งปันประสบการณ์ เพื่อสร้างบุคลากรท่านอื่นๆ ให้มีความสามารถในระดับเดียวกัน

1.2.4 กลยุทธ์ด้านการให้รางวัลบุคลากร

- การพิจารณาขึ้นเงินเดือนขั้นพิเศษ ให้กับบุคลากรที่มีความขยัน ตั้งใจในการทำงาน
- การจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อประกาศความดีความชอบให้กับคณาจารย์ในคณะ รับประทานโดยทั่วกัน

1.2.5 กลยุทธ์ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ

- การจัดกิจกรรมสนทนาการ เพื่อให้คณาจารย์ได้มีโอกาสพักผ่อน พบปะ พูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
- การจัดโครงการคืนสู่เหย้า เพื่อให้ศิษย์เก่าได้มีโอกาสพบคณาจารย์ และติดตามความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของศิษย์เก่า ซึ่งจะเป็นผลทำให้คณาจารย์เกิดความภาคภูมิใจ เพื่อเห็นศิษย์เก่าประสบความสำเร็จ
- ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ทำงานกับมหาวิทยาลัยเป็นระยะเวลาช้านาน เนื่องจากจะมีประสบการณ์ในการทำงานและการสอน

2. มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น

ระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นการสัมภาษณ์จากผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งเป็นคณบดี มหาวิทยาลัยละ 1 คน เพื่อรวบรวมข้อมูลระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรในระดับคณะ และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย เพื่อรวบรวมข้อมูลในระดับมหาวิทยาลัย

2.1 ระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ในระดับมหาวิทยาลัย

แผนการพัฒนาคณากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นจะมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในด้านวิชาการและวิชาชีพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 สาย คือ สายการสอน และสายสนับสนุนการสอน

2.1.1 สายการสอนหรืออาจารย์ประจำ พัฒนาด้านวิชาการ ความเป็นครู ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบ และการบริหารจัดการ แผนการพัฒนาอาจารย์ มีดังต่อไปนี้

1) การจัดสรรทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ในปีการศึกษา 2558
จำนวน 2 ทุน

2) ส่งเสริมคณาจารย์สู่การขอตำแหน่งทางวิชาการ

3) ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมด้านวิชาการและวิชาชีพ ตามความเหมาะสม

2.1.2 สายสนับสนุนการสอน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทักษะทางด้านภาษา และการบริหารจัดการ แผนการพัฒนาบุคลากร มีดังต่อไปนี้

1) การจัดสรรทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาโท ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 2 ทุน

2) ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมด้านวิชาการและวิชาชีพ ตามความเหมาะสม

2.2 ระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ในระดับคณะ

ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในตำแหน่งคณบดี มหาวิทยาลัยละ 1 ท่าน โดยมีประเด็นเกี่ยวกับ (คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อาจารย์บุญฤทธิ คิทธิงัน ผู้ให้สัมภาษณ์)

2.2.1 กลยุทธ์ด้านการจัดหา และรักษาบุคลากรสายวิชาการ

หลักคิดคือ ทุกคนมีความหลากหลาย โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนในคณะได้แสดงความสามารถในด้านที่ตนเองถนัด และทำการสนับสนุนและคิดว่าทุกคนมีความแตกต่าง และความชอบไม่เหมือนกัน

2.2.2 กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร

จัดทำแผนงานร่วมกัน ลดคำสั่ง เน้นการพูดคุยแบบพี่น้อง เป็นกันเอง

2.2.3 กลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

ให้โอกาสในการทำงาน และอำนวยความสะดวกในฐานะของการตัดขาดกฎหรือข้อบังคับ เพิ่มโอกาสพัฒนา

2.2.4 กลยุทธ์ด้านการให้รางวัลบุคลากร

ส่งเข้ารับบุคลากรดีเด่นของระดับมหาวิทยาลัย

2.2.5 กลยุทธ์ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ

เปิดอิสระในความคิดเห็นให้บุคลากรในคณะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการจัดทำแผนโครงการต่างๆ สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ ไม่ปิดกั้นการทำงาน อำนวยความสะดวกเรื่องของกฎระเบียบ

3. มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

3.1 ระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ในระดับมหาวิทยาลัย

ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ปีการศึกษา 2558-2560 มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีแผนสำหรับการพัฒนาอาจารย์โดยเฉพาะในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรมีการบริหารจัดการเป็นเลิศ เป้าประสงค์ที่ 5.1 ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ ในโครงการพัฒนาคณาจารย์ด้านวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ ซึ่งในโครงการประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาที่เน้นเกี่ยวกับการฝึกอบรม อาทิ การอบรมพัฒนาความเชี่ยวชาญด้านอาชีพ ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา แนวทางการจัดการเรียนการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. 2558 การจัดการเรียนการสอนลักษณะ PBL อบรมอาจารย์นิเทศ การอบรมภาษาอังกฤษทางวิชาการ (15 ชั่วโมง) การอบรมด้านการใช้เทคโนโลยี (15 ชั่วโมง) การอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (15 ชั่วโมง) และนอกจากนั้นมหาวิทยาลัยยังสนับสนุนส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น การศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ โดยมีเงื่อนไขคือ จะต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี จึงจะสามารถลาศึกษาต่อได้ โดยจะมีการจัดทุนการศึกษา หรือให้ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาสำหรับอาจารย์ (โดยจะพิจารณาเป็นรายกรณีไป) (สำนักวิชาการ: มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่)

3.2 ระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ในระดับคณะ

ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในตำแหน่งคณบดี มหาวิทยาลัยละ 1 ท่าน โดยมีประเด็นเกี่ยวกับ (คณบดีคณะสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์ อาจารย์ ดร. ทรงสรรค์ อุดมศิลป์ ผู้ให้สัมภาษณ์)

3.2.1 กลยุทธ์ด้านการจัดหา และรักษาบุคลากรสายวิชาการ

การสรรหาบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ตรงกับสายงานที่จะสอน โดยการจัดประชุมในสาขาเพื่อกำหนดรายละเอียดของงาน แล้วส่งไปยังคณะ และคณะส่งไปยังฝ่ายการเจ้าหน้าที่ เพื่อจัดหาคนต่อไป ส่วนเรื่องของการรักษาบุคลากรสายวิชาการ ใช้วิธีการดึงอาจารย์ในแต่ละสาขาวิชา หรืออาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในงานตามความสามารถ ให้รู้สึกว่าคุณมีความสามารถและสำคัญกับสาขาและคณะ รวมถึงมหาวิทยาลัย

3.2.2 กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร

จัดกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้คนในคณะ เช่น การจัดงานปีใหม่ร่วมกัน จัดประชุมเพื่อแบ่งงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และยึดหลักการบริหารแบบพี่น้อง เพื่อสร้างบรรยากาศของความความเป็นกันเองให้เกิดขึ้น

3.2.3 กลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ตามความสามารถของแต่ละคน โดยที่มหาวิทยาลัย คณะ และสาขาให้การสนับสนุน โดยให้หัวหน้าสาขาเป็นผู้ทดสอบ และคัดเลือกตามความสามารถ

3.2.4 กลยุทธ์ด้านการให้รางวัลบุคลากร

ให้รางวัลสำหรับอาจารย์ที่มีความสามารถ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับอาจารย์ เช่น การส่งชื่อเพื่อเข้ารับการคัดเลือกรางวัลคนดีศรีเชียงใหม่ เพื่อเป็นการประกาศเกียรติคุณ

3.2.5 กลยุทธ์ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ

ในระดับมหาวิทยาลัยจะมีการแจกทอง สำหรับบุคลากรที่ทำงานครบ 10 ปี เพื่อเป็นการตอบแทนความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย เป็นต้น

4. มหาวิทยาลัยเนชั่น

4.1 ระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ในระดับมหาวิทยาลัย

การพัฒนาบุคลากร โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติการวิจัย ปฏิบัติงานบริหาร วิชาการ เพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการ หรือการอื่นใดที่มหาวิทยาลัยกำหนด ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนด และการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อพูนความรู้ ประสบการณ์วิชาชีพ ให้เกิดความเชี่ยวชาญชั้นสูง ทั้งการเพิ่มคุณวุฒิ การศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือการไปปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ทั้งนี้หากได้รับการมอบหมายให้ไปปฏิบัติภารกิจแล้ว ต้องจัดทำรายงานการปฏิบัติ รายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับสายงานเพื่อแจ้งให้กบมมหาวิทยาลัยทราบและจัดทำรายงานการพัฒนาบุคลากร

4.2 ระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ในระดับคณะ

ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในตำแหน่งคณบดี มหาวิทยาลัยละ 1 ท่าน โดยมีประเด็นเกี่ยวกับ (คณบดีคณะบริหารธุรกิจ อาจารย์ชินพันธ์ โรจนไพบูลย์ ผู้ให้สัมภาษณ์)

4.2.1 กลยุทธ์ด้านการจัดหา และรักษาบุคลากรสายวิชาการ

1. ด้านการสรรหา คณะฯ ใช้แผนกลยุทธ์ 5 ปี (2558-2562) ในการวางแผนอัตรากำลัง โดยมีนโยบายสรรหาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกเพื่อบรรจุเพิ่มเติมในทุกหลักสูตรของคณะฯ

2. ด้านการรักษาบุคลากร คณะฯ ใช้นโยบายสนับสนุนทุนการศึกษา ในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของคณาจารย์ภายในคณะ นอกจากนี้ยังสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ในการเข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในเชิงวิชาการ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่ชัดเจนในการปรับเพิ่มเงินเดือนประจำปีให้แก่คณาจารย์

4.2.2 กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรทุกระดับ โดยทุกๆ 3 เดือน จะมีการจัดเพื่อนัดพบพูดคุยทำความเข้าใจ และหาทางแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ชื่อกิจกรรมว่า “TEA PARTY” นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมพิเศษเนื่องในวันสำคัญต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้บริหารระดับสูง

4.2.3 กลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

คณะฯ ให้ความสำคัญในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร ด้วยการสนับสนุนด้านงบประมาณ และเวลา ที่จะผลิตผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามามีส่วนในการดำรงตำแหน่งที่สำคัญในระดับบริหาร รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนพิเศษที่จะจ่ายสมทบเข้าไปในเงินเดือน

4.2.4 กลยุทธ์ด้านการให้รางวัลบุคลากร

1. การให้รางวัลในรูปแบบของตัวเงิน มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจ โดยมีการกำหนดขึ้นการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้แก่อาจารย์ในการผลิตผลงานทางวิชาการ และกิจกรรมที่สร้างชื่อเสียงให้แก่คณะฯ และมหาวิทยาลัย

2. การให้รางวัลเพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติ โดยการมอบเกียรติบัตรให้แก่คณาจารย์ที่มีผลงานโดดเด่นในด้านต่างๆ

4.2.5 กลยุทธ์ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ

คณะฯ ใช้แนวทางในการให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะฯ เพื่อสร้างความตระหนักต่อความรับผิดชอบ

โดยผู้วิจัยได้ทำการสรุปรายละเอียดข้อมูลของระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ดังตารางดังต่อไปนี้



ตารางที่ 9 สรุประบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการของทั้ง 4 มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยพายัพ	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเนชั่น
ระบบเงินเดือน			
ไม่เปิดเผย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการเจรจาต่อรอง มีเงินเดือนเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 15,001-20,000 บาท มากที่สุด รองลงมาคือ 20,001-25,000 บาท	ไม่เปิดเผย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการเจรจาต่อรอง มีเงินเดือนเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 15,001-20,000 บาท มากที่สุด รองลงมาคือ 20,001-25,000 บาท	ไม่เปิดเผย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการเจรจาต่อรอง มีเงินเดือนเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 15,001-20,000 บาท มากที่สุด รองลงมาคือ 20,001-25,000 บาท	ไม่เปิดเผย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการเจรจาต่อรอง มีเงินเดือนเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 15,001-20,000 บาท มากที่สุด รองลงมาคือ 10,001-15,000 บาท
ระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์			
- เป็นไปตาม พรบ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ในกรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร ทูพพลภาพ ตาย สงเคราะห์บุตร และว่างงาน และสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้เพิ่มเติม ได้แก่ กรณีชราภาพ เมื่ออายุครบ 55 ปี บริบูรณ์ และต้องเป็นผู้ประกันตน มีสิทธิรับบำเหน็จชราภาพเมื่ออายุ 55 ปี มีสิทธิรับบำนาญรายเดือนตลอดชีวิต เดือนละ 20 %	- เป็นไปตาม พรบ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ในกรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร ทูพพลภาพ ตาย สงเคราะห์บุตร และว่างงาน และสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้เพิ่มเติม ได้แก่ การกู้เงินฉุกเฉินสำหรับบุคลากรฯ และการมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โครงการประกันสุขภาพจากบริษัท AIA โดยสิทธิในการคุ้มครองครอบคลุมถึงคู่สมรสและบุตร	- เป็นไปตาม พรบ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และพรบ. ประกันสังคม รวมถึง ประกาศมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ เรื่อง การจัดสรรสวัสดิการสำหรับผู้ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2549 และสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้เพิ่มเติม ได้แก่ การจัดสรรวงเงินกู้ยืมฉุกเฉินฯ การประกันอุบัติเหตุจาก	- เป็นไปตาม พรบ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ในกรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร ทูพพลภาพ ตาย สงเคราะห์บุตร และว่างงาน และเป็นไปตามกลุ่มบริษัทในเครือเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด

ตารางที่ 9 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยพายัพ	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเนชั่น
ของค่าจ้างเฉลี่ยจาก 60 เดือนสุดท้ายที่นำส่ง		บริษัทประกันชีวิต และสวัสดิการแบบกลุ่มสะสมทรัพย์เมื่ออายุครบ 60 ปี และกองทุนเกษียณอายุสำหรับพนักงาน	
<u>ระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสายวิชาการ</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • ในระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ มี 3 ประเด็น ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2556 ประเด็นที่ 1 การกำหนดมาตรการในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสายผู้สอนพัฒนาผลงานวิจัยและผลงานวิชาการ เช่น การจูงใจโดยการจ่ายเงินสมนาคุณเป็นจำนวน 10 เท่าของเงินเดือนประจำตำแหน่ง เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการรายใหม่ • ประเด็นที่ 2 ระบบพัฒนาผู้บริหาร และการสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ ตามหลักสูตรการฝึกอบรมหรือสัมมนาด้านการบริหารจัดการ 	<ul style="list-style-type: none"> • ในระดับมหาวิทยาลัย <p>สายการสอนหรืออาจารย์ประจำ พัฒนาด้านวิชาการ ความเป็นครู ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบ และการบริหารจัดการ</p> <p>แผนการพัฒนาอาจารย์ มีดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การจัดสรรทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาเอก 2) ส่งเสริมคณาจารย์สู่การขอตำแหน่งทางวิชาการ 3) ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมด้านวิชาการ 	<ul style="list-style-type: none"> • ในระดับมหาวิทยาลัย <p>โครงการพัฒนาคณาจารย์ด้านวิชาการ และวิชาชีพ เพื่อพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ ซึ่งในโครงการประกอบด้วย กิจกรรมการพัฒนาที่เน้นเกี่ยวกับการฝึกอบรม อาทิ การอบรมพัฒนาความเชี่ยวชาญด้านอาชีพ การจัดการเรียนการสอนลักษณะ PBL อบรมอาจารย์นิเทศ การอบรมภาษาอังกฤษทางวิชาการ การอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยยังสนับสนุนส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ศึกษา</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ในระดับมหาวิทยาลัย <p>การพัฒนาบุคลากร โดยการให้ไปศึกษาฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติการวิจัย ปฏิบัติงานบริการวิชาการ เพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการ การพัฒนาผู้บริหาร เพื่อพูนความรู้ ประสบการณ์วิชาชีพ ให้เกิดความเชี่ยวชาญขั้นสูง ทั้งการเพิ่มคุณวุฒิการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือการไปปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน</p>

ตารางที่ 9 (ต่อ)

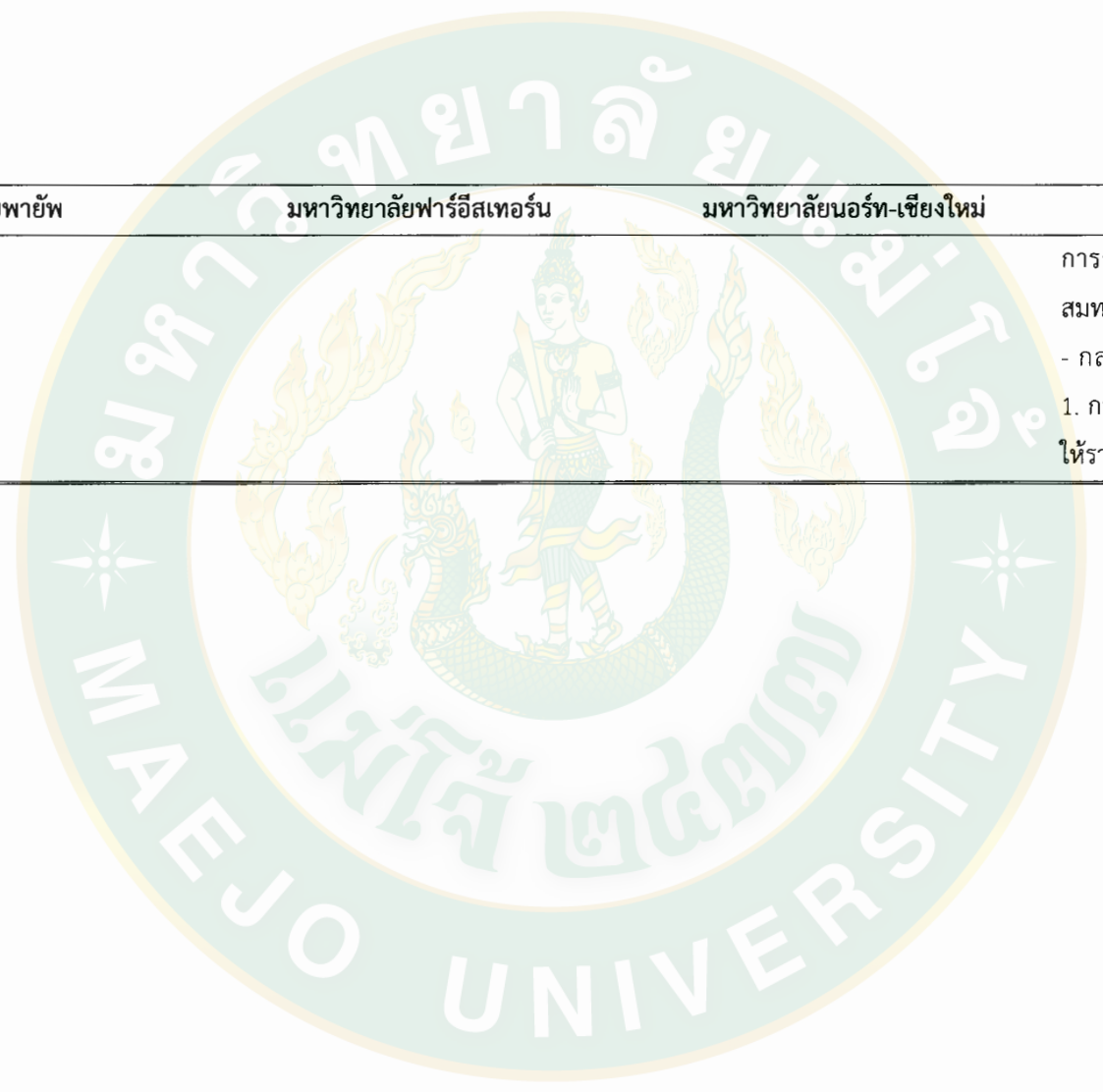
มหาวิทยาลัยพายัพ	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเนชั่น
<p>และวิชาชีพ ตามความเหมาะสม</p> <p>● ในระดับคณะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์ด้านการจัดหาและรักษาบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ การพิจารณาคุณวุฒิ และประสบการณ์ให้ตรงกับสาขาวิชาชีพ รวมถึงสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และ/หรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการ - กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร ได้แก่ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการจัดประชุมเพื่อสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายทุกเดือน เป็นต้น - กลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระดับที่สูงขึ้น การให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงแบ่งปันประสบการณ์ เพื่อ 	<p>● ในระดับคณะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์ด้านการจัดหา และรักษาบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ทุกคนในคณะได้แสดงความสามารถในด้านที่ตัวเองถนัด และทำการสนับสนุนและคิดว่าทุกคนมีความแตกต่าง - กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร ได้แก่ จัดทำแผนงานร่วมกัน ลดคำสั่ง เน้นการพูดคุยแบบพี่น้อง เป็นกันเอง - กลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสามารถสูงให้โอกาสในการทำงานและอำนวยความสะดวกในฐานของการตัดขัดกฎหรือข้อบังคับ เพิ่มโอกาสพัฒนา 	<p>ต่อในระดับที่สูงขึ้น</p> <p>● ในระดับคณะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์ด้านการจัดหา และรักษาบุคลากรสายวิชาการ การสรรหาบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ตรงกับสายงานที่จะสอน การรักษาบุคลากรสายวิชาการ ใช้วิธีการดึงอาจารย์ในแต่ละสาขาวิชา หรืออาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในงานตามความสามารถ - กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร ได้แก่ การจัดกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กันในคณะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และยึดหลักการบริหารแบบพี่น้อง เพื่อสร้างบรรยากาศของความความเป็นกันเองให้เกิดขึ้น - กลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มี 	<p>● ในระดับคณะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์ด้านการจัดหา และรักษาบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านการสรรหา คณะใช้แผนกลยุทธ์ 5 ปี ในการวางแผนอัตรากำลัง โดยมีนโยบายสรรหาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ ปริญญาเอกเพื่อบรรจุเพิ่มเติมในทุกหลักสูตรของคณะฯ 2. ด้านการรักษาบุคลากร คณะฯ ใช้ นโยบายสนับสนุนทุนการศึกษา ในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของคณาจารย์ภายในคณะ นอกจากนี้ยังสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ในการเข้ารับการศึกษาอบรมและสัมมนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในเชิงวิชาการ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่ชัดเจนในการ

ตารางที่ 9 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยพายัพ	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเนชั่น
<p>สร้างบุคลากรท่านอื่นๆ เป็นต้น</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการให้รางวัล ได้แก่ การพิจารณาขึ้นเงินเดือนขึ้นพิเศษ การประกาศความดีความชอบในโอกาสพิเศษต่างๆ เป็นต้น</p>	<p>- กลยุทธ์ด้านการให้รางวัลบุคลากร ส่งเข้ารับบุคลากรดีเด่นของระดับมหาวิทยาลัย</p>	<p>ความสามารถสูง ได้แก่ ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ตามความสามารถของแต่ละคน โดยที่มหาวิทยาลัย คณะ และสาขาให้การสนับสนุน</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการให้รางวัลบุคลากร ได้แก่ ให้รางวัลสำหรับอาจารย์ที่มีความสามารถ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับอาจารย์</p> <p>- กลยุทธ์ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจํารักษาบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ การแจกทอง สำหรับบุคลากรที่ทำงานครบ 10 ปี เพื่อเป็นการตอบแทนความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย เป็นต้น</p>	<p>ปรับเพิ่มเงินเดือนประจำปีให้แก่คณาจารย์</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร ได้แก่ ให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรทุกระดับ โดยทุกๆ 3 เดือน จะมีการจัดเพื่อนัดพบพูดคุยทำความเข้าใจ และหาทางแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ชื่อกิจกรรมว่า “TEA PARTY”</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ได้แก่ การส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร ด้วยการสนับสนุนด้านงบประมาณ และเวลาที่จะผลิตผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ ตลอดจนสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญในระดับบริหาร รวมถึง</p>

ตารางที่ 9 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยพายัพ	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเนชั่น
			การกำหนดค่าตอบแทนพิเศษที่จะจ่าย สมทบเข้าไปในเงินเดือน - กลยุทธ์ด้านการให้รางวัลบุคลากร 1. การให้รางวัลในรูปแบบของตัวเงิน 2. การ ให้รางวัลเพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติ



ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

ในการศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย เป็นการศึกษาถึงการตัดสินใจของบุคลากรสายวิชาการที่ตั้งใจจะ ยังคงปฏิบัติงานอยู่หรือตั้งใจจะลาออกจากมหาวิทยาลัย ซึ่งมีเนื้อหาสาระประกอบด้วย การศึกษา ความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่และความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรสายวิชาการ และการศึกษา ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ จำนวน 226 คน ในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถเก็บได้จริงจำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 84 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อในการนำเสนอผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่และความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

บุคลากรสายวิชาการที่เป็นอาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความตั้งใจที่จะทำงาน ต่อในมหาวิทยาลัย จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 76.7 และตั้งใจที่จะลาออก จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 ดังปรากฏในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ และค่าร้อยละของความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการ

(n=189)

ความตั้งใจ	จำนวน	ร้อยละ
ตั้งใจทำงานต่อ	145	76.7
ตั้งใจลาออก	44	23.3
รวม	189	100.0

บุคลากรสายวิชาการที่เป็นอาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยเอกชน ได้มีการวางแผนอาชีพ หลังจากทีลาออกไว้ ได้แก่ ส่วนใหญ่ต้องการทำธุรกิจส่วนตัว จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 38.6 ทำงานในภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 และยังคงต้องการเป็นอาจารย์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 ดังปรากฏในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ และค่าร้อยละของวางแผนอาชีพ หลังจากทีลาออกจากมหาวิทยาลัยเอกชน

(n=44)

การวางแผนอาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
ยังเป็นอาจารย์	3	6.8
รับราชการ	5	11.4
รัฐวิสาหกิจ	10	22.7
พนักงานเอกชน	3	6.8
ธุรกิจส่วนตัว	17	38.6
เกษตรกรรม	1	2.3
พ่อบ้าน แม่บ้าน	1	2.3
ไม่ระบุ	4	9.1

เพื่อให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ในเนื้อหาสาระส่วนของความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกบุคลากรที่ลาออกไปแล้วมาเพื่อนำมาเป็นกรณีศึกษา (Case Study) จำนวนมหาวิทยาลัยละ 2 คน โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งจากบุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่ และคนที่ลาออกจากมหาวิทยาลัยไปแล้ว ประกอบกันเป็นวัตถุประสงค์ในข้อที่ 2

1. อาจารย์สมชาย (นามสมมุติ) (2559: สัมภาษณ์)

ได้ลาออกจากมหาวิทยาลัย ปัจจุบันอายุ 45 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ อายุการทำงานในมหาวิทยาลัยก่อนลาออก 15 ปี ภูมิลำเนา กรุงเทพมหานคร เงินเดือนที่ได้รับก่อนลาออก 25,000 บาท ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับก่อนลาออก ไม่มี ปัจจุบันประกอบอาชีพ รับจ้างทั่วไป รายได้ที่ได้รับในปัจจุบัน 6,000 บาท/เดือน รายได้ที่ได้รับลดลงเนื่องจากป่วยมีโรคประจำตัวคือ โรคหลอดเลือดอุดตันในสมอง ระยะทางจากบ้าน/ที่พักห่างจากมหาวิทยาลัย 3 กิโลเมตร

สาเหตุของการลาออกจากมหาวิทยาลัย ด้านความผูกพันในองค์กร “มีความผูกพันในระดับหนึ่ง ไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะระดับไหน รักใคร่ชอบพอกันทุกหน่วยงาน” ด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน “มีความพอใจในภาพรวม บรรยากาศที่ทำงานมีมิตรภาพ แต่เอารัดเอาเปรียบด้วยการออกกฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมกับพนักงาน คือ การขึ้นเงินเดือนหลักร้อยละ งานหลักหมื่น พนักงานไม่เห็นอนาคต นี่คือการเจ็บปวดอย่างถึงที่สุด” ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย “มีความสัมพันธ์กันอย่างหลวมๆ ถึงขั้นไม่รู้รู้สึกผูกพันกันเลยตลอดเวลา 15 ปี ด้านภาระ

งานที่ต้องรับผิดชอบ “เห็นว่าการทำงานของมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มในการปกป้องมหาวิทยาลัยมากกว่าการให้ความรู้แก่นักศึกษา และมีการให้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรต่ำมากๆ เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในขณะที่เดียวกันก็มีการทุ่มเทเวลาให้กับการประกันคุณภาพการศึกษามากเกินไป โดยไม่ได้หันมาดูปัจจัยนำเข้าของมหาวิทยาลัยเลย บุคลากรสายวิชาการเงินเดือนขึ้นน้อยมากเมื่อเทียบกับบุคลากรสายอื่นๆ” ด้านรายได้ “ไม่พึงพอใจกับรายได้เป็นอย่างยิ่ง ผลตอบแทนน้อยออกไปงานทำที่อื่นก็กีดกัน อาจารย์ต้องเต็มทีกับมหาวิทยาลัยเท่านั้น (จากคำกล่าวขออธิการบดี)” ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ “พอใจกับมาตรการการรักษาพยาบาลของมหาวิทยาลัยมาก เพราะใช้สวัสดิการของโรงพยาบาลในเครือของมหาวิทยาลัย

ถ้าท่านเป็นผู้บริหาร ท่านจะมีกลยุทธ์อย่างไร เพื่อที่จะธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการให้ปฏิบัติงานอยู่กับมหาวิทยาลัยไปนานๆ

“แต่เดิมผมเป็นคณะกรรมการฝ่ายทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีรายได้จากค่าเทอมนักศึกษาแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งผมได้รับมอบหมายให้ช่วยวางแผนการหารายได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งผมเสนอไปหลายโครงการให้มหาวิทยาลัยมีรายได้มากขึ้น อาทิ โครงการน้ำดื่มของมหาวิทยาลัย โดยให้นักศึกษา Food Science ได้อบรมขั้นตอนการผลิต การขอ อย. แล้วให้นักศึกษาคณะบริหารธุรกิจดำเนินการจำหน่าย หรือโครงการให้พื้นที่ด้านหลังมหาวิทยาลัยให้เอกชนเช่าทำสนามไตรฟอล์ฟ สัญญา 10 ปี แบบ Turn Key Contract (คือจะเป็นของมหาวิทยาลัยใน 10 ปีแต่ของผู้ลงทุนได้ใช้งานเอากำไรก่อน) แล้วเปิดหลักสูตร Golf Management โดยจ้างอาจารย์พิเศษมาสอน เอาพวกโปราฯ ที่แข่งขันได้แชมป์มาสร้างชื่อให้มหาวิทยาลัย สร้างชื่อให้มหาวิทยาลัยได้จากการแข่งขันได้แชมป์ โครงการให้พื้นที่ด้านหน้าบริเวณสระน้ำ เป็นโรงแรมลอยน้ำให้เอกชนมาเช่าทำสัญญา 10 ปี โดยจะต้องรับนักศึกษาการโรงแรมมาฝึกงานแบบ 100% (มีผู้เสนอตัวเข้ามาแล้ว คือกลุ่มทุนเจ้าของกิจการร้านอาหารแห่งหนึ่ง แต่มหาวิทยาลัยไม่อนุมัติ) โครงการเสริมหลักสูตรมากมาย โดยแต่ละคณะจะต้องรับเรื่องไปดำเนินงาน และผมได้รับมอบหมายให้ปรับปรุงร้านขายยาของมหาวิทยาลัยด้วย โครงการทั้งหลายถูกพับเก็บเข้ากรุไป เพราะปัญหาทางการเมือง (เล่นพรรคเล่นพวก) ในตอนนั้น จนปัจจุบันกำลังจะกลับมาแต่ก็สายเกินไปเพราะผมลาออกแล้ว ในความเป็นไปของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมาผมมีทรรศนะดังนี้

1) มหาวิทยาลัยห่วงพวกพ้องมากเกินไป ในอดีตพวกใครก็พวกมันช่วยกัน ไม่ได้ห่วงมหาวิทยาลัยเลยว่าจะอยู่รอดอย่างไรเช่น

2) มหาวิทยาลัยไม่มีคนเก่ง อาจารย์ที่จบวุฒิปริญญาเอกมีจำนวนน้อยมากๆ แต่ถ้ามีก็จับไปดำรงตำแหน่งกันหมดเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย กลับเอาอาจารย์ส่วนใหญ่ไปทำงานประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะไม่มีส่วนงานธุรการของคณะฯ ช่วยเลย อาจารย์ก็ถูกเกณฑ์ไปทำงานประกันคุณภาพกันหมด พนักงานที่ไม่ใช่อาจารย์ก็ต้องมีงานประกันคุณภาพของแผนกตัวเอง อาจารย์

จึงไม่มีเวลาทำตำราใหม่ ไม่ได้พัฒนาการเรียนการสอนเท่าที่ควร หอบงานประกันคุณภาพไปทำที่บ้านกันทั้งนั้น บางคนก็ไม่สอนหนีไปทำวิจัยเอาแต่มีแต่ได้รับคำชื่นชม ทั้งหมดส่งผลร้ายต่อการพัฒนาคุณภาพทางวิชาชีพ เมื่อไม่มีคุณภาพตามจริงก็ไม่ถูกจ้างงาน จึงทำให้เสียชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ผู้ปกครองไม่อยากส่งบุตรหลานเข้าเรียน เด็กๆ หนีเข้ากรุงเทพฯ กัน จึงเกิดปัญหาด้านการเงินกระทบกันเป็นลูกโซ่มาตลอด 15 ปีที่ผมทำงาน สมศ. และ สกอ. ประเมินมหาวิทยาลัยให้ผ่านก็จริง แต่ ความเป็นจริงอาจารย์เหนื่อยกันมากๆ แต่เงินเดือนไม่ขึ้น ที่เลวร้ายที่สุด ปริมาณนักศึกษากลับลดลง คุณภาพผ่านเกณฑ์ถูกประเมินว่าดี แต่ไม่มีนักศึกษาที่จะป้อนเม็ดเงินคอยหล่อเลี้ยงมหาวิทยาลัย สิ่งสำคัญนักศึกษาใช้เงินกู้เรียนถึง 40% เงินหมุนไม่ทัน ไม่เพียงพอหากรัฐบาลมีปัญหามหาวิทยาลัยจะแย่ครับ

3) มหาวิทยาลัยไม่สร้างขวัญกำลังใจพนักงาน คนเก่าก็ลาออกในขณะที่เดียวกันก็รับใหม่ เพื่อลดค่าใช้จ่ายเงินเดือนของบุคคลากรที่แพงๆ สัดส่วนของพนักงานฝ่ายวิชาการ กับฝ่ายสนับสนุนวิชาการเกือบจะเท่ากันแล้ว คือ 50:50 แต่ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มร้อย ทุกคนใส่เกียร์ว่างกันหมด ไม่ทำด้วยพลังใจเหมือนสมัยก่อนเพราะทำงานลักษณะภาระงาน คือถ้าทำจริงจะได้แต้ม ครูบาอาจารย์ก็ฉลาดพอที่เลือกจะไม่ทำงานที่ไม่ได้แต้ม หรือ ไม่อย่างนั้นก็ช่วยๆ กันไปเอาชื่อเข้าใส่แล้วแต้มจะขึ้น ปีนั้นก็ประเมินให้ผ่านหรือให้ขึ้นเงินเดือน ใครไม่ได้รับความดีความชอบก็มักจะมีปมด้อย ขาดขวัญ กำลังใจอย่างมาก ระบบโบนัสไม่ต้องพูดถึง เข้าไม่ให้นำตั้งแต่แรกแล้ว ผมเคยได้ 1 โบนัส 1 เดือนอยู่ครั้งเดียวจริงๆ ตอนเงินเดือนประมาณ 9,000 บาท และเงินเดือนครั้งสุดท้ายที่ผมได้รับ คือ 24,900 บาท จากการทำงานมา 15 ปี เงินเดือนขึ้นไม่ถึง 1,000 บาทสักปี อัตราเงินเดือนสมควรลาออกใหม่ (นี่คือเหตุผลที่สำคัญที่สุด) ซึ่งเขาจะขึ้นเงินเดือนให้กับบุคคลากรตามสมควร คณะละประมาณ 3-4 คนที่ได้ขึ้นความดีความชอบ เพื่อลดงบประมาณเพราะบุคคลากรมีมากเกินไป ในขณะที่รายจ่ายคงเพิ่มอยู่ตลอดเวลาและรายรับพิเศษไม่มีเข้ามาเติม นี่เป็นเพียงปัญหาที่ผมพอจะรับรู้มาตลอด 15 ปี ที่มีอาจพูดได้ จริงๆ มันยาวกว่านี้ แต่เท่าที่กล่าวมานี้ก็เป็นปัญหาหลักๆ แล้วครับ สรุปได้สี่ประเด็น คือ

(1) ปัญหาการเมืองภายในเล่นพรรคเล่นพวก ยากจะเยียวยา

(2) ปัญหาการจัดการ ทั้งหมดไม่ Put right man to right job อธิการฯ ขาดวิสัยทัศน์ การบริหารยามวิกฤต (อดีตอธิการฯ เป็นนักวิทยาศาสตร์ ล่าสุดเป็นนักดนตรีบ้าง ไม่เคยมีอธิการบดี เป็นนักบริหารเลยตลอดเวลา 15 ปีที่ผมทำงาน

(3) ปัญหาเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ปัญหาที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีปัญหาเรื้อรังมานาน เขารู้ปัญหาทุกอย่างดีมาก เนื่องจากวิเคราะห์กลยุทธ์กันบ่อย (แต่ไม่ปฏิบัติจริง คิด วิเคราะห์เก่ง แต่ลงมือทำไม่เป็น) ไม่รู้จักใช้จุดแข็งที่ตนเองมีแก้ปัญหา

(4) ปัญหาทรัพยากรมนุษย์ขวัญกำลังใจ ค่าจ้าง เงินเดือน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน บันทอนจิตใจมากๆ

แนวทางการแก้ปัญหา (จากทัศนะส่วนตัว)

1. วางตำแหน่งของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน

ถ้าวิเคราะห์ SWOT แล้วจะพบโอกาสอยู่หลายด้าน จุดแรก คืออยู่ใน อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ที่มีผู้คนอยากจะเข้ามาใช้ชีวิตอยู่ในจังหวัดมาก ส่วนจุดแข็งของมหาวิทยาลัยได้สาขาวิชาที่ทำเงินได้มากและเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่จะต้องวางตำแหน่งของแบรนด์ให้มีความชัดเจน ก็คือเป็นมหาวิทยาลัยด้านภาษา ที่มหาวิทยาลัยในเมืองเชียงใหม่ไม่เล่น ส่วนสาขาอื่นๆ เป็นเพียงองค์ประกอบเท่านั้น คือ บริหารธุรกิจ จำนวนนักศึกษาลดลงมาก เพราะปัจจุบันเปิดแทบทุกมหาวิทยาลัย และที่สำคัญการสอนภาษาให้กับเด็กรุ่นใหม่เป็นสิ่งจำเป็นมากๆ ซึ่งมหาวิทยาลัยเน้นจุดนี้ได้เพราะมีอยู่แล้วเพียงแต่ทำให้แข็งแกร่งขึ้นเท่านั้น

2. เครือข่าย

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานราชการ เอกชน น้อยมาก ถ้าเชื่อมโยงได้ นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาในการได้งานทำด้วย เช่น หน่วยงานราชการ กรมกองต่างๆ สถาบันต่างๆ ตลอดจนความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ ซึ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยพัฒนาความเชื่อมโยงและสัมพันธ์ไม่ดีขึ้นเลย

3. การใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัย

ในมหาวิทยาลัยมีพื้นที่ที่ยังประโยชน์ได้อีกมาก มีพื้นที่กว้างมหาศาลสามารถปล่อยให้เช่าทำประโยชน์ระยะยาวได้ หากไม่ได้ก็ควรดำริสร้างเอง เช่น โรงละคร หรือเธียเตอร์ขนาดใหญ่เพื่อดำเนินการสร้างหอประชุมหรือสนามกีฬา เช่น สปอร์ตคลับ แล้วปล่อยให้เอกชนมาดำเนินการเช่าเป็นรายสามปีเพื่อหากำไร เพราะเชียงใหม่มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นเมืองแห่งศูนย์ประชุม การดำเนินการอาจให้เอกชนเข้ามาเช่าที่ทำ ส่วน Facility ที่มีอยู่แล้วยังใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ ก็คิดจัดหากิจกรรมเพิ่มเติมการแสวงหารายได้เป็นคณะฯ ไปเช่น การจัดสัมมนาหาเงินเป็นรายคณะ เช่น คณะการเงิน ก็จัดสัมมนาเรื่องการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แล้วเชิญผู้ที่สนใจเข้ามาร่วมงานเก็บเงินหารายได้ เป็นต้น ส่วนห้องประชุมต่างๆ ก็ให้บุคคลภายนอกเข้ามาใช้สถานที่แล้วเก็บเงินหรือให้นักศึกษาเป็น Organizer ฝึกจัดงานหาประสบการณ์ไปในตัว ฯลฯ

4. การเปิดโอกาสให้คณาจารย์ออกไปสู่ข้างนอก

ทางมหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยน Paradigm ใหม่และคิดใหม่ว่า “อย่าคิดว่าอาจารย์ให้อะไรแก่มหาวิทยาลัย แต่ควรคิดกลับกันว่ามหาลัยให้อะไรแก่อจารย์บ้าง” ซึ่งเท่าที่ฟังจากประสบการณ์ของอาจารย์ที่ลาออกไปนั้น ส่วนใหญ่ทำเพื่อมหาวิทยาลัยเหมือนเป็นการกุศล ดังนั้นถ้ามหาลัยเอื้อประโยชน์อาจารย์ไม่ได้ทุกคนก็ควรเปิดโอกาสอาจารย์ได้รับงานข้างนอกบ้าง อาจารย์จะได้มีประสบการณ์อื่นๆ ที่มหาวิทยาลัยให้ไม่ได้ นอกจากจะได้มาซึ่ง Connection แล้วยังจะทำให้อาจารย์กว้างขวางขึ้นด้วย ด้วยวิธีการดังนี้ เชื่อว่า “ไม่มีอาจารย์คนไหน ทูบหม้อข้าวตัวเองทั้งอย่าง

แน่นอน”

2. อาจารย์สมศักดิ์ (นามสมมุติ) (2559: สัมภาษณ์)

ได้ลาออกจากมหาวิทยาลัย ปัจจุบันอายุ 43 ปี ระดับการศึกษาปริญญาเอก ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อายุการทำงานในมหาวิทยาลัยก่อนลาออก 15 ปี ภูมิลำเนา จังหวัดเชียงใหม่ เงินเดือนที่ได้รับก่อนลาออก 25,000 บาท ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับก่อนลาออก ค่าตำแหน่ง 5,600 บาท ปัจจุบันประกอบอาชีพ ธุรกิจส่วนตัว รายได้ที่ได้รับในปัจจุบัน 50,000 บาท/เดือน รายได้ที่ได้รับเพิ่มขึ้น 20,000 บาท/เดือน “สาเหตุของการลาออกจากมหาวิทยาลัย ด้านความผูกพันในองค์กร คิดว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่ดี ให้โอกาสกับบุคลากรได้ทำงาน ด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความเป็นส่วนตัวของคณาจารย์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย มีการสร้างความสัมพันธ์ด้านวิชาการระหว่างคณาจารย์ต่างคณะ และสาขาวิชาอย่างสม่ำเสมอ ด้านภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ รับผิดชอบภาระการสอนอย่างเหมาะสม ด้านรายได้ รายได้ของบุคลากรสายวิชาการต่ำกว่าคุณสมบัติและความสามารถของคณาจารย์ ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ตามสมควร”

ถ้าท่านเป็นผู้บริหาร ท่านจะมีกลยุทธ์อย่างไร เพื่อที่จะธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการให้ปฏิบัติงานอยู่กับมหาวิทยาลัยไปนานๆ

“มหาวิทยาลัยควรใช้หลักคุณธรรมและความยุติธรรมมาบริหารจัดการ การวางแผนการบริหารจัดการ ไม่ใช่บุคลากรด้านกฎหมายมาชักนำการบริหารจัดการของอธิการบดี”

3. อาจารย์สมหญิง (นามสมมุติ) (2559: สัมภาษณ์)

ได้ลาออกจากมหาวิทยาลัย ปัจจุบันอายุ 36 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ อายุการทำงานในมหาวิทยาลัยก่อนลาออก 3 ปี 5 เดือน ภูมิลำเนา จังหวัดเชียงใหม่ เงินเดือนที่ได้รับก่อนลาออก 15,500 บาท ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับก่อนลาออก ค่าตำแหน่ง 2,500 บาท ปัจจุบันประกอบอาชีพ ในภาคเอกชน รายได้ที่ได้รับในปัจจุบัน 35,000 บาท/เดือน รายได้ที่ได้รับเพิ่มขึ้น 19,450 บาท/เดือน ขณะที่ลาออกมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ คือโรคความดันโลหิตสูง ระยะทางจากบ้าน/ที่พักห่างจากมหาวิทยาลัย 20 กิโลเมตร ขณะที่ยังทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยรับผิดชอบด้านการสอน ได้แก่ หลักกฎหมายมหาชนเบื้องต้น, กฎหมายรัฐธรรมนูญ, กฎหมายปกครอง, นิติปรัชญา, กฎหมายระหว่างประเทศแผนกคดีเมือง, กฎหมายระหว่างประเทศแผนกคดีบุคคลและคดีอาญา, กฎหมายแพ่งหลักทั่วไป, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมายทั่วไป, กฎหมายธุรกิจเบื้องต้น, กฎหมายหุ้นส่วน-บริษัท, กฎหมายล้มละลาย ด้านบริการวิชาการ รับผิดชอบโครงการ Clinic Legal Education และโครงการพัฒนาศักยภาพชุมชนด้านกฎหมาย ซึ่งเป็น

โครงการต่อเนื่องทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์เป็นการให้บริการวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนด้านกฎหมายและพัฒนาการเรียนการสอนและงานวิจัย บรรยายพิเศษด้านกฎหมาย ณ ทัณฑสถานหญิงเชียงใหม่, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จ.ลำปาง, ชุมชนกัวหมื่น ต. มะเขือแจ้ จ.เชียงใหม่, โรงเรียนอุโมงค์วิทยาคม, คณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โครงการส่งเสริมคุณภาพชีวิตแก่ผู้สูงอายุ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและจิตใจที่ดั่งามของบุคคลและสังคม ด้านวิจัย

“สาเหตุของการลาออกจากมหาวิทยาลัย ด้านความผูกพันในองค์กร องค์กรไม่สามารถสร้างความผูกพันของบุคลากรกับองค์กรได้ เนื่องจากนโยบายการดำเนินงานมักเน้นทางด้านรายได้ในเชิงธุรกิจ รวมถึงเน้นผลการดำเนินการตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษามากกว่าหน้างานวิชาการเป็นอย่างมาก ทำให้การทำงานเหมือนพนักงานประจำที่ไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการมากกว่าเป็นบุคลากรทางด้านวิชาการที่ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถ และในการทำงานลักษณะประจำนั้นมักจะถูกตำหนิติเตียนมากกว่าการทำงานด้านวิชาการ และมักจะถูกนำมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินการทำงาน นอกจากนี้มีการสนับสนุนบุคคลที่ขึ้นขอบมากกว่าความเหมาะสมทางด้านคุณสมบัติ ไม่มีการกระจายงานอย่างเป็นธรรม มีการตำหนิติเตียนมากกว่าการชื่นชม ทำให้ไม่เกิดความผูกพันต่อองค์กรเลย ด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน โดยรวมไม่ค่อยเป็นที่น่าพึงพอใจ เนื่องจากสถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานในห้องทำงานที่จำกัดด้วยคุณภาพ ทำให้ต้องจัดหาของส่วนตัวมาใช้เอง เช่น คอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ด้วยนโยบายขององค์กรกับงบประมาณที่จำกัด ทำให้การทำงานมีแต่ปัญหา เกิดความเครียด กัดดัน ทำให้สภาพแวดล้อมโดยรวมจึงไม่ค่อยพึงพอใจ ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย โดยรวมความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัยดี เนื่องด้วยภาระงานทำให้ต้องประสานงานกับบุคลากรหน่วยงานอื่นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่จะมักเข้าอกเข้าใจในปัญหาการทำงาน จึงมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทั้งฝ่ายวิชาการ และฝ่ายสนับสนุนกันโดยง่าย ด้านภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ด้วยจำนวนคณาจารย์มีไม่เพียงพอ ทำให้มีการมอบหมายภาระงานในลักษณะกระจุกเพียงบุคคลเดียว ส่งผลให้ต้องรับภาระงานจำนวนมาก ทั้งงานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานบริหาร งานโครงการตามแผนปฏิบัติการ 5 ด้าน งานประกันคุณภาพ งานดูแลนักศึกษา งานเทียบโอน งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ งานหัวหน้าสาขา งานผู้ช่วยคณบดี และงานอื่นๆ อีกจำนวนมาก นอกจากนี้ด้วยงานที่ต้องรับผิดชอบมีความกดดันเนื่องจากต้องดำเนินการให้ได้ผลสำเร็จตามเกณฑ์ประเมินการประกันคุณภาพ ประกอบกับงานที่ได้รับมอบหมายมักเป็นงานที่มีความละเอียดในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงานได้ง่าย ซึ่งมักนำไปสู่การถูกตำหนิติเตียนเสมอ อีกทั้งปัจจัยสนับสนุนการเรียนการสอนที่ไม่เพียงพอ ทำให้ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบนั้นมีจำนวนมากเมื่อเทียบกับเงินเดือนที่ได้รับ ด้านรายได้ เงินเดือนเริ่มบรรจุทำงานต่ำกว่า

คุณวุฒิ, มีการประเมินขึ้นเงินเดือนต่อปีจากการประเมินผลงานแต่ละปี แต่ไม่ประเมินขั้นฐานเงินเดือนใหม่ แม้ว่าจะมีประสบการณ์และผลงานเพิ่มขึ้น, เงินค่าสอนนอกเวลาต่อชั่วโมงของอาจารย์ประจำน้อยกว่าอาจารย์พิเศษ และส่วนใหญ่อาจารย์ประจำไม่ได้ค่าสอนนอกเวลา เนื่องจากนักศึกษาไม่ถึงเกณฑ์สำหรับการเบิกเงินค่าสอน แต่อาจารย์จำเป็นต้องดำเนินการสอนต่อไป นอกจากนี้รายได้จากงานวิจัย งานบริการวิชาการ หรืองานโครงการที่มหาวิทยาลัยสนับสนุนก็มีเพียงเล็กน้อย ดังนั้นส่วนใหญ่จึงต้องใช้เงินส่วนตัว ทำให้รายได้จากการทำงานไม่เพียงพอ ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์มีเพียงเล็กน้อยและมีข้อจำกัด ไม่เป็นรูปธรรม เช่น การขึ้นเงินเดือนเพียงเล็กน้อยต่อปี, เงินสนับสนุนงานวิจัยไม่เหมาะสม, ไม่มีบริการรถรับส่งเข้าเมือง, เงินค่าสอนนอกเวลาที่ไม่สามารถเบิกได้, การทำงานนอกเวลาหรือที่ได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษไม่สามารถนำมาประเมินผลงานได้, ต้องใช้เงินส่วนตัวสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเอง, ระบบและเกณฑ์การสนับสนุนการพัฒนาทางด้านวิชาการไม่ชัดเจน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ดังกล่าว จึงไม่สามารถเป็นขวัญและกำลังใจและสร้างความพึงพอใจให้กับคนได้”

ถ้าท่านเป็นผู้บริหาร ท่านจะมีกลยุทธ์อย่างไร เพื่อที่จะธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการให้ปฏิบัติงานอยู่กับมหาวิทยาลัยไปนานๆ

“ควรมีการกำหนดเกณฑ์เงินเดือนให้เป็นธรรมเหมาะสม มีการเพิ่มบุคลากรเพื่อแบ่งแยกหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง”

4. อาจารย์สมควร(นามสมมุติ) (2559: สัมภาษณ์)

ได้ลาออกจากมหาวิทยาลัย ปัจจุบันอายุ 38 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ อายุการทำงานในมหาวิทยาลัยก่อนลาออก 3 ปี 5 เดือน ภูมิภาค จังหัดเชียงใหม่ เงินเดือนที่ได้รับก่อนลาออก 15,800 บาท ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับก่อนลาออก ค่าตำแหน่ง 2,500 บาท ค่าสอนพิเศษ 10,000 บาท/เดือน ปัจจุบันประกอบอาชีพ ธุรกิจส่วนตัว รายได้ที่ได้รับในปัจจุบัน 30,000 บาท/เดือน รายได้ที่ได้รับเพิ่มขึ้น 15,000 บาท/เดือน ขณะที่ลาออกไม่มีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ระยะทางจากบ้าน/ที่พักห่างจากมหาวิทยาลัย 14 กิโลเมตร ขณะที่ยังทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยรับผิดชอบด้านการสอน ได้แก่ รัฐศาสตร์เบื้องต้น จริยศาสตร์ ประชาคมโลก MIS การเมืองการปกครองไทย

“สาเหตุของการลาออกจากมหาวิทยาลัย ด้านความผูกพันในองค์กร องค์กรไม่ตอบสนองความต้องการด้านความมั่นคงในอนาคต (กองทุน/สวัสดิการ ไม่สร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร) ด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในองค์กร สาธารณูปโภคไม่เพียงพอ ไม่สะอาด อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอ ด้านภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ภาระรับผิดชอบต่อหลักสูตรสูง

(งานประกันคุณภาพ) ต้องผลงานวิจัยทุกปี แต่ไม่มีการส่งเสริมที่ชัดเจน ด้านรายได้ รายได้ไม่เพียงพอ ส่วนรายได้พิเศษต้องใช้เวลา เสาร์-อาทิตย์ ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ สวัสดิการต่ำ/ไม่มีสิทธิประโยชน์ ไม่มีการวางแผนการเกษียณให้บุคลากร”

“ถ้าท่านเป็นผู้บริหาร ท่านจะมีกลยุทธ์อย่างไร เพื่อที่จะธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการให้ปฏิบัติงานอยู่กับมหาวิทยาลัยไปนานๆ

ควรส่งเสริมสวัสดิการและกองทุนสิทธิประโยชน์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ปรับปรุงสาธารณูปโภคและบริการให้เพียงพอต่อความต้องการ”

5. อาจารย์สมศรี (นามสมมติ) (2559: สัมภาษณ์)

ได้ลาออกจากมหาวิทยาลัย ปัจจุบันอายุ 33 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ อายุการทำงานในมหาวิทยาลัยก่อนลาออก 4 ปี 6 เดือน ภูมิลำเนา จังหวัด เชียงใหม่ เงินเดือนที่ได้รับก่อนลาออก 17,000 บาท ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับก่อนลาออก ค่าครองชีพ 3,000 บาท/เดือน ปัจจุบันประกอบอาชีพ เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ รายได้ที่ได้รับในปัจจุบัน 27,880 บาท/เดือน รายได้ที่ได้รับเพิ่มขึ้น 7,880 บาท/เดือน ขณะที่ลาออกไม่มีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ระยะทางจากบ้าน/ที่พักห่างจากมหาวิทยาลัย 10 กิโลเมตร ขณะที่ยังทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยรับผิดชอบด้านการสอน ได้แก่ สอนทอมละ 3-4 วิชา วิชาภาษาญี่ปุ่น 1-4 วิชาการอ่าน ภาษาญี่ปุ่น วิชาสัมมนาภาษาญี่ปุ่น ดูแลวิชาฝึกงาน ด้านบริการวิชาการ ทำทุกอย่างตามที่ได้รับมอบหมายจากคณบดี เช่น ทำคู่มือ 3 ภาษา(ภาษาไทย ญี่ปุ่น และจีน) แจกตามโรงเรียนต่างๆ ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม งานหล่อเทียนพรรษา ถวายเทียนพรรษา พิธีตักบาตรสลาก พิธีไหว้ครูกิน อ้อผญา ช่วยเหลือการจัดงานและเข้าร่วมพิธีเนื่องจากคณะศิลปศาสตร์ที่สังกัดอยู่มีภาควิชาศึกษาทั่วไปทำให้ต้องช่วยเหลือในหลายๆอย่าง ด้านวิจัย เขียนบทความวิชาการ

“สาเหตุของการลาออกจากมหาวิทยาลัย ด้านความผูกพันในองค์กร เป็นองค์กรขนาดเล็กที่ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับบุคลากร แต่การให้คณบดีที่จบสายบัญชีมาบริหารคณะศิลปศาสตร์ (สายภาษา) ทำให้เรื่องบางอย่างดำเนินการได้ยากเพราะสายบัญชีจะคำนึงถึงผลกำไรมากจนเกินไป ด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีปัญหา ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ไม่มีปัญหา เพื่อนร่วมงาน เจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยน่ารัก เป็นกันเอง คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยดีเสมอ ด้านภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ เนื่องจากเป็นสาขาภาษาญี่ปุ่นที่มีอาจารย์คนญี่ปุ่นอยู่ด้วยแล้ว ตอนที่ทำงานมีคนไทย 1 คน คนญี่ปุ่น 2 คนจึงทำให้งานเอกสารภาษาไทยต่างๆ และงานดูแลให้คำปรึกษานักศึกษาตกอยู่ที่อาจารย์ชาวไทยเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทำให้เกิดอาการท้อแท้ เหนื่อยกับงานที่ทำอยู่ ด้านรายได้ จำนวนเงินเดือนเริ่มต้นที่ให้ตามวุฒิให้น้อยกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนด้วยกันแห่งอื่นๆ

และมีระบบประเมินเงินเดือนปีละเพียงแค่ครั้งเดียวทำให้เงินเดือนขึ้นช้าและขึ้นไม่มาก ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ควรจะมีระบบดูแลครอบครัวบุคลากรด้วย”

ถ้าท่านเป็นผู้บริหาร ท่านจะมีกลยุทธ์อย่างไร เพื่อที่จะธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการให้ปฏิบัติงานอยู่กับมหาวิทยาลัยไปนานๆ

1. หัวหน้าผู้บริหาร (คณบดี) ควรมีคุณสมบัติและคุณวุฒิที่ตรงตามสายงานนั้นๆ
2. หัวหน้าผู้บริหาร (คณบดี) เอาใจใส่ลูกน้องไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัว รักลูกน้องไม่รักแต่เจ้านาย
3. มีหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริงในการบริหารงาน
4. ผู้บริหารอย่าเห็นแก่กำไรจนไม่สนใจ ไม่ดูแลการทำงานของบุคลากร ปัจจุบันข้อกำหนดชัดเจนว่าอาจารย์ประจำหลักสูตรควรมี 5 คนและจบปริญญาโท ไม่ใช่เอาชื่อมาใส่ (แต่ไม่มีตัวตนจริงๆ) เพื่อการดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียว
5. มีระบบสนับสนุนการทำงานที่ดี ไม่ใช่อะไรก็โยนให้อาจารย์ทำหมด ทำให้อาจารย์เสียโอกาสในการพัฒนาตนเอง
6. มีเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพ ระบบประเมินผลงานที่ชัดเจน เป็นธรรม
7. มีสวัสดิการที่เหนือกว่าองค์กรที่มีลักษณะเดียวกัน

6. อาจารย์สมหมาย (นามสมมุติ) (2559: สัมภาษณ์)

ได้ลาออกจากมหาวิทยาลัย อายุ 59 ปี ระดับการศึกษาปริญญาเอก ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ อายุการทำงานในมหาวิทยาลัยก่อนลาออก 16 ปี ภูมิลำเนา จังหวัดเชียงใหม่ เงินเดือนที่ได้รับก่อนลาออก ไม่ขอเปิดเผย ขณะที่ลาออกไม่มีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ระยะทางจากบ้าน/ที่พัก ห่างจากมหาวิทยาลัย 100 กิโลเมตร ขณะที่ยังทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยรับผิดชอบด้านการสอน ได้แก่ ทำหน้าที่สอนและตำแหน่งด้านการบริหารด้วย

“สาเหตุของการลาออกจากมหาวิทยาลัย หลักๆ เหตุผลจริงๆ คืออยากเปลี่ยนมหาวิทยาลัยในการทำงาน ถ้าเราได้ทำงานในมหาวิทยาลัยของรัฐก็มีความมั่นคงกว่า เหตุผลที่สอง เหตุผลส่วนตัว คือเรื่องของการเดินทาง คือมหาวิทยาลัยกับบ้านอยู่ไกลกันมาก ในเรื่องของการบริหารมหาวิทยาลัยนั้น เป็นการบริหารจากบอร์ดของบริษัทในเครือ ซึ่งมหาวิทยาลัยก็ถือว่าเป็นหนึ่งในเครือของบริษัท ถัดจากนั้นลงมาก็จะเป็นคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย โครงสร้างก็จะเป็นอย่างนี้ สวัสดิการก็จะใช้ในลักษณะเดียวกับบุคลากรของบริษัทในเครือ แต่สักๆ เราไม่แน่ใจมันได้เท่าเทียมกันไหม แต่รู้สึกว่าจะไม่ใช่ มีระบบประกันสังคม ประกันอุบัติเหตุต่างๆ ไป ส่วนปัจจัยด้านเงินเดือน ก็มีผล ผู้บริหารมองแค่เรื่องของกำไรขาดทุน ดังนั้นการขึ้นเงินเดือนจึงทำไปเหมือนเป็นแค่พิธีกรรมเท่านั้น ใช้เกณฑ์อะไรก็ไม่มี ความชัดเจน ขนาดเป็นผู้บริหารก็ยังไม่รู้เลย กระบวนการประเมินเมื่อประเมินไป

อธิการก็บอกเท่านั้น แต่เมื่อไปถึงบอร์ดข้างบนก็แล้วแต่บอร์ดข้างบน ทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจจริงๆ สกอ. ควรจะมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของอาจารย์ให้มหาวิทยาลัยเอกชนใช้เป็นแนวทางเดียวกันในการบริหารจัดการ ไม่เช่นนั้นก็จะทำให้เกิดปัญหาแบบนี้ เนื่องจากการบริหารการศึกษาหากมองในเรื่องของกำไรขาดทุนมากเกินไป จะทำให้คุณภาพทางการศึกษาลดลง เท่าที่สัมผัสหลายๆ มหาวิทยาลัย ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่ก้าวข้ามพรมแดนของการต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ในเรื่องของกำไรขาดทุนไปแล้วก็จะอยู่รอด แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนขนาดเล็ก ที่มีเจ้าของดูแลเองก็จะเป็นเรื่องยาก ในเรื่องของรายได้ เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในระดับเดียวกัน ถือว่ามหาวิทยาลัยให้ไม่ค่อยดี แต่ยุคแรกๆ นั้นมีความชัดเจน มี Career path มีหลักเกณฑ์ขั้นของเงินเดือนที่ชัดเจนกว่านี้ มีเงินประจำตำแหน่งต่างๆ ชัดเจน ในตำแหน่งผู้บริหารต่างๆ พอมาเจ้าของรู้สึกว่ามันเปลี่ยนไป มันกลายเป็นระบบที่ใครเข้ามามันขึ้นอยู่กับผลการเจรจาต่อรอง คนที่เข้ามาที่หลังไม่ว่าจะเป็นวิทยุ ทัศนวิสัย ประสิทธิภาพ หากต่อรองได้เงินเดือนมันเกินไปไม่ยุติธรรม เลยเป็นจุดที่รู้สึกว่าไม่ไหวแล้ว คนรุ่นเก่า บางคนกำลังจะได้เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงของจังหวัด ก็ไม่หลงเหลืออยู่แล้ว ซึ่งเค้าไม่เห็นความสำคัญเลย ตอนที่ตัดสินใจลาออกยอมรับว่าตัดสินใจนาน มีอาจารย์ที่รู้จักกันทาบทามให้ไปอยู่มหาวิทยาลัยของรัฐไม่ต่ำกว่า 4-5 ปี ขวณานมาก ตัดสินใจยากด้วยรัก ระบบการพัฒนาและจูงใจ ไม่มีเลย ทุกวันนี้คนที่อยู่ที่นั่นคือ เค้าไม่คิดอะไรเพราะเค้าถือว่าเค้าเป็นคนแถวนั้น ใกล้บ้าน ไม่เดือนร้อนอะไร จึงทำให้อยู่ได้ ส่วนค่าสอนพิเศษ สอนปริญญาโท ก็มีบ้างปะปน

7. อาจารย์สมจริง (นามสมมุติ) (2559: สัมภาษณ์)

ได้ลาออกจากมหาวิทยาลัย ปัจจุบันอายุ 34 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ อายุการทำงานในมหาวิทยาลัยก่อนลาออก 3 ปี ภูมิลำเนา จังหวัดเชียงใหม่ เงินเดือนที่ได้รับก่อนลาออกประมาณ 16,000 บาท ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับก่อนลาออก ค่าสอนพิเศษประมาณ 10,000 บาท/เดือน แต่ก็ไม่ได้ทุกเดือนขึ้นอยู่กับแต่ละเทอมจะมีตัวสอนหรือไม่ ปัจจุบันประกอบอาชีพ ธุรกิจติวทวิชา รายได้ที่ได้รับในปัจจุบัน 35,000-40,000 บาท/เดือน รายได้ที่ได้รับเพิ่มขึ้น 19,000-24,000 บาท/เดือน ขณะที่ลาออกไม่มีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ระยะทางจากบ้าน/ที่พักห่างจากมหาวิทยาลัย 20 กิโลเมตร

“สาเหตุของการลาออกจากมหาวิทยาลัย ด้านความผูกพันในองค์กร เป็นองค์กรขนาดเล็กด้านความผูกพันในองค์กรจึงไม่ใช่ปัญหาหลัก จริงๆ ทำงานแบบสบายๆ ไม่ได้มีใครบังคับ ทั้งท่านคณบดีก็น่ารัก ใจดี เพื่อนร่วมงานก็ดี แต่อยู่ๆ ไปรู้สึกไม่มีอนาคต ตอบคำถามตัวเองไม่ได้ว่า หากอยู่ต่อไปแล้วอนาคตในอาชีพนี้จะเป็นอย่างไร ประกอบกับมหาวิทยาลัยก็ไม่ได้สนับสนุนให้อาจารย์พัฒนาตัวเองอย่างเต็มที่, ด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในองค์กร มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีความ

สะอาดในระดับหนึ่งเนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน มีพื้นที่ไม่มากมหาวิทยาลัยจึงสามารถบริหารจัดการได้ดี แต่ห้องน้ำควรเปลี่ยนให้เป็นระบบชักโครกให้หมดน่าจะดี เพื่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ส่วนอุปกรณ์เกี่ยวกับการเรียนการสอนในตึกอาคารเรียน บางห้องก็ไม่เพียงพอและอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ ซึ่งมหาวิทยาลัยก็ไม่ค่อยเข้ามาดำเนินการซ่อมหรือว่าจะมีซ่อมก็เข้ามา ทำให้ต้องจัดเตรียมของส่วนตัวเอง ถ้าหากมาก แต่ก็พยายามไม่คิดอะไรมาก จะได้ไม่เครียด อีกประเด็นคือปัญหาพื้นที่จอดรถในมหาวิทยาลัยไม่เป็นสัดส่วน เนื่องจากทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัยอยู่ใจกลางเมือง และปัจจุบันนักศึกษาที่ขับรถส่วนตัวมาเรียนจำนวนมาก รถอาจารย์ และรถผู้มาติดต่อในแต่ละวัน ทำให้แย่งที่จอดรถกัน รู้สึกหงุดหงิดทุกที ด้านภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ด้านการสอนส่วนใหญ่จะรับผิดชอบสอนเฉลี่ย 5-6 วิชาต่อเทอม ซึ่งถือว่าเป็นภาระหนักมากหากบางเทอมเป็นรายวิชาใหม่ เนื่องจากเพิ่มเข้ามาทำงานก็มอบหมายรายวิชาให้สอนมากเลย ซึ่งตรงจุดนี้เป็นจุดที่รับไม่ได้ ประกอบกับอาจารย์ในหลักสูตรก็ไม่ครบตรงตามที่ สกอ. กำหนดคือ 5 คน ทำให้ภาระงานของอาจารย์ในสาขานักมาก เพราะงานอาจารย์ไม่ได้แค่สอนอย่างเดียว ยังต้องเป็นทั้งอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์นิเทศน์ รวมถึงงานประกันคุณภาพที่ในแต่ละปีจะต้องหัวหมุนกับเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ต้องมีเตรียมหลักฐานประกอบมากมาย คิดว่ามันไม่ค่อย Make Sense เท่าไหร่ ซึ่งช่วงที่มีการประกันคุณภาพทำให้อาจารย์จะต้องสอนนักศึกษาเพื่อไปเตรียมหลักฐาน หรือเตรียมต้อนรับคณะผู้ประเมิน ทำให้ผลเสียตกอยู่กับนักศึกษา, ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ รู้สึกไม่พึงพอใจในสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจะให้เลย เนื่องจากไม่สามารถจูงใจและเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ ได้เลย เพราะมีแค่ประกันสังคมธรรมดาๆ ซึ่งปัจจุบันแทบจะไม่ได้ใช้ประโยชน์ เพราะโดยส่วนตัวไม่ค่อยเจ็บป่วย ต้องจ่าย 750 บาท ทุกเดือน แต่พอเจ็บป่วยจริงๆ จะไปใช้บริการที่ก็ต้องรอนานมาก คนป่วยประกันสังคมเยอะมาก แล้วยาที่ได้ไม่มีคุณภาพกินแล้วไม่หายจากโรค

“ถ้าท่านเป็นผู้บริหาร ท่านจะมีกลยุทธ์อย่างไร เพื่อที่จะธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการให้ปฏิบัติงานอยู่กับมหาวิทยาลัยไปนานๆ

ควรจัดให้มีสวัสดิการฯ ที่จูงใจกว่านี้และเป็นประโยชน์แก่อาจารย์ให้มากกว่านี้ เพราะรู้สึกว่าไม่ได้พิเศษอะไร มีคุณภาพชีวิตไม่ต่างกับแรงงานทั่วไป ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้รองรับต่อการเป็นมหาวิทยาลัย และเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร”

8. อาจารย์สมถวิล (นามสมมุติ) (2559: สัมภาษณ์)

ได้ลาออกจากมหาวิทยาลัย อายุ 29 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ อายุการทำงานในมหาวิทยาลัยก่อนลาออก 5 ปี ภูมิลำเนา จังหวัดลำปาง เงินเดือนที่ได้รับก่อนลาออก ประมาณ 15,000 บาท ปัจจุบันประกอบอาชีพรับราชการ (ไม่ได้อยู่ในสายอาจารย์) ขณะที่ลาออกมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพนิดหน่อย คือ เป็น โรคภูมิแพ้อากาศ ระยะทางจากบ้าน/ที่พัก

ห่างจากมหาวิทยาลัย 11 กิโลเมตร ขณะที่ยังทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยรับผิดชอบ ได้แก่ ทำหน้าที่สอน การบริการวิชาการ การวิจัย และการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตามภารกิจของอาจารย์มหาวิทยาลัย

“สาเหตุของการลาออกจากมหาวิทยาลัย ด้านความผูกพันในองค์กร มหาวิทยาลัยไม่สามารถสร้างความผูกพันในองค์กรได้ แต่ในเรื่องของหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานก็ไม่ได้มีปัญหาความขัดแย้งกันแต่อย่างใด แต่การบริหารงานหรือการดำเนินงานมุ่งเน้นทางด้านรายได้ในเชิงธุรกิจมากเกินไป ทำให้ไม่ได้สามารถสร้างความผูกพันให้กับคนในองค์กรได้ ด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน สถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เช่น เครื่องใช้สำนักงานไม่มีคุณภาพ เช่น เครื่องพิมพ์ไม่เพียงพอใช้งานไม่ได้ คอมพิวเตอร์อยู่ในสภาพเก่า ไม่มีการซ่อมแซม อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ดูไม่ทันสมัยสมกับการเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย บุคลากรส่วนใหญ่เข้าอกเข้าใจในการทำงานกันอย่างดี เนื่องจากเข้าใจสภาพปัญหาและบริบทของมหาวิทยาลัยว่า เราทำงานกันภายใต้เงื่อนไขของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยให้งานออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด ต้นทุนต่ำที่สุดแต่มีรายได้เข้ามหาวิทยาลัยมากๆ ทุกคนต่างเข้าใจในหัวอกคนทำงานด้วยกัน จึงไม่ค่อยมีปัญหาด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ด้านภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ เนื่องด้วยจำนวนอาจารย์มีไม่เพียงพอ บางสาขาวิชาไม่มีอาจารย์ไม่ครบตามจำนวน 5 คน ตามเกณฑ์ของ สกอ. ทำให้ภาระงานหรือภาระโหดของอาจารย์แต่ละคนหนักมาก ทั้งภาระงานสอนที่ต้องรับภาระสอนคนหนึ่งหลายวิชาต่อเทอม ภาระงานวิจัย แต่มหาวิทยาลัยก็ไม่ได้บังคับอะไรมากมาย แต่ก็ถือว่าเป็นหน้าที่ของอาจารย์ที่ต้องผลิตผลงานวิจัยออกมาในแต่ละปี เพื่อพัฒนาตนเอง แต่รู้สึกว่าการหลังๆ มานี้ไม่ค่อยได้มีเวลาในการทำงานงานวิจัยเลย เพราะแค่สอนอย่างเดียวก็หนักมากแล้ว แล้วยังมีภาระงานด้านการเป็นที่ปรึกษาให้นักศึกษาอีก ซึ่งปัจจุบันนักศึกษาแต่ละคนก็มีปัญหามากมายที่นอกเหนือจากเรื่องของภาระเรียน ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาจำเป็นจะต้องให้คำปรึกษาในทุกๆ เรื่องของนักศึกษา ด้านรายได้ น้อยมากต่ำกว่าคุณวุฒิที่จับมา ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพและต่ำกว่างานราชการเสียอีก จึงทำให้หมดแรงใจในการทำงาน รู้สึกคุณภาพชีวิตย่ำแย่ อุตสาหะเรียนสูงเป็นถึงครูบาอาจารย์ แต่เงินเดือนไม่พอต่อการทำให้ชีวิตตนเองและครอบครัวดีขึ้นเลย จึงเป็นมูลเหตุให้ตัดสินใจลาออกในครั้งนี้ เนื่องจากมีญาติที่สนิทกันเค้าแนะนำงานที่ใหม่ให้ จึงตัดสินใจลาออก ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ รู้สึกว่าก็เหมือนๆ กับบริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ ไม่มีความพิเศษหรือแตกต่างจากที่อื่นๆ เลย และไม่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจได้เลย

ถ้าท่านเป็นผู้บริหาร ท่านจะมีกลยุทธ์อย่างไร เพื่อที่จะธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการให้ปฏิบัติงานอยู่กับมหาวิทยาลัยไปนานๆ

“ควรมีการกำหนดเกณฑ์เงินเดือนให้เป็นตรงตามวุฒิ ควรปรับโดยให้มีการอ้างอิงในเรื่องของความครอบคลุมค่าครองชีพในปัจจุบันด้วย และควรเป็นอัตราที่สามารถแข่งขันกับท้องตลาดได้

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีโบนัส หรือสิ่งตอบแทนสำหรับคนที่ทำงานดี มีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำความดีและตั้งใจทำงานด้วย และมหาวิทยาลัยไม่ควรเห็นแก่เงินอย่างเดียว จนละเลยการย้อนกลับมาดูที่ความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ด้วย

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เห็นถึงผลของการศึกษาความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์บุคลากรสายวิชาการที่ลาออกจากมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 4 แห่ง จำนวน 6 คน สามารถสรุปถึงสาเหตุของการลาออกจากมหาวิทยาลัยเอกชนของอาจารย์ โดยแยกเป็นด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านความผูกพันในองค์กร

1.1 มหาวิทยาลัยไม่ตอบสนองความต้องการด้านความมั่นคงในอนาคต ทำให้ไม่สามารถสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับมหาวิทยาลัยไว้ได้

1.2 ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา มีลักษณะความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก

2. ด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน

2.1 ห้องทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานมีจำกัด ด้อยคุณภาพ ทำให้ต้องจัดหาของส่วนตัวมาใช้เอง

2.2 ห้องพักอาจารย์ไม่มีความเป็นส่วนตัว เสียงดัง ทำให้ไม่มีสมาธิในการทำงาน

2.3 อุปกรณ์ในการเรียนการสอนไม่เพียงพอ

3. ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย

3.1 มีปัญหาการเล่นพรรคเล่นพวกในมหาวิทยาลัย

3.2 มีการสนับสนุนบุคคลที่ชื่นชอบมากกว่าความเหมาะสมด้านคุณสมบัติ

3.3 ปัญหาผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ไม่เอาใจใส่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 มหาวิทยาลัยไม่มีระบบการสนับสนุนการทำงานที่ดี ทำให้อาจารย์ต้องเสียเวลาและเสียโอกาสในการพัฒนาตนเอง

4. ด้านภาระงานที่รับผิดชอบ

4.1 เน้นผลการดำเนินการตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา (QA) มากกว่าหน้าที่ทางวิชาการเป็นหลัก

4.2 ไม่มีการกระจายภาระงานอย่างเป็นธรรมในสาขาวิชา

4.3 มหาวิทยาลัยมีงบประมาณ และมีทรัพยากรทางการบริหารให้อย่างจำกัด ทำให้การดำเนินงานเกิดปัญหา เกิดความกดดัน เคร่งเครียด

4.4 คณาจารย์มีไม่เพียงพอ จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่ครบถ้วนตามเกณฑ์ของ สกอ. ทำให้ภาระงานของอาจารย์แต่ละคนมากเกินไป

4.5 ระบบและเกณฑ์ในการสนับสนุนการพัฒนาทางด้านวิชาการไม่มีความชัดเจน

4.6 มหาวิทยาลัยมีงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรต่ำ เช่น เงินสนับสนุนการทำวิจัย

5. ด้านความพึงพอใจในรายได้

5.1 มหาวิทยาลัยให้เงินเดือนต่ำกว่าวุฒิและคุณสมบัติของคณาจารย์

5.2 รายได้ไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน

5.3 การขึ้นเงินเดือน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

5.4 มีการประเมินขึ้นเงินเดือนในแต่ละปี แต่ไม่มีการประเมินขึ้นฐานเงินเดือนใหม่

5.5 เงินเดือนขึ้นน้อยมาก ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

5.6 ค่าสอนนอกเวลาต่อชั่วโมงของอาจารย์ประจำน้อยกว่าอาจารย์พิเศษ

5.7 เส้นทาง การเติบโตในอาชีพไม่ชัดเจน ขาดการนำไปเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5.8 สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ควรีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนใช้เป็นแนวทางเดียวกันในการบริหารจัดการ

6. ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

6.1 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่ำ ไม่มีการวางแผนการเกษียณอายุให้บุคลากร

6.2 สวัสดิการที่จัดสรรให้ก็เป็นลักษณะทั่วไปๆ เช่น ระบบการประกันสังคม หรือระบบประกันอุบัติเหตุ ไม่มีความพิเศษอะไร หรือการคุ้มครองครอบคลุมไปถึงครอบครัวของบุคลากร

6.3 ควรีสวัสดิการที่เหนือกว่าหรือพิเศษกว่าองค์กรอื่นๆ ในระดับเดียวกัน

2. ผลการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

2.1 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

เป็นการศึกษาถึง ลักษณะทั่วไปของปัจจัยด้านประชากร ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชา ตำแหน่งวิชาการ อายุงาน ภูมิลำเนา และภาวะสุขภาพ และลักษณะทั่วไปของปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา ประกอบด้วย ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน ความพึงพอใจในรายได้ ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ ความผูกพันในองค์กร ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย การเห็นคุณค่าในงาน เจตคติต่อพฤติกรรม และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

1) ลักษณะทั่วไปของปัจจัยด้านประชากร

บุคลากรสายวิชาการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 123 คน เพศชาย จำนวน 66 คน โดยมีอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 96 คน ซึ่งถือว่าอยู่ในวัยกลางคนหรือวัยทำงาน ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโทมากที่สุดจำนวน 161 คน ระดับปริญญาเอกจำนวน 20 คน และเป็นที่น่าสนใจว่ามีอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็น จากตัวเลขดังกล่าว สามารถเป็นตัวชี้วัดได้ว่ามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของไทย ควรจะต้องเร่งพัฒนาและผลักดันให้อาจารย์มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอกให้เพิ่มขึ้น สาขาวิชาที่สังกัดอยู่แยกเป็น สาขาวิชาทางสายสังคมศาสตร์จำนวน 126 คน และสาขาวิชาทางสายวิทยาศาสตร์จำนวน 63 คน ตำแหน่งวิชาการส่วนใหญ่ มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์มากที่สุดจำนวน 176 คน และตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์จำนวน 13 คน จากตัวเลขดังกล่าวสามารถเป็นตัวชี้วัดได้ว่ามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของไทย ควรจะต้องเร่งส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการขอตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน โดยอาจจะต้องนำไปผูกโยงกับเรื่องของการจูงใจในการพัฒนาตนเองของอาจารย์แต่ละคนต่อไป อายุงานของอาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 60 คน เป็นที่น่าสนใจว่าอาจารย์ที่มีอายุงานไม่เกิน 6 ปี มีมากถึง 109 คน ซึ่งเกินกว่าครึ่งหนึ่งของอาจารย์ทั้งหมด ที่เป็นอาจารย์ที่มีอายุงานไม่มาก ส่วนภูมิลำเนาส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในภาคเหนือมากที่สุดจำนวน 118 คน และส่วนใหญ่ไม่มีโรคประจำตัว ดังปรากฏในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ของลักษณะทั่วไปด้านประชากรของบุคลากรสายวิชาการ

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	66	34.9
หญิง	123	65.1
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	25	13.2
31-40 ปี	96	50.8
41-50 ปี	50	26.4
51 ปีขึ้นไป	18	9.6
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	8	4.2
ปริญญาโท	161	85.2
ปริญญาเอก	20	10.6
สาขาวิชา		
สายวิทยาศาสตร์	63	33.33
สายสังคมศาสตร์	126	66.67
ตำแหน่งวิชาการ		
อาจารย์	176	93.1
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	13	6.9
อายุงาน		
ไม่เกิน 1 ปี	50	26.5
1-3 ปี	26	13.7
4-6 ปี	33	17.5
7-9 ปี	20	10.6
10 ปีขึ้นไป	60	31.7

ตารางที่ 12 (ต่อ)

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	จำนวน	ร้อยละ
ภูมิลำเนา		
ภาคเหนือ (*เชียงใหม่, เชียงราย, น่าน, พะเยา, แพร่, ลำปาง, ลำพูน, อุตรดิตถ์)	118	62.4
ภาคกลาง (*กรุงเทพฯ, นครสวรรค์, พิจิตร)	11	5.8
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (*ศรีสะเกษ, อุตรดิตถ์)	2	1.1
ไม่ระบุ	58	30.1
ภาวะสุขภาพ		
ไม่มีโรคประจำตัว	107	56.6
มีโรคประจำตัว	24	12.7
ไม่ระบุ	58	30.7

2) ลักษณะทั่วไปของปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา

ปัจจัยด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับข้อความ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 พบว่าเกือบทุกข้อย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่มีจำนวน 4 รายข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความเหมาะสมของห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์ ความเป็นส่วนตัวของห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์ ความถูกสุขลักษณะของห้องน้ำในมหาวิทยาลัย และบริเวณที่ตั้งของมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งชุมชนอยู่ในตัวเมือง ดังปรากฏในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วย ของความพึงพอใจ
ในสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{x}	SD	ระดับ
1. ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน			
1.1 มหาวิทยาลัยในภาพรวม มีบรรยากาศร่มรื่น	4.08	0.87	มาก
1.2 มหาวิทยาลัยในภาพรวม มีความสวยงาม	3.85	0.80	มาก
1.3 ความเหมาะสมของอาคารเรียน ห้องเรียน กับการเรียนการสอน	3.66	0.86	มาก
1.4 ความสะอาดเรียบร้อย ของอาคารเรียน ห้องเรียน	3.67	0.87	มาก
1.5 ความเพียงพอของอาคารเรียน ห้องเรียนกับการเรียนการสอน	3.54	1.54	มาก
1.6 ความเหมาะสมของห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์	3.34	1.07	ปานกลาง
1.7 ความเป็นส่วนตัว ของห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์	3.29	1.05	ปานกลาง
1.8 ความสะอาดเรียบร้อย ของห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์	3.55	0.84	มาก
1.9 การมีสิ่งอำนวยความสะดวก ในห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์	3.47	0.93	มาก
1.10 ความสามารถใช้งานได้ ของสื่อ หรืออุปกรณ์ทางการสอน	3.61	0.91	มาก
1.11 ความเพียงพอต่อการใช้งาน ของสื่อ หรืออุปกรณ์ทางการสอน	3.48	1.00	มาก
1.12 ความเพียงพอของที่จอดรถ ในมหาวิทยาลัย	3.05	1.04	ปานกลาง
1.13 ความถูกสุขลักษณะของห้องน้ำ ในมหาวิทยาลัย	3.16	1.00	ปานกลาง
1.14 บริเวณที่ตั้งของมหาวิทยาลัย เป็นแหล่งชุมชนอยู่ในตัวเมือง	3.88	0.99	มาก
1.15 บริเวณรอบๆ ของมหาวิทยาลัย สะดวกแก่การพักอาศัย	3.56	1.01	มาก
1.16 บริเวณรอบๆ มหาวิทยาลัยมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการอุปโภคบริโภค	3.91	0.96	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

(n=189)			
ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{X}	SD	ระดับ
1.17 ความสะดวกในการเดินทางมาทำงานในมหาวิทยาลัย	4.12	0.72	มาก
รวม	3.60	0.66	มาก

ปัจจัยด้านความพึงพอใจในรายได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 โดยส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับข้อความหรือมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกรายข้อย่อย แต่มีบางรายข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยตกอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีพ มีการให้รางวัลเป็นเงินพิเศษ เช่น โบนัส สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น ท่านมีรายได้เสริมอย่างสม่ำเสมอจากการสอนภาคพิเศษในมหาวิทยาลัย และท่านมีรายได้เสริมอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการสอน ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นที่มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือควรจะต้องให้ความสนใจอย่างใกล้ชิด เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ามี 1 รายข้อที่โดดเด่น คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 โดดอยู่เพียงรายข้อเดียว คือ ความตรงเวลาในการจ่ายเงินเดือนในแต่ละเดือน ดังปรากฏในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วย ของความพึงพอใจในรายได้

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{x}	SD	ระดับ
2. ความพึงพอใจในรายได้			
2.1 อัตราเงินเดือนขั้นต้นเป็นไปตามวุฒิทางการศึกษา	2.74	1.08	ปานกลาง
2.2 เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิต	2.36	1.03	น้อย
2.3 เงินเดือนที่ได้รับ มีผลต่อการจงใจในการทำงาน	2.61	1.11	ปานกลาง
2.4 ความพึงพอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน	2.76	1.08	ปานกลาง
6.5 การขึ้นเงินเดือน ประเมินตามความสามารถส่วนบุคคล	2.95	1.10	ปานกลาง
2.6 ความเหมาะสมและยุติธรรม ในการขึ้นเงินเดือนประจำปี	2.70	1.16	ปานกลาง
2.7 ความเท่าเทียมของอัตราเงินเดือนที่ได้รับ เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกัน	2.73	1.41	ปานกลาง
2.8 ความตรงเวลา ในการจ่ายเงินเดือนในแต่ละเดือน	4.02	1.22	มาก
2.9 ท่านมีความภาคภูมิใจในรายได้ที่ท่านได้รับอยู่ในปัจจุบัน	2.85	1.05	ปานกลาง
2.10 ค่าตอบแทนของตำแหน่งทางวิชาการ ผศ. รศ. ศ. ในมหาวิทยาลัยของท่าน มีความเหมาะสมยุติธรรม	2.98	1.04	ปานกลาง
2.11 ค่าตอบแทนของตำแหน่งทางวิชาการ ผศ. รศ. ศ. ในมหาวิทยาลัยของท่าน เท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกัน	2.61	1.14	ปานกลาง
2.12 มีการให้รางวัลเป็นเงินพิเศษ เช่น เงินโบนัส สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น เป็นต้น	2.38	1.22	น้อย
2.13 ท่านมีรายได้เสริมอย่างสม่ำเสมอ จากการสอนภาคพิเศษในมหาวิทยาลัย (เช่น ภาคพิเศษ เสาร์-อาทิตย์)	1.96	1.10	น้อย
2.14 ท่านมีรายได้เสริมอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการสอน (เช่น เงินค่าหัวแนะนำนักศึกษา เป็นต้น)	2.44	1.41	น้อย
รวม	2.82	0.98	ปานกลาง

ปัจจัยด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.53 โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับข้อความหรือมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ มีการจัดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานระหว่างวันตามที่กฎหมายแรงงานกำหนด และมีการจัดสรรวันหยุดงานประจำปีตามระเบียบของทางราชการ รายข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีการจัดสรรวันลาต่างๆ ที่เหมาะสม มีสวัสดิการด้านความมั่นคงในชีวิตฯ นอกนั้นในรายข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ได้แก่ มีค่าตอบแทนเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานหรือสอนนอกเวลา มีสวัสดิการด้านเศรษฐกิจฯ มีสวัสดิการด้านการศึกษาฯ มีสวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ฯ มีสวัสดิการด้านนันทนาการ และมีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยฯ จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือมีการจัดสรรสวัสดิการพื้นฐานตามกฎหมายได้อย่างดีแล้ว เช่น วันทำงาน วันหยุด วันลาต่างๆ แต่สิ่งที่จะต้องเพิ่มเติมเพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรก็คือสวัสดิการที่นอกเหนือตามที่กฎหมายกำหนด ดังปรากฏในตารางที่ 15



ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความพึงพอใจในสวัสดิการและ
สิทธิประโยชน์

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{x}	SD	ระดับ
3. ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์			
3.1 มีการจัดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานระหว่างวันตามที่ กฎหมายแรงงานกำหนด	4.58	4.15	มากที่สุด
3.2 มีการจัดสรรวันหยุดงานประจำปี ตามระเบียบของ ทางราชการ	4.21	0.75	มากที่สุด
3.3 มีการจัดสรรวันลาต่างๆ ที่เหมาะสม	3.88	1.05	มาก
3.4 มีค่าตอบแทนเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานหรือสอนนอก เวลา	3.25	1.15	ปานกลาง
3.5 มีสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น ค่าช่วยเหลือบุตร ค่า เช่าบ้าน เงินทุนช่วยเหลือ เงินกู้ หรืออื่นๆ เพื่อเบาเทา ความเดือนร้อน ที่เหมาะสม	3.18	1.15	ปานกลาง
3.6 มีสวัสดิการด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ หรือการอบรมในประเภทต่างๆ ที่ เหมาะสม	3.17	1.23	ปานกลาง
3.7 มีสวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ เช่น การจัดสถานที่ ทำงาน โรงอาหาร ห้องน้ำที่ถูกลักษณะ หรือการให้ คำปรึกษาเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในด้านต่างๆ ที่ เหมาะสม	3.24	1.09	ปานกลาง
3.8 มีสวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น จัดให้มีสโมสร การ แข่งขันกีฬา รวมถึงสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ที่เหมาะสม	3.00	1.13	ปานกลาง
3.9 มีสวัสดิการด้านความมั่นคงในชีวิต เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินทดแทน การประกันประเภทต่างๆ เงินทุน สงเคราะห์ ที่เหมาะสม	3.47	0.92	มาก
3.10 มีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย เช่น มีการตรวจ สุขภาพประจำปี หรือการอนุญาตให้ลาป่วยเพื่อรักษาตัว ที่เหมาะสม	3.37	1.10	ปานกลาง

ตารางที่ 15 (ต่อ)

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{X}	SD	ระดับ
รวม	3.53	0.92	มาก

ด้านความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.84 ซึ่งทุกรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าอาจารย์ส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจต่องานที่ตนเองทำอยู่ หรืองานที่ได้รับผิดชอบอยู่ ดังปรากฏในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{X}	SD	ระดับ
4. ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ			
4.1 งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตรงกับความรู้และความสามารถของท่าน	4.12	0.79	มาก
4.2 งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสนใจของท่าน	4.10	0.83	มาก
6.3 ในสาขาวิชาหรือภาควิชาของท่าน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.93	0.94	มาก
4.4 เมื่อท่านปฏิบัติงาน ท่านไม่รู้สึกขัดต่อความรู้สึกของตน	3.87	0.88	มาก
4.5 ปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้ปฏิบัติงานอยู่	3.87	0.87	มาก
4.6 ในสาขาวิชาหรือภาควิชาของท่าน มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน	3.90	0.89	มาก
4.7 ในสาขาวิชาหรือภาควิชาของท่าน มีการประชุมปรึกษาหารือ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบร่วมกันก่อนลงมือปฏิบัติงาน	3.98	0.82	มาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{X}	SD	ระดับ
4.8 ในสาขาวิชาหรือภาควิชาของท่าน มีการแบ่งภาระงานตามความชำนาญหรือความถนัดของแต่ละบุคคล	3.88	0.87	มาก
4.9 ในสาขาวิชาหรือภาควิชาของท่าน มีการแบ่งความรับผิดชอบกันอย่างเท่าเทียม	3.75	0.93	มาก
4.10 ภาระหน้าที่อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอน มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	3.75	0.96	มาก
4.11 ภาระหน้าที่อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอน มีความเหมาะสมกับเวลา	3.68	0.89	มาก
4.12 มีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ	3.72	0.93	มาก
4.13 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความยุติธรรม ไม่มีอคติ	3.58	0.95	มาก
4.14 มีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ	3.71	0.92	มาก
4.15 มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร	3.72	0.81	มาก
รวม	3.84	0.70	มาก

กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับข้อความด้านความผูกพันในองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.98 ซึ่งเกือบทุกรายข้อย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีรายข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ท่านมีความภาคภูมิใจต่อการได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยดังปรากฏในตารางที่

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความผูกพันในองค์กร

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{x}	SD	ระดับ
5. ความผูกพันในองค์กร			
5.1 ท่านรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับมหาวิทยาลัย	3.92	0.79	มาก
5.2 ท่านรู้สึกจงรักภักดี ต่อมหาวิทยาลัย	3.86	0.81	มาก
5.3 ท่านศรัทธาเลื่อมใส ในเป้าหมายและคุณค่าของมหาวิทยาลัย	3.78	0.80	มาก
5.4 ท่านยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าของมหาวิทยาลัย	3.96	0.78	มาก
5.5 ท่านมุ่งมั่นที่จะอุทิศตน เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	3.96	0.77	มาก
5.6 ท่านตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยต่อไป	4.05	0.77	มาก
5.7 ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่จะทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย	4.06	0.73	มาก
5.8 ท่านรู้สึกหวงแหนพร้อมที่จะปกป้องต่อมหาวิทยาลัย	4.03	0.74	มาก
5.9 ท่านมีความภาคภูมิใจต่อการได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	4.24	0.78	มากที่สุด
รวม	3.98	0.66	มาก

ผลการวิเคราะห์ ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.85 ซึ่งเกือบทุกรายข้อย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่มี 1 รายข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด นั่นคือ ความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.89 ซึ่งถือว่ามีความโดดเด่นในด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ดังปรากฏในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{X}	SD	ระดับ
6. ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย			
6.1 ความเป็นกันเอง ของผู้บังคับบัญชาของท่าน	4.89	6.41	มากที่สุด
6.2 การมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี ของผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.84	0.83	มาก
6.3 การรับฟังปัญหา ของผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.85	0.79	มาก
6.4 ความจริงใจในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ของผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.81	0.82	มาก
6.5 การเอาใจใส่ด้านการทำงานของคุณน้อง ของผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.71	0.82	มาก
6.6 การเอาใจใส่ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวหรือครอบครัวของคุณน้อง ของผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.62	0.89	มาก
6.7 การให้กำลังใจในการทำงาน ของผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.76	0.84	มาก
6.8 การยกย่องชื่นชม เมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ดีหรือประสบความสำเร็จ ของผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.78	0.86	มาก
6.9 การมีความเคารพอย่างจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.84	0.85	มาก
6.10 การมีความรู้สึกเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.79	0.88	มาก
6.11 การสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.66	0.94	มาก
6.12 การมีบรรยากาศของการช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ภายในหน่วยงาน	3.87	0.94	มาก
6.13 การมีความสนิทสนม เป็นกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.96	0.86	มาก
6.14 การมีบรรยากาศของการให้เกียรติ หรือให้ความสำคัญซึ่งกันและกันของบุคลากร	3.78	0.89	มาก

ตารางที่ 18 (ต่อ)

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{x}	SD	ระดับ
6.15 การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัย	3.74	0.87	มาก
6.16 การมีความจริงใจต่อกันในการคบหาสมาคมกันของบุคลากรที่ร่วมงานกัน	3.66	0.85	มาก
6.17 ความสามารถในการปรึกษาเรื่องส่วนตัวกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.91	0.82	มาก
รวม	3.85	0.84	มาก

ด้านการเห็นคุณค่าในงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.90 และทุกรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอาจารย์ส่วนใหญ่รู้สึกเห็นถึงคุณค่าในงานในอาชีพการเป็นอาจารย์ของตนอยู่มาก ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านความผูกพันในองค์การ ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ และการเห็นคุณค่าในงาน ซึ่งไม่น่ามีปัญหาในการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ เนื่องจากระบบความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย เอกชนในเขตภาคเหนือ มีลักษณะผูกพันแบบพี่น้อง และไม่ค่อยมีปัญหาการเมืองภายในมหาวิทยาลัยมากนัก สืบเนื่องจากการเป็นองค์การเล็กๆ และอาศัยการติดต่อสื่อสารกันแบบไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการ ดังปรากฏในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเห็นคุณค่าในงาน

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{X}	SD	ระดับ
7. การเห็นคุณค่าในงาน			
7.1 ลักษณะงานที่ท่านทำมีความท้าทาย	3.84	0.85	มาก
7.2 ลักษณะงานที่ท่านทำมีความหลากหลาย	3.88	0.80	มาก
7.3 ท่านมีโอกาสได้การตัดสินใจในงานที่ท่านทำ	4.00	0.81	มาก
7.4 ท่านมีโอกาสใช้กลยุทธ์ของตนเองเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.90	0.85	มาก
7.5 งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความสำคัญกับมหาวิทยาลัย	3.91	0.78	มาก
7.6 งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความสำคัญกับสาขาวิชาหรือภาควิชา	4.07	0.74	มาก
7.7 ท่านเห็นโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อความก้าวหน้าในงาน	3.85	0.90	มาก
7.8 ท่านเห็นโอกาสการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในงานที่ท่านทำ	3.87	0.95	มาก
7.9 ท่านรู้สึกมีอิสระในการทำงาน	3.84	0.89	มาก
7.10 ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำมีความมั่นคง	3.76	0.83	มาก
7.11 ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลภายนอก อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยนี้	3.89	0.82	มาก
7.12 ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน	4.06	0.77	มาก
7.13 ท่านมีความภาคภูมิใจในอาชีพและในงานที่ท่านทำ	3.84	1.12	มาก
รวม	3.90	0.66	มาก

ด้านเจตคติต่อพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ซึ่งเกือบทุกรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่มีบางรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด นั่นคือ ท่านภูมิใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย และมีบางรายข้อที่น่าสนใจที่น่าจะมีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกของอาจารย์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง นั่นคือ ท่านพอใจกับการขึ้นเงินเดือนในแต่ละครั้ง ท่านพอใจ

กับเงินเดือนที่ได้รับ มหาวิทยาลัยตอบแทนท่านคุ้มค่ากับที่ได้ลงแรงไป ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยพิจารณาค่าตอบแทนจากผลงานที่แท้จริง และสำหรับที่นี่เสียงหรือความคิดเห็นของบุคลากรมีความสำคัญเสมอ ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลที่สะท้อนถึงความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนได้เป็นอย่างดี ดังปรากฏในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของเจตคติต่อพฤติกรรม

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{X}	SD	ระดับ
8. เจตคติพฤติกรรม	4.13	0.92	มาก
8.1 ท่านมีความสุขในการทำงานที่นี่	3.87	1.06	มาก
8.2 ท่านรู้สึกกระตือรือร้นที่จะมาทำงานทุกวัน	3.84	1.17	มาก
8.3 ท่านอยากฝากอนาคตการทำงานที่เหลือไว้กับมหาวิทยาลัยนี้			
8.4 ท่านอยากมาทำงานเสมอ แม้ไม่สบาย	3.77	1.25	มาก
8.5 ท่านภาคภูมิใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย	4.22	0.95	มากที่สุด
8.6 ท่านมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่	4.08	0.95	มาก
8.7 งานที่ทำอยู่ทำให้ชีวิตของท่านลงตัว	3.80	1.12	มาก
8.8 ท่านพอใจกับการขึ้นเงินเดือนในแต่ละครั้ง	2.87	1.37	ปานกลาง
8.9 ท่านพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับ	2.99	1.25	ปานกลาง
8.10 มหาวิทยาลัยตอบแทนผู้ที่มีความทุ่มเทด้วยดีเสมอมา	3.44	1.33	มาก
8.11 มหาวิทยาลัยให้โอกาสท่านได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.97	1.07	มาก
8.12 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ท่านได้รับผิดชอบในงานที่มีความสำคัญ	3.87	1.06	มาก
8.13 มหาวิทยาลัยตอบแทนท่านคุ้มค่ากับที่ได้ลงแรงไป	3.01	1.24	ปานกลาง
8.14 ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยพิจารณาค่าตอบแทนจากผลงานอย่างแท้จริง	3.19	1.35	ปานกลาง
8.15 ท่านได้รับสวัสดิการต่างๆ จากมหาวิทยาลัยอย่างครบถ้วน	3.52	1.16	มาก
8.16 สำหรับที่นี่ เสียงหรือข้อคิดเห็นของบุคลากรมี	3.32	1.15	ปานกลาง

ตารางที่ 20 (ต่อ)

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{x}	SD	ระดับ
ความสำคัญเสมอ			
8.17 ท่านมั่นใจในกระบวนการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ว่า ได้ผ่านการพิจารณาอย่างดีแล้วมีความน่าเชื่อถือ	3.44	1.17	มาก
รวม	3.61	0.85	มาก

ด้านการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ผลการศึกษา พบว่า ความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของอาจารย์นั้น ขึ้นอยู่กับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และนักศึกษา ซึ่งทั้ง 3 รายข้อนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่เหลือได้แก่ คู่สมรส บิดามารดา เพื่อนสนิทที่ไม่ใช่เพื่อนร่วมงานญาติ รวมถึงอธิการบดีหรือคนในครอบครัวอธิการบดี ไม่ได้มีผลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย เป็นที่น่าสังเกตว่า บุคคลใกล้ชิดในการทำงานนั้นมีผลต่อการตัดสินใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่มากกว่าคนในครอบครัวหรือคนใกล้ชิดภายนอกมหาวิทยาลัย ดังปรากฏในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการคล้อยตามกลุ่มของอาจารย์

(n=189)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่	\bar{X}	SD	ระดับ
9. การคล้อยตามกลุ่มของอาจารย์			
9.1 เพื่อนร่วมงานของท่าน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	3.49	0.98	มาก
9.2 ผู้บังคับบัญชาของท่าน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	3.58	0.98	มาก
9.3 นักศึกษาของท่าน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	3.42	1.17	มาก
9.4 คู่สมรสของท่าน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	3.20	1.16	ปานกลาง
9.5 บิดาหรือมารดาของท่าน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	3.20	1.09	ปานกลาง
9.6 เพื่อนสนิทของท่าน (ที่ไม่ใช่เพื่อนร่วมงาน) มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	2.81	1.11	ปานกลาง
9.7 ญาติของท่าน (ที่ไม่ใช่คู่สมรส หรือพ่อแม่) มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	2.84	1.21	ปานกลาง
9.8 อธิการบดี หรือคนในครอบครัวของอธิการบดี มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	3.35	1.31	ปานกลาง
รวม	3.24	0.75	ปานกลาง

2.2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์จำนวน และร้อยละของมหาวิทยาลัย เมื่อจำแนกตามเงินเดือนในปัจจุบัน พบว่า มหาวิทยาลัยพายัพ ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ประจำมีเงินเดือนปัจจุบัน 15,001-20,000 บาท จำนวน 29 คน และเงินเดือน 20,001-25,000 บาท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 57 คืออาจารย์ประมาณเกินครึ่งหนึ่งมีเงินเดือนไม่เกิน 25,000 บาท

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ประจำมีเงินเดือนปัจจุบัน 15,001-20,000 บาท จำนวน 14 คน และเงินเดือน 20,001-25,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 75.7 คือมีอาจารย์ที่ได้รับเงินเดือนไม่เกิน 25,000 บาท มากถึงร้อยละ 75.7

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ประจำมีเงินเดือนปัจจุบัน 15,001-20,000 บาท จำนวน 14 คน และเงินเดือน 20,001-25,000 บาท

มหาวิทยาลัยเนชั่น ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ประจำมีเงินเดือนปัจจุบัน 15,001-20,000 บาท จำนวน 12 คน และเงินเดือน 10,000-15,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 78.3 คือมีอาจารย์ที่ได้รับเงินเดือนไม่เกิน 25,000 บาท มากถึงร้อยละ 78.3 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 72.7 คือมีอาจารย์ที่ได้รับเงินเดือนไม่เกิน 25,000 บาท มากถึงร้อยละ 72.7 ดังปรากฏในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 จำนวน ร้อยละของมหาวิทยาลัย จำแนกตามเงินเดือนปัจจุบัน

(n=189)

มหาวิทยาลัย	เงินเดือนปัจจุบัน (จำนวน/ร้อยละ)				
	10,000-15,000	15,001-20,000	20,001-25,000	25,001-30,000	มากกว่า 30,000
มหาวิทยาลัยพายัพ	(1/1.0)	(29/29.0)	(28/28.0)	(26/26.0)	(16/16.0)
มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	(4/12.1)	(14/42.4)	(11/33.3)	(4/12.1)	(0/0.0)
มหาวิทยาลัยฟาอีสเทอร์น	(6/18.2)	(14/42.4)	(10/30.3)	(2/6.1)	(1/3.0)
มหาวิทยาลัยเนชั่น	(6/26.1)	(12/52.2)	(4/17.4)	(1/4.3)	(0/0.0)
รวม	(17/9.0)	(69/36.5)	(53/28.0)	(33/17.5)	(17/9.0)

ผลการวิเคราะห์จำนวน และร้อยละของมหาวิทยาลัย เมื่อจำแนกตามค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาในด้านปัจจัยทางกายภาพ ด้านความพึงพอใจในรายได้ เกี่ยวกับรายได้เสริมอื่นๆ ที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย มหาวิทยาลัยพายัพ ส่วนใหญ่อาจารย์ประจำไม่มีรายได้จากค่าตอบแทนอื่นๆ จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 หากได้รับค่าตอบแทนอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ส่วนใหญ่จำนวนไม่เกิน 5,000 บาทต่อเดือน จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 ได้แก่ เงินค่าประจำตำแหน่ง ค่าไปประกอบวิชาชีพ วิชาชีพขาดแคลน ค่าสอนพิเศษ และค่านิเทศงาน

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ส่วนใหญ่อาจารย์ประจำไม่มีรายได้จากค่าตอบแทนอื่นๆ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 75.8 หากได้รับค่าตอบแทนอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ส่วนใหญ่จำนวนไม่เกิน 5,000 บาทต่อเดือน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 ได้แก่ เงินค่าประจำตำแหน่ง และค่าสอนพิเศษ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น ส่วนใหญ่อาจารย์ประจำไม่มีรายได้จากค่าตอบแทนอื่นๆ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 หากได้รับค่าตอบแทนอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ส่วนใหญ่จำนวนไม่เกิน 5,000 บาทต่อเดือน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 ได้แก่ เงินค่าประจำตำแหน่ง ค่าครองชีพ และค่าสอนพิเศษ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยเนชั่น ส่วนใหญ่อาจารย์ประจำไม่มีรายได้จากค่าตอบแทนอื่นๆ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 87.0 หากได้รับค่าตอบแทนอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ส่วนใหญ่จำนวนไม่เกิน 5,000 บาทต่อเดือน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0 ได้แก่ เงินค่าประจำตำแหน่ง และค่าสอนพิเศษ เป็นต้นดังปรากฏในตารางที่ 23



ตารางที่ 23 จำนวน ร้อยละของมหาวิทยาลัย จำแนกตามค่าตอบแทนอื่นๆ

(n=189)

มหาวิทยาลัย	ค่าตอบแทนอื่นๆ จำนวน/ร้อยละ)				
	ไม่ได้รับ	ไม่เกิน 5,000	5,001-10,000	10,001-15,000	15,001-20,000
มหาวิทยาลัยพายัพ	(50/50.0)	(34/34.0)	(16/16.0)	(0/0.0)	(0/0.0)
มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	(25/75.8)	(6/18.2)	(0/0.0)	(2/6.1)	(0/0.0)
มหาวิทยาลัยฟาอีสเทอร์น	(18/54.5)	(12/36.4)	(2/6.1)	(0/0.0)	(1/3.0)
มหาวิทยาลัยเนชั่น	(20/87.0)	(3/13.0)	(0/0.0)	(0/0.0)	(0/0.0)
รวม	(113/59.8)	(55/29.1)	(18/9.5)	(2/1.1)	(1/0.5)

ผลการวิเคราะห์จำนวน และร้อยละของมหาวิทยาลัย เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยพายัพ ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ประจำมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 79.0 รองลงมาคือระดับปริญญาเอก จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 และระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ประจำมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 90.9 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 และระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ประจำมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 90.9 รองลงมาคือระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1

มหาวิทยาลัยเนชั่น ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ประจำมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 95.7 รองลงมาคือระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3

เป็นที่น่าสังเกตว่าในระดับอุดมศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนในระดับมหาวิทยาลัย ยังมีอาจารย์ที่มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี นั่นคือมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยพายัพ ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องเร่งแก้ไขหรือพัฒนาอาจารย์กลุ่มดังกล่าวอย่างเร่งด่วน รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกให้เพิ่มขึ้น ดังปรากฏในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 จำนวน ร้อยละของมหาวิทยาลัย จำแนกตามระดับการศึกษา

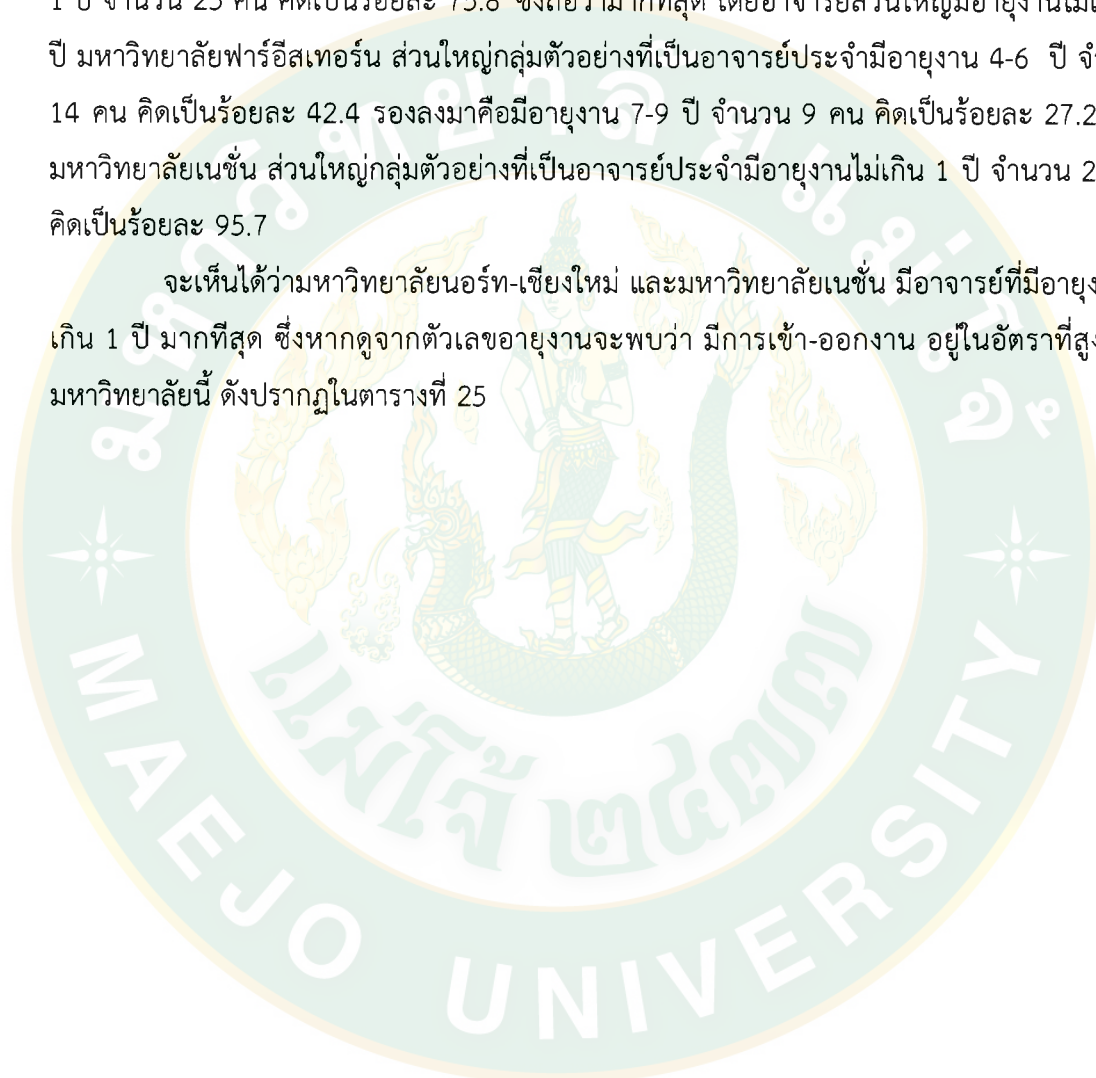
(n=189)

มหาวิทยาลัย	ระดับการศึกษา (จำนวน/ร้อยละ)		
	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
มหาวิทยาลัยพายัพ	(6/6.0)	(79/79.0)	(15/15.0)
มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	(2/6.1)	(30/90.9)	(1/3.0)
มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	(0/0.0)	(30/90.9)	(3/9.1)
มหาวิทยาลัยเนชั่น	(0/0.0)	(22/95.7)	(1/4.3)
รวม	(8/4.2)	(161/85.2)	(20/10.6)

ผลการวิเคราะห์จำนวน และร้อยละของมหาวิทยาลัย เมื่อจำแนกตามอายุงาน พบว่า มหาวิทยาลัยพายัพ ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ประจำมีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 57.0 เป็นที่น่าสังเกตว่าเกินกว่าครึ่งหนึ่งของอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยพายัพมีอายุงานมากกว่า 10 ปี

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ประจำมีอายุงานไม่เกิน 1 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 75.8 ซึ่งถือว่ามากที่สุด โดยอาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ประจำมีอายุงาน 4-6 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมาคือมีอายุงาน 7-9 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 และมหาวิทยาลัยเนชั่น ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ประจำมีอายุงานไม่เกิน 1 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 95.7

จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยเนชั่น มีอาจารย์ที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี มากที่สุด ซึ่งหากดูจากตัวเลขอายุงานจะพบว่า มีการเข้า-ออกงาน อยู่ในอัตราที่สูงใน 2 มหาวิทยาลัยนี้ ดังปรากฏในตารางที่ 25



ตารางที่ 25 จำนวน ร้อยละของมหาวิทยาลัย จำแนกตามอายุงาน

(n=189)

มหาวิทยาลัย	อายุงาน (จำนวน/ร้อยละ)				
	ไม่เกิน 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	10 ปีขึ้นไป
มหาวิทยาลัยพายัพ	(1/1.0)	(14/14.0)	(17/17.0)	(11/11.0)	(57/57.0)
มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	(25/75.8)	(6/18.2)	(1/3.0)	(0/0.0)	(1/3.0)
มหาวิทยาลัยฟาอีสเทอร์น	(2/6.1)	(6/18.2)	(14/42.4)	(9/27.2)	(2/6.1)
มหาวิทยาลัยเนชั่น	(22/95.7)	(0/0.0)	(1/4.3)	(0/0.0)	(0/0.0)
รวม	(50/26.5)	(26/13.8)	(33/17.4)	(20/10.6)	(60/31.7)

ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละของอายุ จำแนกตามอายุงาน พบว่า อาจารย์ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีอายุงานไม่เกิน 6 ปี อยู่มากถึงร้อยละ 60 เช่นเดียวกับกับอาจารย์กลุ่มอายุ 31-40 ปี ที่มีอายุงานไม่เกิน 6 ปี มากถึงร้อยละ 63 เป็นที่น่าสนใจว่ากลุ่มอาจารย์ที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จะเป็นกลุ่มที่มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี อยู่มากถึงร้อยละ 50 เช่นเดียวกับกับอาจารย์ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มากถึงร้อยละ 52.3 จึงทำให้เห็นถึงแนวโน้มของความสัมพันธ์ของอายุกับอายุงานของอาจารย์ ว่ามีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน ดังปรากฏในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 จำนวน ร้อยละของอายุ จำแนกตามอายุงาน

(n=189)

อายุ	อายุงาน (จำนวน/ร้อยละ)				
	ไม่เกิน 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	10 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30	(4/16.0)	(9/36.0)	(7/28.0)	(2/8.0)	(3/12.0)
31-40 ปี	(10/10.4)	(22/22.8)	(29/29.8)	(15/15.9)	(20/21.1)
41-50 ปี	(3/6.0)	(6/12.0)	(9/18.0)	(7/14.0)	(25/50.0)
51 ปีขึ้นไป	(1/3.9)	(1/10.0)	(2/13.8)	(2/20.0)	(12/52.3)
รวม	(18/9.5)	(38/20.1)	(47/24.9)	(26/13.8)	(60/31.7)

ผลการวิเคราะห์จำนวน และร้อยละของตำแหน่งวิชาการ จำแนกตามเงินเดือนปัจจุบัน พบว่า อาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป ร้อยละ 100 มีเงินเดือนปัจจุบัน ตั้งแต่ 20,001 บาท ขึ้นไป จนถึง มากกว่า 30,000 บาท และร้อยละ 39.2 ของอาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ มีเงินเดือนปัจจุบันส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 15,001-20,000 บาท และรองลงมาคือ มีเงินเดือนระหว่าง 20,001-25,000 บาท ดังนั้นจึงทำให้สันนิษฐานได้ว่า หากอาจารย์ต้องการมีเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้น อาจารย์จำเป็นจะต้องทำตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นต้นไป ดังปรากฏในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 จำนวน และร้อยละของตำแหน่งวิชาการ จำแนกตามเงินเดือนปัจจุบัน

(n=189)

ตำแหน่งวิชาการ	เงินเดือนปัจจุบัน (จำนวน/ร้อยละ)				
	10,000-15,000	15,001-20,000	20,001-25,000	25,001-30,000	มากกว่า 30,000
อาจารย์	(17/9.7)	(69/39.2)	(47/26.7)	(29/16.5)	(14/8.0)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	(0/0.0)	(0/0.0)	(6/46.2)	(4/30.8)	(3/23.1)
รวม	(17/9.0)	(69/36.5)	(53/28.0)	(33/17.5)	(17/9.0)

ผลการวิเคราะห์จำนวน ร้อยละของความตั้งใจทำงานต่อและความตั้งใจลาออก จำแนกตามสาขาวิชา พบว่า อาจารย์ที่สังกัดอยู่ในสาขาวิชาทางสายวิทยาศาสตร์ มีความตั้งใจที่จะทำงานต่อมากถึงร้อยละ 88.9 และตั้งใจลาออก ร้อยละ 11.1 ส่วนอาจารย์ที่สังกัดอยู่ในสาขาวิชาทางสายสังคมศาสตร์ มีความตั้งใจที่จะทำงานต่อร้อยละ 70.6 และตั้งใจลาออก ร้อยละ 26.4 แสดงให้เห็นว่าอาจารย์ทางสายวิทยาศาสตร์มีตั้งใจที่จะลาออกจากมหาวิทยาลัยน้อยกว่าอาจารย์ทางสายสังคมศาสตร์ ดังปรากฏในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 จำนวน ร้อยละของความตั้งใจทำงานต่อและความตั้งใจลาออก จำแนกตามสาขาวิชา

(n=189)

สาขาวิชา	ตั้งใจทำงานต่อในมหาวิทยาลัย (จำนวน/ร้อยละ)	
	ตั้งใจทำงานต่อ	ตั้งใจลาออก
สายวิทยาศาสตร์	(56/88.9)	(7/11.1)
สายสังคมศาสตร์	(89/70.6)	(37/26.4)
รวม	(145/76.7)	(44/23.3)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ จะสังเกตเห็นได้ว่า ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยด้านความพึงพอใจในรายได้อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย แสดงว่าเพศชายและเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจต่อรายได้ต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ด้านความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ด้านการเห็นคุณค่าในงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ด้านความพึงพอใจในรายได้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ด้านเจตนาต่อพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และด้านการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของบุคลากรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ด้าน ส่วนเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ด้านความ

พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ด้านการเห็นคุณค่าในงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ด้านความพึงพอใจในรายได้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ด้านเจตคติต่อพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และด้านการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของบุคลากรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ดังปรากฏในตารางที่ 29



ตารางที่ 29 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตามเพศ

(n=189)

ปัจจัย	เพศ		หญิง	
	ชาย			
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD
1. ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.57	0.68	3.62	0.65
2. ความพึงพอใจในรายได้	2.96	0.78	2.88	1.03
3. ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	3.53	0.81	3.53	0.97
4. ความผูกพันในองค์กร	4.07	0.64	3.94	0.67
5. ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย	3.83	0.81	3.87	0.85
6. ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	3.85	0.66	3.83	0.72
7. การเห็นคุณค่าในงาน	4.01	0.57	3.84	0.70
8. เจตคติต่อพฤติกรรม	3.75	0.88	3.53	0.82
9. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของอาจารย์	3.38	0.63	3.16	0.79

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา จะสังเกตเห็นได้ว่า อาจารย์ที่มีระดับการศึกษาทั้งปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มีระดับความพึงพอใจในรายได้ไม่น้อยกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาตามระดับการศึกษาจะพบว่า อาจารย์ที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอกมีความพึงพอใจน้อยกว่าอาจารย์ในระดับปริญญาตรี และปริญญาโท อย่างเห็นได้ชัด ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ ด้านความพึงพอใจในรายได้ ด้านเจตนาต่อพฤติกรรม และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ส่วนปัจจัยด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมากทั้งหมด ดังปรากฏในตารางที่ 30



ตารางที่ 30 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

(n=189)

ปัจจัย	ระดับการศึกษา					
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
1. ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.62	0.38	3.64	0.65	3.26	0.74
2. ความพึงพอใจในรายได้	2.91	0.53	2.97	0.96	2.38	0.82
3. ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	3.66	0.46	3.54	0.92	3.40	1.02
4. ความผูกพันในองค์กร	3.90	0.39	4.02	0.63	3.77	0.95
5. ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย	3.78	0.65	3.92	0.79	3.30	1.05
6. ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	3.63	0.32	3.91	0.63	3.27	1.05
7. การเห็นคุณค่าในงาน	3.98	0.24	3.93	0.57	3.60	1.22
8. เจตคติต่อพฤติกรรม	3.44	0.44	3.68	0.79	3.08	1.18
9. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของอาจารย์	3.95	0.49	3.25	0.68	2.91	1.07

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตามอายุงาน จะสังเกตเห็นได้ว่า อาจารย์ที่มีอายุงานในช่วง 1-3 ปี น่าเป็นห่วงที่สุด เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าช่วงอายุอื่นๆ ในหลายปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความพึงพอใจในรายได้ และความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ซึ่งทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ด้านความพึงพอใจในรายได้มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ ในทุกช่วงอายุ คือ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง รวมถึงปัจจัยด้านการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของอาจารย์ ที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างจากปัจจัยอื่นๆ คือมีระดับความพึงพอใจหรือเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ปัจจัยด้านอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งหมด ดังปรากฏในตารางที่ 31



ตารางที่ 31 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตามอายุงาน

(n=189)

ปัจจัย	อายุงาน (\bar{X} /SD)				
	ไม่เกิน 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	10 ปีขึ้นไป
1. ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน	(3.45/0.68)	(3.14/0.81)	(3.72/0.45)	(3.74/0.65)	(3.64/0.63)
2. ความพึงพอใจในรายได้	(2.92/0.92)	(2.39/0.59)	(3.08/1.18)	(3.03/0.88)	(2.94/0.94)
3. ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	(3.28/0.62)	(2.96/0.61)	(3.66/0.51)	(3.89/1.24)	(3.66/1.15)
4. ความผูกพันในองค์กร	(3.86/0.55)	(3.87/0.62)	(4.00/0.58)	(4.17/0.70)	(4.10/0.76)
5. ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย	(3.87/0.62)	(3.74/0.67)	(4.11/0.82)	(3.89/1.02)	(3.64/0.82)
6. ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	(3.73/0.65)	(3.56/0.59)	(3.98/0.62)	(3.97/0.73)	(3.83/0.80)
7. การเห็นคุณค่าในงาน	(3.88/0.42)	(3.75/0.46)	(4.01/0.57)	(3.97/0.73)	(3.83/0.88)
8. เจตคติต่อพฤติกรรม	(3.55/0.78)	(3.46/0.86)	(3.69/0.79)	(3.76/0.93)	(3.59/0.86)
9. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของอาจารย์	(3.07/0.48)	(3.16/0.64)	(3.28/0.73)	(3.32/0.69)	(3.27/0.90)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตามมหาวิทยาลัย จะสังเกตได้ว่า ค่าเฉลี่ยของการเห็นด้วยกับข้อความหรือระดับความพึงพอใจของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มีความโดดเด่นกว่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยเฉพาะปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัจจัยอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากค่อนข้างน้อยไปทางมากที่สุด เมื่อย้อนกลับไปดูในข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นนั้น มีธุรกิจในเครื่องทั้งหมดเป็นธุรกิจทางการศึกษาทั้งสิ้น ซึ่งมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยแพทย์ที่ก่อตั้งมาจากมูลนิธิทางศาสนา หรือมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ มีธุรกิจเครื่องส่วนใหญ่ด้านอสังหาริมทรัพย์ และมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่ธุรกิจเครื่องเป็นด้านการสื่อสารมวลชน จึงทำให้เห็นถึงความแตกต่างในประสบการณ์ในการบริหารที่มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นได้เปรียบประกอบกับความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองเชียงใหม่ดังปรากฏในตารางที่ 32



ตารางที่ 32 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตามมหาวิทยาลัย

(n=189)

ปัจจัย	มหาวิทยาลัย (\bar{X} /SD)			
	พายัพ	นอร์ท-เชียงใหม่	ฟาร์อีสเทอร์น	เนชั่น
1. ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน	(3.65/0.65)	(3.29/0.83)	(3.80/0.50)	(3.54/0.49)
2. ความพึงพอใจในรายได้	(2.79/0.93)	(2.60/0.64)	(3.52/1.18)	(3.00/0.59)
3. ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	(3.55/0.90)	(3.18/0.76)	(4.00/1.14)	(3.30/0.48)
4. ความผูกพันในองค์กร	(3.98/0.71)	(3.77/0.71)	(4.22/0.59)	(3.98/0.27)
5. ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย	(3.69/0.77)	(3.81/0.74)	(4.41/1.10)	(3.82/0.32)
6. ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	(3.80/0.73)	(3.60/0.79)	(4.18/0.64)	(3.81/0.22)
7. การเห็นคุณค่าในงาน	(3.88/0.75)	(3.84/0.52)	(4.09/0.70)	(3.82/0.27)
8. เจตคติต่อพฤติกรรม	(3.39/0.89)	(3.48/0.64)	(4.02/0.82)	(4.14/0.43)
9. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของอาจารย์	(3.18/0.89)	(3.34/0.63)	(3.29/0.62)	(3.24/0.43)

การวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติกเพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของบุคลากรสายวิชาการ

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติกของปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของบุคลากรสายวิชาการ หรืออาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของไทย โดยการทดสอบความเหมาะสมของโมเดล ความเหมาะสมของตัวแปรปัจจัยและวิเคราะห์ปัจจัยสัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานของปัจจัยด้านประชากร ในสมการถดถอยโลจิสติก

ผลการทดสอบความเหมาะสมของโมเดล พบว่า โมเดลในสมการถดถอยโลจิสติก Step 1 ค่า $-2 \text{ Log likelihood} = 155.462^a$ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย Cox & Snell R^2 เท่ากับ 23.1 % และ Nagelkerke R^2 เท่ากับ 34.9 % ดังปรากฏในตารางที่ 33

ตารางที่ 33 แสดงค่าสถิติทดสอบความเหมาะสมของโมเดล

Step	-2LL	Cox & Snell R^2	Nagelkerke R^2
1	155.462 ^a	0.231	0.349

ปัจจัยด้านอายุงาน และภูมิลำเนา เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และ 0.044 ตามลำดับ โดยสามารถทำนายความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการได้ว่า ปัจจัยด้านอายุงาน มีค่า $\text{Exp}(B)$ เท่ากับ 0.374 คำนวณเปอร์เซ็นต์การทำนาย $(0.374-1) \times 100 = 62.6$ และมีทิศทางความสัมพันธ์ในเชิงแปรผกผัน จึงทำนายได้ว่า ถ้าอายุงานของบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้น จะมีโอกาสตัดสินใจที่จะลาออกลดลง 62.6% ส่วนปัจจัยด้านภูมิลำเนา มีค่า $\text{Exp}(B)$ เท่ากับ 1.783 และมีทิศทางความสัมพันธ์ในเชิงแปรผันตามกัน สามารถคำนวณเปอร์เซ็นต์การทำนายได้ประมาณ 2 เท่า จึงทำนายได้ว่า ถ้าบุคลากรสายวิชาการมีภูมิลำเนาอยู่ใกล้มหาวิทยาลัย จะมีโอกาสทำงานต่อเป็น 2 เท่าของบุคลากรที่มีภูมิลำเนาอยู่ไกลจากมหาวิทยาลัย ดังปรากฏในตารางที่ 34

$$\text{Log (odds ratio)} = - 3.036(\text{Constant}) + 0.152(X_1) + 0.131(X_2) + 1.081(X_3) + 0.147(X_4) \\ + 0.677(X_5) - 0.985(X_6) + 0.578(X_7)$$

ตารางที่ 34 แสดงปัจจัยด้านประชากรที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย

(n=189)

ปัจจัย	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
-เพศ (X ₁)	0.152	0.465	0.106	1	0.744	1.164
-อายุ (X ₂)	0.131	0.153	0.728	1	0.393	1.139
-ระดับการศึกษา (X ₃)	1.081	0.603	3.218	1	0.073	2.948
-สาขาวิชา (X ₄)	0.147	0.407	0.130	1	0.718	1.158
-ตำแหน่งวิชาการ (X ₅)	0.677	0.866	0.612	1	0.434	1.968
-อายุงาน (X ₆)	-0.985	0.196	25.162	1	0.000	0.374
-ภูมิลำเนา (X ₇)	0.578	0.287	4.067	1	0.044	1.783
ค่าคงที่ (Constant)	-3.036	1.853	2.685	1	0.101	0.048

* p < 0.05

การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัยด้านประชากร พบว่า เพศมีความสัมพันธ์ในทิศทางแปรผันกับสาขาวิชาที่บุคลากรสายวิชาการสังกัดอยู่ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.007, อายุมีความสัมพันธ์ในทิศทางผกผันกับระดับการศึกษา มีค่า Sig. เท่ากับ -0.038, ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ในทิศทางผกผันกับสาขาวิชา มีค่า Sig. เท่ากับ -0.012, ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ในทิศทางผกผันกับภูมิลำเนา มีค่า Sig. เท่ากับ -0.002, สาขาวิชามีความสัมพันธ์ในทิศทางผกผันกับตำแหน่งวิชาการ มีค่า Sig. เท่ากับ -0.040, และตำแหน่งวิชาการมีความสัมพันธ์ในทิศทางผกผันกับภูมิลำเนา มีค่า Sig. เท่ากับ -0.012 ดังปรากฏในตารางที่ 35

ตารางที่ 35 แสดงการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ ของปัจจัยด้านประชากร

Step 1	Constant	เพศ	อายุ	ระดับ การศึกษา	สาขาวิชา	ตำแหน่ง วิชาการ	อายุ งาน	ภูมิลำเนา
Constant	1.000							
เพศ	-0.505	1.000						
อายุ	-0.353	0.266	1.000					
ระดับ การศึกษา	-0.480	-0.126	-0.038*	1.000				
สาขาวิชา	-0.312	0.007*	0.108	-0.012*	1.000			
ตำแหน่ง วิชาการ	-0.358	0.074	-0.075	-0.117	-0.040*	1.000		
อายุงาน	0.034	0.092	-0.256	-0.274	-0.062	-0.174	1.000	
ภูมิลำเนา	-0.266	0.074	0.088	-0.002*	-0.068	-0.012*	0.078	1.000

* $p < 0.05$

การทำนายเหตุการณ์จากสมการถดถอยโลจิสติก สามารถทำนายความตั้งใจที่จะยังปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยต่อไปของปัจจัยด้านประชากรของบุคลากรสายวิชาการได้ ร้อยละ 94.5 และทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากมหาวิทยาลัยของบุคลากรสายวิชาการได้ ร้อยละ 34.1 ซึ่งโดยเฉลี่ยสมการถดถอยโลจิสติก ร่วมกันทำนายความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยหรือความตั้งใจที่จะลาออกจากมหาวิทยาลัยของบุคลากรสายวิชาการ ได้ถูกต้องร้อยละ 80.4 ดังปรากฏในตารางที่ 36

ตารางที่ 36 แสดงผลการทำนายการเกิดเหตุการณ์จากสมการถดถอยโลจิสติก
ของปัจจัยด้านประชากร

Observed	Predicted		
	Choices		Percentage Correct
	ตั้งใจทำงานอยู่	ตั้งใจจะลาออก	
Step 1 ตั้งใจทำงานอยู่	137	8	94.5
ตั้งใจจะลาออก	29	15	34.1
Overall Percentage			80.4

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ของปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา ในสมการถดถอยโลจิสติก

ผลการทดสอบความเหมาะสมของโมเดล พบว่า โมเดลในสมการถดถอยโลจิสติก Step 1 ค่า $-2 \text{ Log likelihood} = 150.566^a$ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย Cox & Snell R^2 เท่ากับ 25.1% และ Nagelkerke R^2 เท่ากับ 37.9 % ดังปรากฏในตารางที่ 37

ตารางที่ 37 แสดงค่าสถิติทดสอบความเหมาะสมของโมเดล

Step	-2LL	Cox & Snell R^2	Nagelkerke R^2
1	150.566 ^a	0.251	0.379

ปัจจัยด้านความพึงพอใจในรายได้ ความผูกพันในองค์กร การเห็นคุณค่าในงาน และเจตคติต่อพฤติกรรม เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000, 0.045, 0.011 และ 0.000 ตามลำดับ โดยสามารถทำนายความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการได้ว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจในรายได้ มีค่า Exp(B) เท่ากับ 0.131 คำนวณเปอร์เซ็นต์การทำนาย $(0.131-1) \times 100 = 86.9$ และมีทิศทางความสัมพันธ์ในเชิงแปรผกผัน จึงทำนายได้ว่า บุคลากรสายวิชาการที่มีความพึงพอใจในรายได้น้อย มีโอกาสที่จะลาออกจากมหาวิทยาลัยถึง 86.9%

ปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กร มีค่า $\text{Exp}(B)$ เท่ากับ 0.394 คำนวณเปอร์เซ็นต์การทำนาย $(0.394 - 1) \times 100 = 60.6$ และมีทิศทางความสัมพันธ์ในเชิงแปรผกผัน จึงทำนายได้ว่า บุคลากรสายวิชาการที่มีความผูกพันในองค์กรน้อย มีโอกาสที่จะลาออกจากมหาวิทยาลัยถึง 60.6%

ปัจจัยด้านการเห็นคุณค่าในงาน มีค่า $\text{Exp}(B)$ เท่ากับ 0.191 คำนวณเปอร์เซ็นต์การทำนาย $(0.191 - 1) \times 100 = 80.9$ และมีทิศทางความสัมพันธ์ในเชิงแปรผกผัน จึงทำนายได้ว่า บุคลากรสายวิชาการที่เห็นคุณค่าในงานน้อย มีโอกาสที่จะลาออกจากมหาวิทยาลัยถึง 80.9%

ปัจจัยด้านเจตคติต่อพฤติกรรม มีค่า $\text{Exp}(B)$ เท่ากับ 5.837 และมีทิศทางความสัมพันธ์ในเชิงแปรผันตามกัน สามารถคำนวณเปอร์เซ็นต์การทำนายได้ ≈ 6 เท่า จึงทำนายได้ว่า บุคลากรสายวิชาการที่มีเจตคติต่อพฤติกรรมหรือมีเจตคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยของตน มีโอกาสที่จะยังคงทำงานต่อในมหาวิทยาลัยมากถึง 6 เท่า ของบุคลากรสายวิชาการที่มีเจตคติต่อพฤติกรรมหรือมีเจตคติที่ไม่ดีต่อมหาวิทยาลัย ดังปรากฏในตารางที่ 38

$$\begin{aligned} \text{Log (odds ratio)} = & 3.688 (\text{Constant}) + 0.852(X_8) - 2.030(X_9) - 0.033(X_{10}) + 0.766(X_{11}) \\ & - 0.931(X_{12}) - 0.744(X_{13}) - 1.655(X_{14}) + 1.764(X_{15}) + 0.290(X_{16}) \end{aligned}$$

ตารางที่ 38 แสดงปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยาที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย

(n=189)

ปัจจัย	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
-ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน(X_8)	0.852	0.464	3.376	1	0.066	2.344
-ความพึงพอใจในรายได้(X_9)	-2.030	0.452	20.133	1	0.000*	0.131
-ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์(X_{10})	-0.033	0.303	0.012	1	0.912	0.967
-ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ(X_{11})	0.766	0.609	1.581	1	0.209	2.151
-ความผูกพันในองค์กร(X_{12})	-0.931	0.464	4.021	1	0.045*	0.394
-ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย(X_{13})	-0.744	0.467	2.542	1	0.111	0.475
-การเห็นคุณค่าในงาน(X_{14})	-1.655	0.655	6.386	1	0.011*	0.191
-เจตคติต่อพฤติกรรม(X_{15})	1.764	0.470	14.100	1	0.000*	5.837
-การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง(X_{16})	0.290	0.394	0.541	1	0.462	1.336
ค่าคงที่ (Constant)	3.688	1.506	5.992	1	0.014	39.949

* $p < 0.05$

การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา พบว่า ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางแปรผกผันกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง มีค่า Sig. เท่ากับ -0.032, ความพึงพอใจในสวัสดิการฯ มีความสัมพันธ์ในทิศทางผกผันกับความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. เท่ากับ -0.049, ความพึงพอใจในสวัสดิการฯ มีความสัมพันธ์ในทิศทางแปรผกผันกับความผูกพันในองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ -0.008, ความพึงพอใจในสวัสดิการฯ มีความสัมพันธ์ในทิศทางแปรผกผันกับความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย มีค่า Sig. เท่ากับ -0.016, ความพึงพอใจในสวัสดิการฯ มีความสัมพันธ์ในทิศทางแปรผันตามกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง มีค่า Sig. เท่ากับ 0.029, พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบมีความสัมพันธ์ในทิศทางแปรผกผันกับเจตคติต่อพฤติกรรม มีค่า Sig. เท่ากับ -0.010, พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบมีความสัมพันธ์ในทิศทางแปรผกผันกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง มีค่า Sig. เท่ากับ -0.013, และความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ในทิศทางแปรผันตามกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง มีค่า Sig. เท่ากับ 0.049 ดังปรากฏในตารางที่ 39



ตารางที่ 39 แสดงการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ ของปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา

Step 1	Constant	ความพึงพอใจใน สภาพแวดล้อม การทำงาน	ความพึงพอใจ ในรายได้	ความพึงพอใจ ในสวัสดิการฯ	ความพึงพอใจ ในงานที่ รับผิดชอบ	ความผูกพัน ในองค์กร	ความสัมพันธ์ ภายใน มหาวิทยาลัย	การเห็น คุณค่าในงาน	เจตคติต่อ พฤติกรรม	การคล้อยตามกลุ่ม อ้างอิง
Constant	1.000									
ความพึงพอใจใน สภาพแวดล้อมการ ทำงาน	-0.184	1.000								
ความพึงพอใจใน รายได้	-0.203	-0.168	1.000							
ความพึงพอใจใน สวัสดิการฯ	0.073	-0.218	-0.289	1.000						
ความพึงพอใจใน งานที่รับผิดชอบ	0.028	-0.107	-0.086	-0.049*	1.000					
ความผูกพันใน องค์กร	-0.397	-0.215	0.109	-0.008*	-0.105	1.000				
ความสัมพันธ์ภายใน มหาวิทยาลัย	-0.114	-0.289	0.133	-0.016*	-0.353	0.136	1.000			
การเห็นคุณค่าใน งาน	-0.221	-0.090	0.203	-0.096	-0.474	-0.090	-0.107	1.000		
เจตคติต่อพฤติกรรม	0.239	0.259	-0.527	-0.054	-0.010*	-0.292	-0.276	-0.239	1.000	
การคล้อยตามกลุ่ม อ้างอิง	-0.041	-0.032*	-0.057	0.029*	-0.013*	-0.191	0.049	-0.213	-0.172	1.000

* $p < 0.05$

การทำนายเหตุการณ์จากสมการถดถอยโลจิสติก สามารถทำนายความตั้งใจที่จะยังปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยต่อไปของปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยาของบุคลากรสายวิชาการได้ ร้อยละ 93.8 และทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากมหาวิทยาลัยของบุคลากรสายวิชาการได้ ร้อยละ 43.2 ซึ่งโดยเฉลี่ยสมการถดถอยโลจิสติก ร่วมกันทำนายความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยหรือความตั้งใจที่จะลาออกจากมหาวิทยาลัยของบุคลากรสายวิชาการ ได้ถูกต้องร้อยละ 82.0 ดังปรากฏในตารางที่ 40

ตารางที่ 40 แสดงผลการทำนายการเกิดเหตุการณ์จากสมการถดถอยโลจิสติก ของปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา

Observed	Predicted Choices		
	ตั้งใจทำงานอยู่	ตั้งใจจะลาออก	Percentage Correct
Step 1 ตั้งใจทำงานอยู่	136	9	93.8
ตั้งใจจะลาออก	25	19	43.2
Overall Percentage			82.0

ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในหัวข้อเรื่อง “มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือ: แนวทางการบริหาร และการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ” เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2559 ณ ห้องสิงหนาท วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์ หรือผู้บริหารในมหาวิทยาลัยภาครัฐและเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์อาวุโส ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยเอกชน และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการด้านการศึกษา โดยประเด็นการสนทนาพูดคุย ประกอบด้วย สถานการณ์ของมหาวิทยาลัยในเขตภาคเหนือของไทย ที่เป็นเด่น จุดด้อย โอกาส หรืออุปสรรค และแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ รวมถึงผู้วิจัยได้มีการนำเสนอร่าง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย” ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญไว้ รวมทั้งสิ้น 9 ท่าน (ภาคผนวก ฉ ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม) ประกอบด้วย

1. ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์ และเป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยภาครัฐและเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 ท่าน
2. ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์อาวุโส ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 2 ท่าน
3. ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการด้านการศึกษา จำนวน 2 ท่าน

1. ประเด็นในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ประเด็นที่ 1 สถานการณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของไทยในปัจจุบันที่เป็นจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ในภาพรวม สามารถสรุปจากการสนทนากลุ่ม ได้ดังนี้

1.1 จุดเด่น

ระบบการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจะมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และการตัดสินใจเร็วกว่าระบบราชการ เนื่องจากเป็นระบบของเจ้าของคนเดียวหรือระบบมูลนิธิที่ก่อตั้งขึ้น สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมและชุมชนได้ดีกว่า เช่น การเปิดรับนักศึกษาต่างประเทศเพื่อเข้ามาแลกเปลี่ยนสามารถทำได้ง่ายกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งจะมีระเบียบหรือขั้นตอนที่ซับซ้อน

มากกว่า มหาวิทยาลัยเอกชนจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี การปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานจะสามารถดำเนินการได้ทันต่อความต้องการของสังคม ชุมชน สืบเนื่องมาจากความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมได้ดี จึงทำให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้รวดเร็วทันต่อความต้องการ

1.2 จุดด้อย

การมุ่งหวังผลกำไรจากการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชน ทำให้ขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ เพราะมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นในเรื่องของการลดต้นทุนเพื่อสร้างผลกำไรอยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ บุคลากรสายวิชาการ รู้สึกอึดอัดในการต้องปฏิบัติงาน

ด้านการบริหาร การกำหนดแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยในระดับสูง ขาดการวางแผนอย่างมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงานหรือคณาจารย์ ในทางปฏิบัติจะทราบกันอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่เป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย

ส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐจึงยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง จำเป็นต้องสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ และด้านบริหารทั่วไป การประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมด้านต่างๆ กับชุมชนเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ของสถาบันวิชาการ อันจะเป็นแหล่งที่พึ่งพาด้านวิชาการของชุมชน

ระบบการรับเข้าของนักศึกษา ไม่สามารถคัดนักศึกษาที่เก่ง หรือเรียนดีเข้ามาได้ เนื่องจากเป็นระบบที่รับโดยไม่ผ่านการสอบคัดเลือก ในทางปฏิบัติต้องรอให้มหาวิทยาลัยของรัฐทำการสอบคัดเลือกให้ผ่านไปเรียบร้อยแล้ว มหาวิทยาลัยเอกชนจึงจะสามารถเปิดรับนักศึกษาที่เหลือจากการสอบไม่ผ่านในมหาวิทยาลัยของรัฐ

มหาวิทยาลัยเอกชนรับนักศึกษาไม่จำกัดจำนวน และไม่มีระบบของการสอบคัดเลือกหรือหากมีระบบการสอบคัดเลือก ก็เป็นการสอบคัดเลือกอย่างพอเป็นพิธี ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน ที่ทำให้อาจารย์ผู้สอนต้องลดมาตรฐาน และอะลุ่มอล่วยต่อการสอบ หรือเกณฑ์ในการให้คะแนนต่างๆ ต้องลดลง ดังคำกล่าวที่ว่า “จ่ายครบ จบแน่” ทำให้อาจารย์หรือบุคลากรทางการศึกษารู้สึกอึดอัดและขัดต่อความรู้สึกหรือมาตรฐานของตนเองตามจรรยาบรรณของวิชาชีพอาจารย์

บุคลากรสายวิชาการและสายการบริหาร ยังขาดประสบการณ์ ส่วนใหญ่จะเป็นคนเพิ่งจบใหม่ อายุน้อย จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะการสอนและการบริหารให้มากขึ้น

อัตราลาออกของบุคลากรสายวิชาการสูง เนื่องจากความรู้สึกไม่มั่นคง ทำให้เกิดการรับคนใหม่ทดแทน ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องใน ส่งผลทางด้านจิตวิทยา และความน่าเชื่อถือขององค์กร จำเป็นต้องมีสัญญา และมีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

1.3 โอกาส

นโยบายของรัฐบาลในการเพิ่มและกระจายโอกาสการเรียนรู้ ทำให้เกิดความต้องการในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากขึ้น ประกอบกับยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยเฉพาะเป้าหมายเพิ่มจำนวนผู้เรียนในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนมีช่องทางในการเปิดสาขาวิชาที่ตลาดต้องการได้ โดยสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนที่ทำได้คล่องตัวมากกว่า และใช้ต้นทุนการลงทุนน้อยกว่า ปัจจุบันอัตราค่าเล่าเรียนในสถาบันการศึกษาของรัฐ ผู้เรียนต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายมากขึ้น และมีแนวโน้มว่าค่าใช้จ่ายในการเรียนระดับอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนแตกต่างกันไม่มาก

โอกาสที่จะทำให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องพัฒนาตนเองให้มากขึ้น เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง อาจารย์ที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นจะต้องมีทั้ง ความรู้ และประสบการณ์ ในอนาคตมหาวิทยาลัยเอกชนจะรับผู้ประกอบการมาเป็นอาจารย์มากขึ้น เพราะปัจจุบันมีอาจารย์อยู่ 2 ประเภท คือ อาจารย์ที่จบใหม่ (มีไฟในการสอน) และอาจารย์ที่มีประสบการณ์ที่มาจากภาคธุรกิจที่อาจเข้ามาในรูปของอาจารย์พิเศษ จุดนี้ทำให้อาจารย์ที่จบใหม่จะต้องเร่งพัฒนาตนเองให้ก้าวทันโลก

อีกประเด็นที่ถือว่าเป็นโอกาสสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชน คือการที่มหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องผันตนเองมากเป็น “Training Center” ให้มากขึ้น หรืออาจจะเป็นในลักษณะการจัดทำเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งเป็นโอกาสของอาจารย์รุ่นใหม่ในมหาวิทยาลัยเอกชนที่จะต้องทำการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ปรินญาเอก เพื่อมาสู้กับกลุ่มอาจารย์ที่เป็นผู้ประกอบการ ซึ่งอาจารย์รุ่นใหม่นี้หากมหาวิทยาลัยพัฒนาเค้า “” เหล่าเค้าให้คม” ด้วยการเติมพลังปัญญาเข้าไปด้วยการสนับสนุนให้เค้ามีความเชี่ยวชาญในเรื่องของการทำวิจัยให้มากขึ้น โดยเฉพาะอาจารย์รุ่นใหม่เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการ โดยอาจารย์ในปัจจุบันจะต้องเก่งใน 3 เรื่อง ได้แก่ เรื่องเทคโนโลยี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการทำวิจัยสู่ภูมิปัญญา อาจารย์รุ่นใหม่ก็จะได้เปรียบเมื่อเทียบกับอาจารย์ที่เป็นผู้ประกอบการ ซึ่งเค้าจะได้อยู่ตัวเดียวคือ ประสบการณ์ ถ้าเราได้อาจารย์ 2 กลุ่มนี้เข้ามาอยู่ในมหาวิทยาลัย จะทำให้สามารถขับเคลื่อนพัฒนามหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี และสามารถตอบโจทย์เรื่องการศึกษาของประเทศไทยได้

1.4 อุปสรรค

ภาวะการแข่งขันและเปิดสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในภาคเหนือเพิ่มขึ้น การปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของมหาวิทยาลัยภาครัฐ ซึ่งจะทำให้มีความคล่องตัวและอิสระมากขึ้น พร้อมทั้งขยายเป้าหมายการเรียนการสอน มาสู่ภูมิภาคโดยเฉพาะจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีความต้องการเป็นเมืองวิชาการ (ระดับอุดมศึกษา) และเป็นศูนย์กลางการศึกษาของภาคเหนือ

สถาบันอุดมศึกษาของไทยและต่างประเทศ ให้ความสนใจในเปิดสอนและจัดตั้งสถาบันทางการศึกษานอกพื้นที่ในจังหวัดเชียงใหม่ และตามนโยบายการเปิดเสรีทางการศึกษา หลายประเทศมีการจัดการศึกษาทางไกล

ประเด็นเรื่องของ “Generation” หรือการผลิตเปลี่ยนรุ่นของคนที่ทำงานที่เป็นอาจารย์ด้วยกัน รวมถึงนักศึกษาในปัจจุบันถือว่าเป็นช่วงรอยต่อที่จะต้องมีการปรับตัวเข้าหากันอย่างมาก (Baby boom, Gen X, Gen Y, Gen Z...) ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องปรับบทบาทใหม่ทั้งหมดเพื่อรับมือกับประเด็นดังกล่าว

ประเด็นที่ 2 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการจรรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ในด้านการสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์ และการจรรงรักษาอาจารย์ สามารถสรุปจากการสนทนากลุ่ม ได้ดังนี้

2.1 ด้านการสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์

2.1.1 ระบบของการสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์จะต้องเปิดกว้างให้มากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีสามารถได้เข้ามาสมัคร จะต้องค้นหาอาจารย์สายพันธุ์ใหม่ ที่มีอุดมการณ์ที่เต็มเปี่ยม จะต้องมึลักษณะของการเป็น นักคิด นักค้นคว้า นักวิจัย ที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา และจะต้องมีอาจารย์ที่มีประสบการณ์สูง เช่น อาจารย์ที่มีประสบการณ์ (อาวุโส) และหลักจากสรรหาและคัดเลือกเข้ามาแล้ว จำเป็นจะต้องจูงใจด้วยระบบของค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการ ที่จูงใจมากพอ อย่างน้อยจะต้องเท่ากับ หรือให้มากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ

2.1.2 ประเด็นเรื่องของ “การผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน” มหาวิทยาลัยเอกชนปัจจุบันจำเป็นต้องร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมหรือตลาดแรงงาน ว่าตลาดแรงงานต้องการบัณฑิตที่มีคุณลักษณะอย่างไร เราต้องย้อนกลับไปดูว่าเราจัดการศึกษาไปแล้วนั้น มันสามารถตอบโจทย์อะไรได้บ้าง หรือใช้ได้จริงหรือไม่ มหาวิทยาลัยจะดูที่ตัวเลขดูจำนวนยอดของนักศึกษาอย่างเดียวไม่ได้แล้ว ประกอบกับการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ในแต่ละสาขาวิชาให้ตรงกับคุณวุฒิหรือความเชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ โดยตรง ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก จะต้องตรงสาย

2.1.3 การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนที่สำคัญ คือ มหาวิทยาลัยจะต้องค้นหาอาจารย์ที่มีอุดมการณ์เดียวกันกับมหาวิทยาลัย หรือเรียกง่ายๆ ว่า “ต้องมีเคมีตรงกัน” เพื่อเข้ามาทำงานด้วยกัน คือ สามารถยอมรับ นโยบาย เป้าหมาย ค่านิยม ของมหาวิทยาลัยได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการบริหารหรือบริบทของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น มีลักษณะแตกต่างกับมหาวิทยาลัยของรัฐโดยสิ้นเชิง

2.2 ด้านการพัฒนาอาจารย์

2.2.1 ระบบการพัฒนาอาจารย์ จะต้องมียระบบการจัดการความรู้ (KM) ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นจะต้องลงทุนเพราะถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ นอกจากนั้นจำเป็นจะต้องพัฒนาอาจารย์ทั้งแนวกว้างและแนวลึก แนวกว้าง หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถในการบริการวิชาการแก่ชุมชนได้ ส่วนแนวลึก คือ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตนอย่างลึกซึ้ง

2.2.2 มหาวิทยาลัยเอกชนควรจัดสรรงบประมาณในการให้อาจารย์หรือบุคลากรทางการศึกษาได้เข้ารับการอบรม สัมมนาต่างๆ หรือการไปนำเสนอผลงานวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนในต่างจังหวัดมีความเสียเปรียบมหาวิทยาลัยในกรุงเทพฯ ซึ่งสามารถเข้าถึงการอบรม สัมมนาได้ง่ายกว่า ต้นทุนถูกกว่า เพราะส่วนใหญ่การจัดอบรม สัมมนา ก็จะจัดอยู่ในกรุงเทพฯ ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนในต่างจังหวัดจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่สูงมากกว่าในการที่จะมีโอกาสเข้าอบรม หรือสัมมนา โดยมหาวิทยาลัยจำเป็นจะต้องมีงบประมาณอย่างพอเพียงและเหมาะสม

2.2.3 เรื่อง “ศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการ” ในทุกวันนี้ตัวของศักยภาพของอาจารย์เอง ก็มีส่วนสำคัญ ครูอาจารย์ผู้สอน จบการศึกษาในระดับที่สูงแต่ทำไมผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาถึงแย่งลงกว่าเดิม เราต้องย้อนกลับมาดูที่ตัวของศักยภาพของอาจารย์ด้วย ทุกวันนี้ครูอาจารย์มุ่งแต่ทำผลงานของตนเอง จนทำให้ละเลยหน้าที่ที่สำคัญที่สุดคือ บทบาทของผู้สอนไป

2.3 การธำรงรักษาอาจารย์

2.3.1 ในเรื่องของการธำรงรักษาและพัฒนาต้องควบคู่กันไป อาจจะต้องส่งอาจารย์หรือบุคลากรทางการศึกษาไปเรียนต่อที่ตรงสายงานหรือวิชาชีพโดยตรง หรือการต้องสนับสนุนการทำตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อการให้สามารถตอบโจทย์ของระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา

2.3.2 สิ่งที่สำคัญที่สุดในระบบการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยเฉพาะการบริหารบุคลากรสายวิชาการจำเป็นจะต้องมีคือ ระบบธรรมาภิบาลที่ชัดเจน (Good Governance) เพราะจะเห็นได้ว่าในมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นการมีระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อตรง ตรวจสอบได้นั้น มีน้อยกว่ามหาวิทยาลัยในภาครัฐมาก ซึ่งหากไม่มีธรรมาภิบาลแล้วก็จะทำให้บุคลากรสายวิชาการรู้สึกอึดอัดใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงเรื่องของความโปร่งใส จริงใจ เกี่ยวกับเรื่องของผลกำไรในการประกอบกิจการมหาวิทยาลัย ซึ่งถือว่าเป็นผลสะท้อนกลับเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงสถานภาพของมหาวิทยาลัย

2.3.3 ระบบการสร้างความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ หรือระบบความจงรักภักดี (Royalty) มหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นให้ได้ ซึ่งมหาวิทยาลัยในภาครัฐนั้น สร้างขึ้นผ่านทางกฎระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวดชัดเจน โดยในตัวระบบของมันอยู่แล้ว

มหาวิทยาลัยเอกชนไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่สูง เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังนั้นในเรื่องของความผูกพันในองค์กรหรือในมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่สำคัญมาก มหาวิทยาลัยจำเป็นจะต้องสร้างระบบความผูกพันในองค์กรให้เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้ และเติบโตไปด้วยกัน ผ่านการสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวระหว่าง งาน เงิน และชื่อเสียง เพราะมหาวิทยาลัยเอกชนไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่สูง และไม่ได้มีลักษณะของความมั่นคงเหมือนกันมหาวิทยาลัยของรัฐ เพราะหากไม่มีความผูกพันแล้ว แน่แน่นอนว่าความจงใจก็คงไม่สามารถลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐได้ รวมถึงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีระบบติดตาม บุคลากรที่ลาออกจะมหาวิทยาลัยควรมีการติดตามเหตุผลของเค้าว่าเค้าลาออกไปเพราะอะไร เราก็จะได้ข้อมูลที่แท้จริงของการลาออกไป เพราะนำข้อมูลดังกล่าวกลับมาปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาต่อไป

2..3.4 เรื่องของระบบสวัสดิการในมหาวิทยาลัยเอกชน ก็ควรจะมีให้มากกว่า ระบบประกันสังคมโดยทั่วๆ ระบบประกันอุบัติเหตุที่ผูกกับบริษัทประกันทั่วๆ ไป เพื่อสร้างความรู้สึกมั่นคงให้มากขึ้น อกสิทธิ์พิเศษที่มากขึ้น จึงจะรู้สึกว่าจะใจ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น ไม่ได้มีครอบครัวไปถึงการคุ้มครองครอบครัว พ่อแม่ คู่สมรส หรือบุตร ได้เท่ากับมหาวิทยาลัยของรัฐ

2.3.5 เรื่องของค่าตอบแทนในมหาวิทยาลัยเอกชนก็ควรจะต้องมีลักษณะการจัดสรรที่เป็นระบบ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยจะต้องนำไปยึดโยงกับเรื่องของลักษณะงานที่รับผิดชอบ และความก้าวหน้าในวิชาชีพอาจารย์ (Career Path) อย่างเป็นธรรม ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นระบบที่ดีและจงใจได้ อาจจำเป็นจะต้องก่อตั้งขึ้นเป็น “สำนักพัฒนาทรัพยากรอาจารย์” ได้ก็จะเป็นการดี

2..3.6 ตัวของมหาวิทยาลัยเอกชนเอง จำเป็นจะต้องใส่ใจและให้ความสำคัญกับคำแนะนำ การชี้แนะจากอาจารย์ในมหาวิทยาลัยด้วย เพราะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากตัวอาจารย์นั้นถือว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ควรที่จะเคารพและให้สิทธิการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

2.3.7 มหาวิทยาลัยเอกชน ควรพัฒนาในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงาน การเรียนการสอน หรือแม้กระทั่งเรื่องของห้องพักอาจารย์ ควรจัดให้อาจารย์ได้มีห้องทำงานที่ดี เงียบสงบ มีมุมสำหรับการทำงานและคิดงาน ซึ่งงานของอาจารย์แตกต่างจากงานอื่นๆ ที่ต้องใช้ความมีสมาธิ การคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา อาจารย์ควรมีห้องทำงานส่วนตัว

2.3.8 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยที่นอกเหนือจากเรื่องเงิน ก็คือเรื่องของ “ศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์” เป็นตัวสำคัญที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมองอาจารย์อย่างมีศักดิ์ศรี และความเป็นมนุษย์ การให้อิสระทางวิชาการแก่อาจารย์อย่างเต็มที่ เชื่อในศักยภาพของอาจารย์ว่าอาจารย์เป็นผู้มีจรรยาบรรณ จะต้องทำความเข้าใจใหม่ว่า “มหาวิทยาลัยคือใคร” มหาวิทยาลัยไม่ใช่อธิการบดี มหาวิทยาลัยไม่ใช่สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยไม่ใช่ผู้รับใบอนุญาต

แต่จะต้องทำความเข้าใจใหม่ว่า “มหาวิทยาลัยคือ ทุกๆ คน ที่เป็นสิ่งมีชีวิตที่อยู่ในมหาวิทยาลัย ที่เป็นองค์ประกอบของกันและกัน ไล่มาตั้งแต่พนักงานภารโรง แม่บ้าน เจ้าหน้าที่ อาจารย์ คณบดี รองอธิการบดี อธิการบดี สภามหาวิทยาลัย ฯลฯ”

2.3.9 กลยุทธ์การดำรงรักษาอาจารย์นั้น จะต้องจัดทำตั้งแต่ กลยุทธ์การจัดหาและการรักษาบุคลากร กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันในงานและในองค์กร กลยุทธ์การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง และกลยุทธ์การให้รางวัล โดยมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย แต่ที่สำคัญเราควรแบ่งการดำรงรักษาอาจารย์เป็นช่วงอายุ ตามความต้องการของแต่ละช่วงวัย โดยอาจแบ่งเป็น 4 ช่วง ได้แก่ อาจารย์ที่มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี ช่วงอายุ 31-40 ปี ช่วงอายุ 41-50 ปี และ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีของมาสโลว์ ลำดับขั้นความต้องการมาร่วมด้วย เช่น อาจารย์ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี เป็นอาจารย์อายุน้อยๆ ที่เพิ่งจบการศึกษาและเพิ่งเริ่มเข้ามาทำงาน มหาวิทยาลัยจะดำรงรักษาบุคลากรอย่างไร อาจจะต้องเน้นในเรื่องของเงินเดือน ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มากกว่าหรือเท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในระดับเดียวกัน เป็นต้น ส่วนอาจารย์ที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี เป็นช่วงวัยที่อยู่ในวัยกลางคน และมีครอบครัวแล้ว ดังนั้นวิธีการดำรงรักษาอาจใช้ในเรื่องของค่าตอบแทนต่างๆ ค่าสอนพิเศษ รวมถึงเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความก้าวหน้าในอาชีพที่ต้องชัดเจน โดยในช่วงวัยนี้จะมองในเรื่องของความมั่นคงเป็นหลัก ส่วนอาจารย์ที่มีช่วงอายุ 41-50 ปี และ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป ถือว่าเป็นวัยที่เริ่มเข้าสู่ภาวะอิมตัว และค่อนข้างมีความมั่นคงในชีวิตในระดับหนึ่ง สิ่งที่อาจารย์กลุ่มนี้ต้องการอาจไม่ใช่เงินเดือน หรือค่าตอบแทนอย่างเดียว แต่ต้องการความรู้สึกว่าค่าจ้างสำคัญกับองค์กร การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากอาจารย์กลุ่มนี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เป็นต้น ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นจะต้องมีการนำเรื่องของช่วงอายุของอาจารย์เข้าไปแบ่งระดับของการดำรงรักษา ก็จะสามารถช่วยให้สามารถดำรงรักษาได้อย่างตรงจุด

ประเด็นที่ 3 การนำเสนอร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ผู้วิจัยได้นำเสนอร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ต่อผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันที่มีการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ซึ่งมีรายละเอียดของรูปแบบที่สำคัญดังนี้

2. ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย (ฉบับที่ 1)

1. ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย”

2. แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นบุคลากรสายวิชาการในระดับมหาวิทยาลัยนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นบุคลากรทั่วไป เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการนั้นเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีบริบทหรือสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย

2.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย สามารถธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการที่เป็นคนดีมีความสามารถให้คงอยู่ทำงานกับมหาวิทยาลัยไว้ได้ และเพื่อเป็นการวางหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาอาจารย์ และการธำรงรักษาอาจารย์ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับภาพรวมของมหาวิทยาลัย และในระดับย่อยที่เป็นตัวของอาจารย์แต่ละคนบังเกิดผล ในอันที่จะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และเกิดความสุขในชีวิตรการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน

2.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์ มีกระบวนการที่สำคัญ 3 กระบวนการ ได้แก่

1) การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย อาจารย์รุ่นใหม่ (New Blood) ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ตรงกับสาขาวิชาหรือศาสตร์ที่จะไปสังกัด และอาจารย์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญอาวุโส (Expert) ซึ่งจะมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนได้เป็นอย่างดี

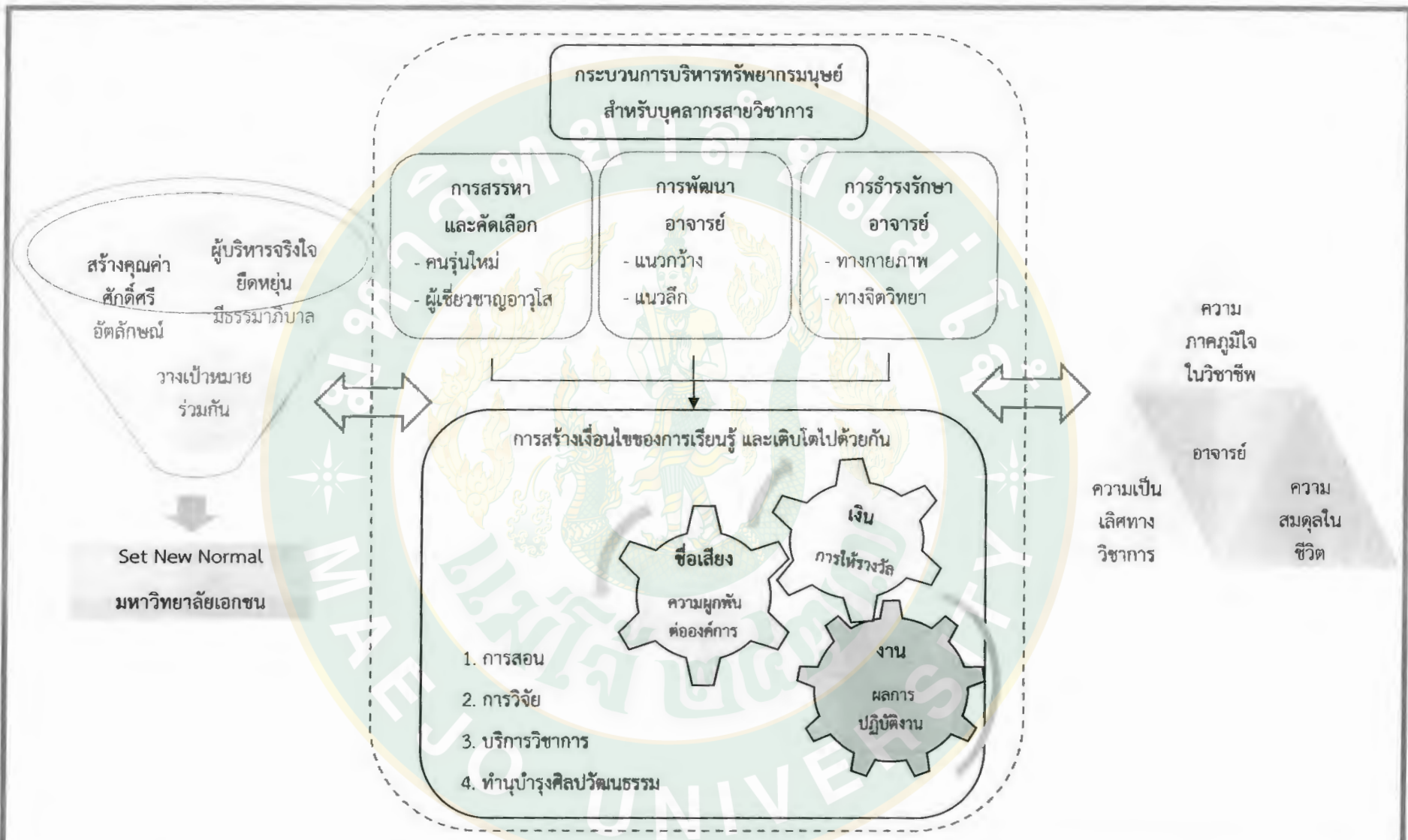
2) การพัฒนาอาจารย์

โดยการพัฒนาอาจารย์จำเป็นต้องพัฒนาทั้งแนวกว้าง และแนวลึก กล่าวคือ แนวกว้าง ได้แก่ เรื่องของการปฏิบัติงานต่างๆ ไปตามภารกิจ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และ

การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่มีความหลากหลาย มีจิตสำนึก มีจิตอาสา ในการที่จะดำรงความเป็นวิชาชีพของอาจารย์ได้อย่างครบถ้วน ประกอบกับการพัฒนาอาจารย์ในแนวลึก ได้แก่ การส่งเสริมให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ออกไปเรียนรู้โลกภายนอกจากการอบรม สัมมนาต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และพัฒนาความเชี่ยวชาญในศาสตร์หรือในสาขาวิชาของตน

3) การดำรงรักษาอาจารย์

การดำรงรักษาอาจารย์ แบ่งออกเป็น การดำรงรักษาทางกายภาพ และการดำรงรักษาทางจิตวิทยา โดยการดำรงรักษาทางกายภาพ ประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านรายได้หรือค่าตอบแทน และด้านสวัสดิการ ส่วนการดำรงรักษาทางจิตวิทยา ประกอบด้วย ด้านความผูกพันในองค์กร ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ด้านความพึงพอใจในงานและการเห็นคุณค่าในงาน ซึ่งนอกจากมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องดำรงรักษาอาจารย์ทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยาแล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นจะต้องสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกัน โดยผ่านสิ่งยึดเหนี่ยว 3 สิ่ง ได้แก่ งาน เงิน และชื่อเสียง โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวขับเคลื่อนให้อาจารย์สามารถสร้างรายได้หรือค่าตอบแทนพิเศษที่เพิ่มขึ้นจากเงินเดือนประจำ ซึ่งถือเป็นการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขภายใต้ผลของการปฏิบัติงาน ผนวกกับทั้งงานและเงิน จะต้องนำไปสู่ความมีชื่อเสียง สร้างความโดดเด่นและความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของอาจารย์ในระยะยาว โดยผ่านภารกิจหลักร่วมกัน ได้แก่ 1) การสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ และ 4) กลยุทธ์การให้รางวัล ซึ่งสามารถเขียนออกมาเป็นแผนภาพ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 14 ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย (ฉบับที่ 1)

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ
ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของ
มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิต่อร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
ที่มีต่อร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ
ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ
1. ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อ การธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของ มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย ”	เหมาะสมแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง
2. การ Set New Normal มหาวิทยาลัย เอกชน - การสร้างคุณค่า ศักดิ์ศรี และอัตลักษณ์ - ผู้บริหารจริงใจ ยืดหยุ่น และมีธรรมาภิบาล - การวางเป้าหมายร่วมกัน	เหมาะสมแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง
3. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ การสรรหาและการคัดเลือก - คนรุ่นใหม่ - ผู้เชี่ยวชาญอาวุโส	เหมาะสมแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง

ตารางที่ 41 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
การพัฒนาอาจารย์ - แนวกว้าง - แนวลึก	เหมาะสมแล้ว/ครอบคลุมแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง
การดำรงรักษาอาจารย์ - ทางกายภาพ - ทางจิตวิทยา	เหมาะสมแล้ว/ครอบคลุมแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง
การสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้ และเติบโตไปด้วยกัน ผ่าน 3 สิ่ง	เหมาะสมแล้ว/ครอบคลุมแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง
การสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้ และเติบโตไปด้วยกัน โดยยึด ภารกิจหลัก 4 ประการ คือ -การสอน -การวิจัย -บริการวิชาการ -ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	ควรนำเอาแนวคิดเรื่องของการ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกล ยุทธ์ มาสร้างเป็นกลยุทธ์เพื่อ สร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันให้กับมหาวิทยาลัย และ เป็นการนำเอาแนวคิด ทฤษฎี มาใช้ให้เกิดประโยชน์ แทนการ ยึดภารกิจหลักเกี่ยวกับ การ สอน การวิจัย บริการวิชาการ และ การ ทำ นุ บั ง รุ ง ศิลปวัฒนธรรม และที่สำคัญ ควรเพิ่มการดำรงรักษาบุคลากร สายวิชาการ ตามช่วงวัยหรือ ช่วงอายุที่มีความแตกต่างกัน ของบุคลากรสายวิชาการ เพื่อ สร้างการจูงใจได้อย่างตรงจุด ตามช่วงวัย	แก้ไขเป็น การสร้างเงื่อนไขของ การเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกัน โดยการสร้างกลยุทธ์ร่วมใน 4 กลยุทธ์ คือ -กลยุทธ์การจัดการและรักษา ทรัพยากรมนุษย์ -กลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพัน ในงานและในองค์กร -กลยุทธ์การรักษาบุคลากรที่มี ความสามารถสูง -กลยุทธ์การให้รางวัล และเพิ่มการดำรงรักษา บุคลากรสายวิชาการโดยแบ่ง ตามช่วงวัยหรือช่วงอายุ ได้แก่ -อายุไม่เกิน 30 ปี -อายุ 31-40 ปี -อายุ 41-50 ปี -อายุ 51 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 41 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
4. อาจารย์ -ความภาคภูมิใจในวิชาชีพ -ความเป็นเลิศทางวิชาการ -ความสมดุลในชีวิต	เพื่อให้มีความสมดุลและสอดคล้องกันระหว่างตัวของมหาวิทยาลัยที่มีการ Set New Normal (คือการย้อนกลับไปที่เจตนารมณ์ที่เป็นจุดเริ่มต้นของการก่อตั้ง) และตัวของอาจารย์แต่ละคน ควรเพิ่มในส่วนของตัวเอง อาจารย์แต่ละคน ที่จะต้องมีการตั้ง Mind Set (การตั้งเป้าหมายให้กับวิชาชีพการเป็นอาจารย์) ของตนเอง	เพิ่มการตั้ง Mind Set ของอาจารย์ และเพิ่มสัญลักษณ์เพื่อให้เห็นเด่นชัด

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

1. ควรเพิ่มระบบการกำกับติดตามระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ โดยอาจมีคณะกรรมการคอยกำกับและติดตาม
2. แผนภาพควรใส่กรอบของหน่วยที่เป็นระดับของมหาวิทยาลัยที่เป็นภาพรวม และระดับของอาจารย์แต่ละคนที่เป็นหน่วยย่อยๆ เพื่อให้เห็นถึงความชัดเจน
3. ควรใช้สัญลักษณ์ที่สื่อความหมายถึงทิศทางหรือนัยยะทางความรู้สึก เช่น ลูกศร ที่มองแล้วเข้าใจได้โดยง่าย

เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงข้อเสนอแนะ และทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ถึงความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่พบจากงานวิจัย แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร และรายละเอียดเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมของการศึกษา ดังปรากฏในตารางที่ 42

ตารางที่ 42 การสังเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่พบจากงานวิจัย แนวคิดการธำรงรักษาบุคลากร และการสนทนากลุ่ม

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ		
ประเด็น (issues) ที่พบจากงานวิจัย (ระดับความเห็นด้วย/พึงพอใจ)	แนวคิด (concept) การธำรงรักษาบุคลากร และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	การพัฒนารูปแบบ (model) จากการสนทนากลุ่ม
ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย <ul style="list-style-type: none"> - อายุ ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-40 ปี และ 41-50 ปี เกินกว่าร้อยละ 60 - ระดับการศึกษา มากกว่าร้อยละ 80 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท และยังมีอาจารย์ที่ยังไม่จบปริญญาโทรวมอยู่ด้วย - ตำแหน่งวิชาการ มากกว่าร้อยละ 90 มีตำแหน่งวิชาการเป็นอาจารย์ - อายุงาน 10 ปีขึ้นไป มากที่สุด มากกว่าร้อยละ 30 รองลงมาคือ อายุงานไม่เกิน 1 ปี มากกว่าร้อยละ 25 	ตามแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนของกิจกรรม รวมถึงเป็นการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์การจัดหาและรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อยๆ ได้แก่ กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ในการจ้างงาน กลยุทธ์การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ความยืดหยุ่น 	ควรจะมีการแบ่งการธำรงรักษาอาจารย์เป็นช่วงอายุ ตามความต้องการของแต่ละช่วงวัย โดยอาจแบ่งเป็น 4 ช่วง ได้แก่ อาจารย์ที่มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี ช่วงอายุ 31-40 ปี ช่วงอายุ 41-50 ปี และ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีของมาสโลว์ ลำดับขั้นความต้องการมาร่วมด้วย โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 42 (ต่อ)

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ		
ประเด็น (issues) ที่พบจากงานวิจัย (ระดับความเห็นด้วย/พึงพอใจ)	แนวคิด (concept) การธำรงรักษาบุคลากร และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	การพัฒนารูปแบบ (model) จากการสนทนากลุ่ม
	<p>2. กลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันในงานและในองค์กร แยกออกเป็น กลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันในงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรมีความตั้งใจทุ่มเท หรือ อุทิศตนในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากร มีความสุขและเกิดความจงรักภักดีและมีความศรัทธาต่อ งาน ต่ออาชีพ และต่อองค์กร และกลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันในองค์กร เป็นความเต็มใจในการเป็น บุคลากรขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร ซึ่งจะมีลักษณะดังนี้ มีความเชื่อมั่นและยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพของ องค์กรไว้</p>	

ตารางที่ 42 (ต่อ)

ประเด็น (issues) ที่พบจากงานวิจัย (ระดับความเห็นด้วย/พึงพอใจ)	การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ แนวคิด (concept) การธำรงรักษาบุคลากร และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	การพัฒนาแบบ (model) จากการสนทนากลุ่ม
	<p>3. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อยๆ ได้แก่ กลยุทธ์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง กลยุทธ์การคัดเลือกหรือระบุนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง กลยุทธ์จูงใจทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง และกลยุทธ์รักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง</p> <p>4. กลยุทธ์การให้รางวัล ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสมรรถนะ ตามความรู้ ทักษะ ความสามารถ การให้รางวัลตามการจัดกลุ่มเงินเดือนให้กว้างขึ้น การให้รางวัลอย่างเป็นธรรมตามความสามารถ การจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะบุคคล และการจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะองค์การ</p>	

ตารางที่ 42 (ต่อ)

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ		
ประเด็น (issues) ที่พบจากงานวิจัย (ระดับความเห็นด้วย/พึงพอใจ)	แนวคิด (concept) การธำรงรักษาบุคลากร และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	การพัฒนารูปแบบ (model) จากการสนทนากลุ่ม
- ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน (มาก)	ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดีในบรรยากาศภาพรวม ความเหมาะสมของอาคารเรียน ห้องเรียนกับการเรียนการสอน ห้องทำงานและห้องพักอาจารย์ การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ห้องพักอาจารย์ สื่อหรืออุปกรณ์ในการสอน	มหาวิทยาลัยเอกชน ควรพัฒนาในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงาน การเรียนการสอน หรือแม้กระทั่งเรื่องของห้องพักอาจารย์ ควรจัดให้อาจารย์ได้มีห้องทำงานที่ดี เงียบสงบ มีมุมสำหรับการทำงานและคิดงาน ซึ่งงานของอาจารย์แตกต่างจากงานอื่นๆ ที่ต้องใช้ความมีสมาธิ การคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา อาจารย์ควรมีห้องทำงานที่เป็นส่วนตัว
- ความพึงพอใจในรายได้ (ปานกลาง)	ความพึงพอใจในรายได้ เป็นความรู้สึกในทางที่ดีของบุคลากรสายวิชาการ เกี่ยวกับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับของบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งจะต้องเป็นไปตามวุฒิทางการศึกษา เพียงพอต่อการดำรงชีวิต จูงใจในการทำงาน ความเหมาะสมและยุติธรรมของการขึ้นเงินเดือนประจำปี ความเท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกัน ความภาคภูมิใจในรายได้ที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน มีการให้รางวัลเป็น	ค่าตอบแทน หรือรายได้ในมหาวิทยาลัยเอกชนก็ควรจะต้องมีลักษณะการจัดสรรที่เป็นระบบ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งจะต้องนำไปยึดโยงกับเรื่องของลักษณะงานที่รับผิดชอบ และความก้าวหน้าในวิชาชีพอาจารย์ (Career Path) อย่างเป็นธรรม ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นระบบที่ดีและจูงใจได้ อาจจำเป็นจะต้องก่อตั้งเป็น

ตารางที่ 42 (ต่อ)

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ		
ประเด็น (issues) ที่พบจากงานวิจัย (ระดับความเห็นด้วย/พึงพอใจ)	แนวคิด (concept) การธำรงรักษาบุคลากร และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง หรืออื่นๆ ที่นอกเหนือจากการสอน	การพัฒนารูปแบบ (model) จากการสนทนากลุ่ม
- ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (มาก	ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีเกี่ยวกับการได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์จากมหาวิทยาลัยเอกชน การจัดช่วยเหลือเวลาในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การจัดสรรวันลา วันหยุด การมีค่าตอบแทนเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานหรือสอนนอกเวลา การมีสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การมีสวัสดิการด้านการศึกษา การมีสวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ การมีสวัสดิการด้านนันทนาการ การมีสวัสดิการด้านความมั่นคงในชีวิต การมีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย	“สำนักพัฒนาทรัพยากรอาจารย์” ได้ก็จะเป็นการดี ระบบสวัสดิการในมหาวิทยาลัยเอกชน ก็ควรจะมีให้มากกว่า ระบบประกันสังคมโดยทั่วๆ ไป หรือระบบประกันอุบัติเหตุที่ผูกกับบริษัทประกันทั่วๆ ไป เพื่อสร้างความรู้สึกมั่นคงให้มากขึ้น การอภิสิทธิ์พิเศษที่มากขึ้น จึงจะรู้สึกว่าจูงใจ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น สวัสดิการไม่ได้มีครอบคลุมไปถึงการคุ้มครองครอบครัว พ่อแม่ คู่สมรส หรือบุตร ได้เท่ากับมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยจำเป็นจะต้องสร้างระบบสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความมั่นคงในชีวิตของอาจารย์

ตารางที่ 42 (ต่อ)

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ		
ประเด็น (issues) ที่พบจากงานวิจัย (ระดับความเห็นด้วย/พึงพอใจ)	แนวคิด (concept) การธำรงรักษาบุคลากร และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	การพัฒนารูปแบบ (model) จากการสนทนากลุ่ม
- ความผูกพันในองค์กร (มาก)	ความผูกพันในองค์กร เป็นความรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับมหาวิทยาลัย ความศรัทธาเลื่อมใสในเป้าหมายและคุณค่าของมหาวิทยาลัย ความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยต่อไป ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่จะทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย และความภาคภูมิใจต่อการได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องสร้างระบบความผูกพันในองค์กรให้เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้ และเติบโตไปด้วยกัน ผ่านการสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวระหว่าง งาน เงิน และชื่อเสียง เพราะมหาวิทยาลัยเอกชนไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่สูง และไม่ได้มีลักษณะของความมั่นคงเหมือนกันมหาวิทยาลัยของรัฐ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยที่นอกเหนือจากเรื่องเงิน ก็คือเรื่องของ “ศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์” เป็นตัวสำคัญที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมองอาจารย์อย่างมีศักดิ์ศรี และความเป็นมนุษย์ การให้อิสระทางวิชาการแก่อาจารย์อย่างเต็มที่ ควรใส่ใจและให้ความสำคัญกับคำแนะนำ คำชี้แนะจาก

ตารางที่ 42 (ต่อ)

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ		
ประเด็น (issues) ที่พบจากงานวิจัย (ระดับความเห็นด้วย/พึงพอใจ)	แนวคิด (concept) การธำรงรักษาบุคลากร และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	การพัฒนารูปแบบ (model) จากการสนทนากลุ่ม
- ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย (มาก)	ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย เป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร การประสานงานกับบุคคลภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน เป็นบรรยากาศของการช่วยเหลือ สนับสนุน เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การให้เกียรติ หรือให้ความสำคัญ การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัย	อาจารย์ในมหาวิทยาลัย เพราะถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากตัวอาจารย์นั้นถือว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง สถานการณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในด้านจุดต่อยทางการบริหาร การกำหนดแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยในระดับสูง ขาดการวางแผนอย่างมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงานหรือคณาจารย์ ในทางปฏิบัติจะทราบกันอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่เป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย แต่ในขณะเดียวกัน จุดเด่นของมหาวิทยาลัยเอกชน ส่วนใหญ่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เนื่องจากมีขนาดเล็ก จึงเป็นผลดีต่อการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการได้ทันต่อความต้องการของสังคมชุมชน จึงทำให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้รวดเร็ว

ตารางที่ 42 (ต่อ)

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ		
ประเด็น (issues) ที่พบจากงานวิจัย (ระดับความเห็นด้วย/พึงพอใจ)	แนวคิด (concept) การธำรงรักษาบุคลากร และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	การพัฒนารูปแบบ (model) จากกรณีศึกษา
- ความพึงพอใจในงาน และการเห็นคุณค่าในงานที่ รับผิดชอบ (มาก)	ความพึงพอใจในงาน และการเห็นคุณค่าในงานที่รับผิดชอบ คือหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือภาระงานที่ได้รับมอบหมายมี ความตรงกับความรู้ความสามารถ ตรงกับความสนใจ การ แบ่งหน้าที่ในการทำงานในหน่วยงาน มีการประชุม ปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงความทำ ทาย ความหลากหลายของงานที่ทำ การได้รับมอบหมาย งานที่มีความสำคัญกับมหาวิทยาลัย การเห็นโอกาสในการ ได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อ ความก้าวหน้าในงาน การเห็นโอกาสในการก้าวขึ้นสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้นในงานที่ทำ ความรู้สึกมีอิสระในงานที่ทำ งานที่ทำมีความมั่นคง	มหาวิทยาลัยเอกชนควรมีระบบธรรมาภิบาล ในการ บริหารจัดการ โดยเฉพาะการทำให้ประเด็นเรื่อง งาน เงิน และชื่อเสียง สามารถนำมาเชื่อมโยงกันเพื่อสร้างความ ผูกพันในองค์กร และสร้างความพึงพอใจในงาน และ การเห็นคุณค่าในงานที่รับผิดชอบ ประกอบกับการมี เส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ของอาจารย์ที่ชัดเจน นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยควรมีการจัดสรรงบประมาณใน การให้อาจารย์หรือบุคลากรทางการศึกษาได้เข้ารับการ อบรม สัมมนาต่างๆ หรือการไปนำเสนอผลงานวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ซึ่งมหาวิทยาลัย เอกชนในต่างจังหวัดมีความเสียเปรียบมหาวิทยาลัยใน กรุงเทพฯ ซึ่งสามารถเข้าถึงการอบรม สัมมนาได้ง่ายกว่า โดยมหาวิทยาลัยจำเป็นจะต้องมีงบประมาณสนับสนุนอย่าง พอเพียงและเหมาะสม

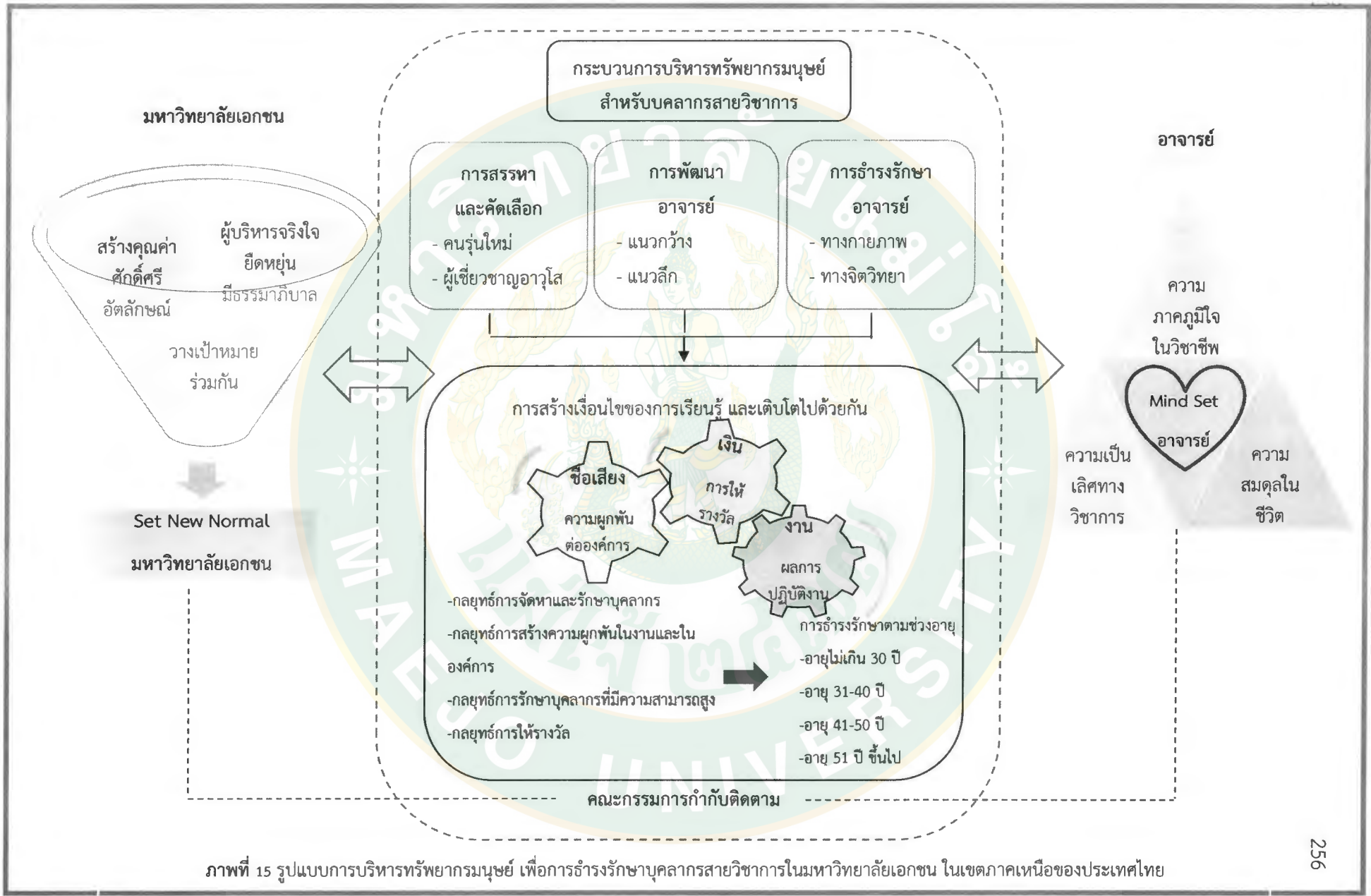
ตารางที่ 42 (ต่อ)

การพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ		
ประเด็น (issues) ที่พบจากงานวิจัย (ระดับความเห็นด้วย/พึงพอใจ)	แนวคิด (concept) การธำรงรักษาบุคลากร และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	การพัฒนาารูปแบบ (model) จากการสนทนากลุ่ม
<p>-เจตนาต่อพฤติกรรม และด้านการคล้อยตามกลุ่มของอาจารย์</p> <p>ความภาคภูมิใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย (มากที่สุด)</p> <p>ความพอใจในเงินเดือนที่ได้รับและการขึ้นเงินเดือน (ปานกลาง)</p> <p>เห็นว่าการพิจารณาค่าตอบแทนจากผลงานอย่างแท้จริง (ปานกลาง)</p> <p>มหาวิทยาลัยตอบแทนอย่างคุ้มค่ากับแรงที่ได้ลงไป (ปานกลาง)</p> <p>การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (ปานกลาง)</p> <p>เสียง หรือข้อคิดเห็นของบุคลากรสำคัญเสมอ (ปานกลาง)</p>	<p>ตามทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล ของฟิชไบน์และไอเซนดท์กล่าวว่า พฤติกรรมของแต่ละบุคคลดำเนินการตามความเชื่อ (Beliefs) ทศคติ (Attitudes) และความตั้งใจกระทำ (Intention) พฤติกรรมส่วนมากอยู่ภายใต้การควบคุมของเจตนาของบุคคล หรือเจตนาเชิงพฤติกรรม โดยขึ้นอยู่กับตัวกำหนด 2 ตัว คือ ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นการประเมินทางบวกและลบต่อการกระทำ และปัจจัยทางสังคม เป็นการประมาณของบุคคลว่า จะมีการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเพียงใด ซึ่งบุคคลอ้างอิงหมายถึงบุคคลที่ใกล้ชิดและมีความสำคัญกับผู้นั้น</p>	<p>ระบบการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยเฉพาะการบริหารบุคลากรสายวิชาการจำเป็นจะต้องมีคือ ระบบธรรมาภิบาลที่ชัดเจน (Good Governance) เพราะจะเห็นได้ว่าในมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นการมีระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อตรง ตรวจสอบได้นั้น มีน้อยกว่ามหาวิทยาลัยในภาครัฐมาก ซึ่งหากไม่มีธรรมาภิบาลแล้วก็จะทำให้บุคลากรสายวิชาการรู้สึกอึดอัดใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงเรื่องของความโปร่งใส จริงใจเกี่ยวกับเรื่องของผลกำไรในการประกอบกิจการมหาวิทยาลัย ซึ่งถือว่าเป็นผลสะท้อนกลับเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงสถานภาพของมหาวิทยาลัย ส่วนในเรื่องค่าตอบแทนก็ควรจะต้องมีลักษณะการจัดสรรที่เป็นระบบ โดยยึดหลัก</p>

ตารางที่ 42 (ต่อ)

ประเด็น (issues) ที่พบจากงานวิจัย (ระดับความเห็นด้วย/พึงพอใจ)	การพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ แนวคิด (concept) การธำรงรักษาบุคลากร และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	การพัฒนาแบบ (model) จากการสนทนากลุ่ม
		ธรรมเนียมปฏิบัติ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยจะต้องนำไป ยึดโยงกับเรื่องของลักษณะงานที่รับผิดชอบ และ ความก้าวหน้าในวิชาชีพอาจารย์ (Career Path) อย่าง เป็นธรรม

จากข้อมูลในตารางที่ 42 ประเด็นที่ค้นพบจากงานวิจัย ผสมกับแนวคิดการธำรงรักษาบุคลากรรวมถึงแนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และผลการจัดการสนทนากลุ่ม (Group Discussion) ในหัวเรื่อง “มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือ: แนวทางการบริหาร และการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ” เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2559 ณ ห้องสิงหนาท วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์ หรือผู้บริหารในมหาวิทยาลัยภาครัฐและเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์อาวุโส ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยเอกชน และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการด้านการศึกษา ตามประเด็นการสนทนาพูดคุย ได้แก่ สถานการณ์ของมหาวิทยาลัยชนในเขตภาคเหนือของไทย ที่เป็นเด่น จุดด้อย โอกาส หรืออุปสรรค และแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ รวมถึงการนำเสนอร่าง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย” ซึ่งได้มีการแก้ไขและปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิ ดังแผนภาพที่ 14 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย



ภาพที่ 15 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบำรุงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

3. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

1. ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย”

2. แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นบุคลากรสายวิชาการในระดับมหาวิทยาลัยนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยควรจะต้องมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นบุคลากรทั่วไป เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการนั้นเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีบริบทหรือสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย

2.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย สามารถธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการที่เป็นคนดีมีความสามารถให้คงอยู่ทำงานกับมหาวิทยาลัยไว้ได้ และเพื่อเป็นการวางหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาอาจารย์ และการธำรงรักษาอาจารย์ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับภาพรวมของมหาวิทยาลัย และในระดับย่อยที่เป็นตัวของอาจารย์แต่ละคนบังเกิดผล ในอันที่จะนำมาซึ่งความก้าวหน้า และเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย และตัวบุคลากรสายวิชาการ เกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เกิดความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน

2.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์ มีกระบวนการที่สำคัญ 3 กระบวนการ ได้แก่

1) การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย อาจารย์รุ่นใหม่ (New Blood) ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ตรงกับสาขาวิชาหรือศาสตร์ที่จะไปสังกัด และอาจารย์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญอาวุโส (Expert) ซึ่งจะมีคุณวุฒิและประสบการณ์ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนได้เป็นอย่างดี

2) การพัฒนาอาจารย์

โดยการพัฒนาอาจารย์จำเป็นต้องพัฒนาทั้งแนวกว้าง และแนวลึก กล่าวคือ แนวกว้าง ได้แก่ เรื่องของการปฏิบัติงานต่างๆ ไปตามภารกิจ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่มีความหลากหลาย มีจิตสำนึก มีจิตอาสา ในการที่จะธำรงความเป็นวิชาชีพของอาจารย์ได้อย่างครบถ้วน ประกอบกับการพัฒนาอาจารย์ในแนวลึก ได้แก่ การส่งเสริมให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ออกไปเรียนรู้โลกภายนอกจากการอบรม สัมมนาต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และพัฒนาความเชี่ยวชาญในศาสตร์หรือในสาขาวิชาของตน

3) การธำรงรักษาอาจารย์

การธำรงรักษาอาจารย์ แบ่งออกเป็น การธำรงรักษาทางกายภาพ และการธำรงรักษาทางจิตวิทยา โดยการธำรงรักษาทางกายภาพ ประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านรายได้หรือค่าตอบแทน และด้านสวัสดิการ ส่วนการธำรงรักษาทางจิตวิทยา ประกอบด้วย ด้านความผูกพันในองค์กร ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ด้านความพึงพอใจในงานและการเห็นคุณค่าในงาน ซึ่งนอกจากมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องธำรงรักษาอาจารย์ทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยาแล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นจะต้องสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกัน โดยผ่านสิ่งยึดเหนี่ยว 3 สิ่ง ได้แก่ งาน เงิน และชื่อเสียง โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวขับเคลื่อนให้อาจารย์สามารถสร้างรายได้หรือค่าตอบแทนพิเศษที่เพิ่มขึ้นจากเงินเดือนประจำ ซึ่งถือเป็นการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขภายใต้ผลของการปฏิบัติงาน ผนวกกับทั้งงานและเงิน จะต้องนำไปสู่ความมีชื่อเสียง สร้างความโดดเด่นและความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของอาจารย์ในระยะยาว

3. คำอธิบายแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

เริ่มต้นจากการ Set New Normal มหาวิทยาลัยเอกชน (คือการย้อนกลับไปที่เจตนารมณ์ที่เป็นจุดเริ่มต้นของการก่อตั้ง) ของมหาวิทยาลัยใหม่อีกครั้ง เพื่อค้นหาคุณค่า ศักดิ์ศรี และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งคุณค่า ศักดิ์ศรี และอัตลักษณ์อาจจะปรากฏอยู่ใน วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือ เป้าหมายของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว แต่ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่ขาดความตระหนักถึงความสำคัญในการที่จะมุ่งมั่นปฏิบัติภารกิจของตนตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้อย่างแท้จริง จึงทำให้ขาดหลักที่เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวของการดำเนินงานไป ซึ่งการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้นและรักษาให้คงอยู่ต่อเนื่องถาวรตั้งแต่ก่อตั้งมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นต้นมา คุณค่านั้น คือ สิ่งที่มีประโยชน์ มีค่าของมหาวิทยาลัย ที่เกิดจากความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าของผู้ก่อตั้งที่

อยากให้เห็นมหาวิทยาลัยเอกชนของตนเป็นประโยชน์ต่อสังคมและสาธารณชนอย่างไร ซึ่งก็จะสะท้อนให้เห็นได้จาก “ปณิธาน วิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ” ของมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยพายัพ มีปณิธานว่า “มหาวิทยาลัยพายัพ เป็นมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นโดยมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อแสดงถึงความรักของพระเจ้า ความเชื่อ ความศรัทธาของมนุษย์ต่อพระเจ้า มหาวิทยาลัยจะยึดมั่นใน สัจจะ-บริการ โดยแสวงหาความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณธรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เห็นแจ้งในสัจจะแห่งชีวิต” มีวิสัยทัศน์ว่า “แหล่งเรียนรู้สากล พัฒนาคนสู่พลเมืองโลก ” หรือมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ มีปณิธานว่า “มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ จัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยยึดมั่นในความซื่อตรง ขยันเที่ยงธรรม มุ่งรับใช้สังคมไทย ภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง” วิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนด้านวิทยาการและเทคโนโลยี เป็นที่ภาคภูมิใจของภาคเหนือ เป็นแหล่งเรียนรู้ที่อบอุ่น บัณฑิตมีคุณธรรม ชำนาญปฏิบัติ และถนัดไอซีที” ทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร รวมถึงทุกคนที่อยู่ในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องตระหนักและเข้าใจใน “คุณค่าร่วมกัน” นี้เป็นอย่างดี เนื่องจากคุณค่านี้อาจเป็นสิ่งที่เป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ แต่รู้สึกและรับรู้ได้ ซึ่งถือว่าเป็นโจทย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนว่าจะทำอย่างไรที่จะสื่อสารคุณค่านี้นี้ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน ตระหนักถึงความสำคัญ และใช้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวในการทำงานตามคุณค่าของมหาวิทยาลัย ซึ่งหากมหาวิทยาลัยสามารถสร้างคุณค่าผ่านการตั้งปณิธาน วิสัยทัศน์ หรือพันธกิจของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดีแล้ว และมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้คุณค่าดังกล่าวเข้าไปอยู่ในหัวใจของบุคลากรของมหาวิทยาลัย ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในมหาวิทยาลัย ภาคภูมิใจในเกียรติภูมิ ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีในความเป็นมหาวิทยาลัยตามมา และนอกจากนั้นการสร้างอัตลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัยก็ยังเป็นสิ่งจำเป็น อัตลักษณ์ คือ ความเป็นตัวตนของมหาวิทยาลัย คือสิ่งที่บุคคลภายนอกมองเข้ามายังมหาวิทยาลัยแล้วทราบทันทีว่านี่คือ มหาวิทยาลัย พายัพ มหาวิทยาลัยเนชั่น มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น หรือมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ซึ่งอัตลักษณ์บางครั้งอาจสะท้อนให้เห็นผ่านทาง บุคลิกลักษณะ ความเชี่ยวชาญของตัวอาจารย์ หรือตัวนักศึกษา ในมหาวิทยาลัยเอกชนก็ได้ เช่น ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี หรือการมีบุคลิกลักษณะภูมิฐานเหมือนผู้ประกอบการ เป็นต้น

นอกจากนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องมีความจริงจัง ตั้งใจจริง และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาหรือแก้ไขปัญหา รวมถึงมีความยืดหยุ่น และมีระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการในทุกๆ เรื่อง ซึ่งก็จะต้องมีความเชื่อมโยงจากการที่คณาจารย์ บุคลากร และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องยึดมั่นในคุณค่า ศักดิ์ศรี และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยของตนแล้ว ภายใต้สถานการณ์ทางการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงของมหาวิทยาลัยเอกชนในปัจจุบัน ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องมีการปรับตัวทั้งในเชิงการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และการสร้างคุณภาพทาง

การศึกษาที่โดดเด่นไปพร้อมๆ กัน และภายใต้เป้าหมายที่สำคัญอีกประการของมหาวิทยาลัยเอกชน ก็คือเรื่องของผลกำไรและความอยู่รอดขององค์กร ผนวกกับสถานการณ์ทางด้านประชากรศาสตร์ ที่ในปัจจุบันมีประชากรในวัยเด็กลดน้อยลง ทำให้ยอดจำนวนนักศึกษาลดน้อยลงไปทุกที แม้แต่มหาวิทยาลัยภาครัฐเองก็ยังสามารถได้รับผลกระทบนี้ด้วยเช่นกัน ทำให้นโยบายทางการบริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ตามสถานการณ์ทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยจะพุ่งเป้าไปที่การทำการตลาดเพื่อให้ได้ยอดจำนวนหัวนักศึกษามากๆ และพยายามทุกวิถีทางในการลดต้นทุนในเรื่องของการบริหารจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ได้กำไรมากๆ เหมือนในอดีตไม่ได้แล้ว ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนที่จะดำรงตนอยู่ได้นั้น จะต้องเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่น และมีอัตลักษณ์ทางด้านความเชี่ยวชาญเป็นของตนเองอย่างชัดเจน เนื่องจากปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เรื่องของการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่มหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องถูกควบคุมคุณภาพจากหน่วยงานภาครัฐด้วยเช่นกัน ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนที่ไม่มีคุณภาพต้องปิดกิจการไป ดังนั้นตัวผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องมีมุมมองในแง่บวกต่อเงื่อนไขทางด้านสถานการณ์ปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญอยู่ โดยอาจมองว่าเป็นความท้าทายทางการบริหาร และจะต้องมีความจริงใจและยึดหยุ่นในการบริหารภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ที่อะไรก็เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็น ปัญหา อุปสรรค โอกาสต่างๆ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ลืมเรื่อง “การบริหารอย่างมีธรรมาภิบาล” ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม คือ การมีกฎหมาย กฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน และยึดถือในทางปฏิบัติ 2) หลักคุณธรรม คือ การยึดถือความถูกต้องดีงาม ซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ อดทน เป็นต้น 3) หลักความโปร่งใส คือ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับคนในมหาวิทยาลัยและสาธารณชนได้ทราบอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยระบบและกลไกในการทำงานของมหาวิทยาลัยให้มีความโปร่งใส ปลอดภัยจากการทุจริตคอร์รัปชัน 4) หลักความมีส่วนร่วม คือ การทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ของมหาวิทยาลัย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ คือ ผู้บริหาร คณาจารย์ ตลอดจนบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนอย่างดียิ่งเพื่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย รับผิดชอบต่อความบกพร่องต่อหน้าที่และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที และ 6) หลักความคุ้มค่า คือ การตระหนักว่ามีทรัพยากรจำกัด ดังนั้นการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและคุ้มค่า นอกจากนั้น ยังต้องมีการวางเป้าหมายร่วมกันไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานในทุกๆ ระดับ เมื่อมหาวิทยาลัย “ตกผลึก” ทางความคิดเกี่ยวกับการ Set New Normal เรียบร้อยแล้วในลำดับถัดมา คือ การประชาสัมพันธ์หรือประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยทุกระดับทราบถึงนโยบายหรือแนวทางที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์ มีกระบวนการที่สำคัญ 3 กระบวนการ ได้แก่

1) การสรรหาและการคัดเลือก

ประกอบด้วย อาจารย์รุ่นใหม่ (New Blood) ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ตรงกับสาขาวิชาหรือศาสตร์ที่จะไปสังกัด เนื่องจากอาจารย์รุ่นใหม่นี้ ถือได้ว่าเป็นตัวขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในด้านของการดำเนินงานเป็นอย่างมาก และอาจารย์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญอาวุโส (Expert) ซึ่งจะมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนได้เป็นอย่างดี เนื่องจากอาจารย์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญอาวุโสนี้ส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งทางวิชาการ (ผศ. รศ. ศ.) โดยการสรรหาอาจารย์ทั้งสองกลุ่มนี้ มหาวิทยาลัยจะต้องใช้วิธีการสรรหาอย่างเปิดกว้าง (ทั้งแหล่งสรรหาจากภายในและภายนอก) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสมัคร ส่วนการคัดเลือกนั้น ควรใช้ “หลักคุณธรรม (Merit System)” ในการคัดเลือกอย่างแท้จริง เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ตรงตามที่ต้องการ และที่สำคัญคือ การคัดเลือกอาจารย์ที่มีอุดมการณ์ร่วมกันกับมหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลต่อการคงอยู่ในระยะยาว โดยความมีอุดมการณ์ร่วมกันกับมหาวิทยาลัยนี้ หมายถึง การมีแนวคิด ทศนคติ หรืออุดมการณ์ ของตัวอาจารย์แต่ละคนที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึง และไปในทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัย ปกติแล้วสถานะของการเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นจะมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐ เนื่องจากสภาวะการณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นมักจะมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เข้ามาอยู่เสมอ ดังนั้นบุคลิกของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นจะต้องเป็นคนที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง และต้องสามารถปรับตัวภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

2) การพัฒนาอาจารย์

เมื่อมหาวิทยาลัยมีการสรรหาและคัดเลือกได้อาจารย์ที่มีความเหมาะสมทั้งคุณวุฒิ และประสบการณ์แล้ว ในขั้นต่อมาคือ การพัฒนาอาจารย์ ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทำ “คู่มือการพัฒนาอาจารย์” อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม โดยจำเป็นจะต้องมีการวางแผนเป็นระยะ เช่น ทุกๆ 1 ปี หรือจัดทำแผน 1-3 ปี เพื่อให้การพัฒนาอาจารย์เกิดความต่อเนื่องและเป็นระบบ เนื่องจากอาจารย์ในมหาวิทยาลัยถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า โดยการพัฒนาอาจารย์จำเป็นต้องพัฒนาทั้งแนวกว้าง และแนวลึก กล่าวคือ แนวกว้าง ได้แก่ เรื่องของการปฏิบัติงานต่างๆ ไปตามภารกิจ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่มีความหลากหลาย มีจิตสำนึก มีจิตอาสา ในการศึกษาที่จะธำรงความเป็นวิชาชีพของอาจารย์ได้อย่างครบถ้วน ประกอบกับการพัฒนาอาจารย์ในแนวลึก ได้แก่ การส่งเสริมให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ออกไปเรียนรู้โลกภายนอกจากการอบรม สัมมนาต่างๆ ทั้ง

ภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และพัฒนาความเชี่ยวชาญในศาสตร์หรือในสาขาวิชาของตน ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นจะต้องลงทุนและสนับสนุนอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอาจารย์ที่เป็น อาจารย์รุ่นใหม่ (New Blood) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการในด้าน คุณวุฒิและประสบการณ์อย่างรอบด้าน และเพื่อสร้างความหลากหลายทางวิชาการให้เกิดขึ้นจาก อาจารย์ที่เป็นคนรุ่นใหม่ และอาจารย์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญอาวุโสอีกด้วย

3) การธำรงรักษาอาจารย์

จากผลการศึกษาศาสามารถแบ่งออกเป็น การธำรงรักษาทางกายภาพ และการธำรงรักษาทาง จิตวิทยา โดยการธำรงรักษาทางกายภาพ ประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความ พึงพอใจในการทำงาน เช่น ควรจัดให้อาจารย์มีห้องทำงานที่ดี เงียบสงบ เหมาะสำหรับทำงานซึ่งเป็น งานที่ต้องใช้ความคิดและสมาธิสูง อาคารเรียน ห้องเรียนควรสะอาดเรียบร้อย มีอุปกรณ์หรือสื่อการ สอนการสอนที่ทันสมัย เพียงพอ ใช้งานได้ เป็นต้น ด้านรายได้หรือค่าตอบแทน มหาวิทยาลัยจะต้องมี ลักษณะการจัดสรรที่เป็นระบบ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วยหลักของการจ่ายค่าตอบแทน เช่น หลักความพอเพียงต่อการดำรงชีพ หลักการจูงใจ หรือหลักความเท่าเทียม เป็นต้น และเพื่อให้ เกิดการจูงใจด้านรายได้หรือค่าตอบแทนของอาจารย์ มหาวิทยาลัยควรจ่ายค่าจ้างหรือค่าตอบแทน อย่างน้อยให้เท่ากับหรือมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบกับจะต้องนำเรื่องของรายได้หรือ ค่าตอบแทนไปโยงกับลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบและความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ (Career Path) ด้วย ด้านสวัสดิการ ควรให้อย่างครอบคลุมไม่ว่าจะเป็น การจัดสรรวันลา วันหยุด วันทำงานที่ เหมาะสม สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การศึกษา สังคมสงเคราะห์ นันทนาการ ความมั่นคงในชีวิต และ สุขภาพอนามัยอย่างครบถ้วน และควรให้มากกว่าระบบประกันสังคมหรือระบบประกันอุบัติเหตุต่างๆ ไป แต่ควรพิจารณาสิทธิพิเศษที่มากกว่าหรือเท่ากับสวัสดิการของมหาวิทยาลัยของรัฐ จึงจะสามารถ ธำรงรักษาอาจารย์ได้

ส่วนการธำรงรักษาทางจิตวิทยา ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการธำรงรักษาอาจารย์ใน มหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย ด้านความผูกพันในองค์กร มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างระบบความ ผูกพันในองค์กรให้เกิดขึ้น ผ่านสิ่งยึดเหนี่ยวระหว่าง งาน เงิน และชื่อเสียง เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับมหาวิทยาลัย ความเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายและคุณค่าของ มหาวิทยาลัย และความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยต่อไป เต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่ จะทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย และความภาคภูมิใจต่อการได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ด้าน ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ควรเน้นเรื่องการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ อันดีให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย สร้างบรรยากาศของการช่วยเหลือและเอื้ออาทรต่อกัน การให้เกียรติ ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ด้านรายได้และสวัสดิการ หากมหาวิทยาลัยมี

การจัดสรรอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และครอบคลุมในทุกด้านดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ก็จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับอาจารย์ได้ และด้านความพึงพอใจในงานและการเห็นคุณค่าในงาน เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือภาระงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถหรือความสนใจ มีการประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการทำงาน การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญกับมหาวิทยาลัย การเห็นโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อความก้าวหน้าในงาน การเห็นโอกาสในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ซึ่งนอกจากมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องชำระรักษาอาจารย์ทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยาแล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นจะต้องสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกัน โดยผ่านสิ่งยึดเหนี่ยว 3 สิ่ง ได้แก่ งาน เงิน และชื่อเสียง (ตามภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวขับเคลื่อนให้อาจารย์สามารถสร้างรายได้หรือค่าตอบแทนพิเศษที่เพิ่มขึ้นจากเงินเดือนประจำ ซึ่งถือเป็นการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขภายใต้ผลของการปฏิบัติงาน ผูกกับทั้งงานและเงิน จะต้องนำไปสู่ความมีชื่อเสียง สร้างความโดดเด่นและความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของอาจารย์ในระยะยาว โดยใช้ 4 กลยุทธ์หลักร่วมกัน เพื่อสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกันอย่างเป็นระบบ ตามแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์การจัดการและการรักษาบุคลากร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการได้มาและการรักษาอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย โดยกลยุทธ์นี้ไม่ได้เป็นเพียงการได้มาและการรักษาจำนวนและคุณภาพของอาจารย์ที่ต้องการเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่งของอาจารย์ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยด้วย ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อยๆ ดังต่อไปนี้ กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประเมินความต้องการ จำนวน และประเภทของอาจารย์ที่ต้องการของมหาวิทยาลัยในอนาคตและตัดสินใจ กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ในการจ้างงาน เป็นการสร้างตราสินค้าของมหาวิทยาลัยที่จะสามารถดึงดูดและคัดเลือกผู้สมัครจากภายนอกให้เข้ามาร่วมงานกับมหาวิทยาลัย กลยุทธ์การรักษาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดเตรียมแผนงานเพื่อที่จะรักษาอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยต้องการไว้ กลยุทธ์ความยืดหยุ่น เป็นการวางแผนการใช้อาจารย์ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อที่มหาวิทยาลัยจะสามารถใช้อาจารย์ได้อย่างดีที่สุด และสามารถปรับเข้ากับสถานการณ์อย่างรวดเร็ว

2. กลยุทธ์การสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถสร้างความผูกพันในงานและความผูกพันในมหาวิทยาลัยให้กับอาจารย์ เพื่อให้อาจารย์ตั้งใจทุ่มเททำงาน อุทิศตนให้กับงานที่รับผิดชอบ มีความจงรักภักดี ศรัทธาต่องานและวิชาชีพอาจารย์ เชื่อมมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมของมหาวิทยาลัย เต็มใจและใช้ความพยายามที่จะทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย และปรารถนาที่จะทำงานให้กับมหาวิทยาลัยต่อไป โดยจะต้องมีการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้

ความสามารถ และความถนัดให้แก่อาจารย์แต่ละคน มีการมอบอำนาจที่เหมาะสมในการใช้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ นอกจากนั้นในเรื่องของค่านิยมส่วนตัว มหาวิทยาลัยควรจะมีแผนการพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจนเป็นรายบุคคล เพื่อให้เห็นถึงโอกาสในความก้าวหน้าของวิชาชีพ โดยให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ การให้ความสนับสนุนร่วมมือระหว่างอาจารย์ด้วยกัน เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดี สร้างบรรยากาศของการทำงานที่มีความร่วมมือกัน เป็นต้น

3. กลยุทธ์การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง มหาวิทยาลัยเอกชนควรมีการดำเนินกลยุทธ์การรักษาบุคลากรหรืออาจารย์ที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับมหาวิทยาลัย เริ่มตั้งแต่กลยุทธ์การสรรหาอาจารย์ที่มีความสามารถสูง ควรจะต้องมีการระบุตำแหน่งงานว่าตำแหน่งงานใดเป็นงานหลักที่มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย โดยศึกษาถึงสมรรถนะ ได้แก่ คุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ และความสามารถของอาจารย์ แล้วนำไปสรุปเป็นสมรรถนะของอาจารย์ที่มีความสามารถสูงที่มหาวิทยาลัยต้องการ และหลังจากนั้นจึงดำเนินการสรรหาทั้งจากภายในมหาวิทยาลัยและจากแหล่งภายนอก กลยุทธ์การคัดเลือกหรือระบุอาจารย์ที่มีความสามารถสูง หากเป็นการคัดเลือกจากแหล่งภายนอก มหาวิทยาลัยจะต้องทำให้มีความสอดคล้องกับลักษณะของสมรรถนะตามที่มหาวิทยาลัยระบุไว้ในตอนต้น และหากเป็นการคัดเลือกจากแหล่งภายในมหาวิทยาลัย ควรจะต้องมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานตามกลุ่มของอาจารย์อย่างแท้จริงและเที่ยงธรรม กลยุทธ์การพัฒนาอาจารย์ที่มีความสามารถสูง สามารถทำได้โดย การหาความต้องการในการพัฒนาตนเองของอาจารย์ หลังจากนั้นจึงดำเนินการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม ผสมกับการเสริมประสบการณ์ในการทำงานระยะสั้น หรือการหมุนเวียนสับเปลี่ยนภาระหน้าที่ในตำแหน่งงานต่างๆ กลยุทธ์การจูงใจอาจารย์ที่มีความสามารถสูง ในเรื่องของผลตอบแทนหรือรางวัล จะต้องให้อัตราที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ โดยอาจให้ในรูปแบบของ ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การขึ้นค่าจ้าง หรือการให้เงินรางวัลเป็นโบนัส หรือการให้สิทธิในการซื้อหุ้น เป็นต้น และกลยุทธ์การรักษาอาจารย์ที่มีความสามารถสูง มหาวิทยาลัยอาจจะมีการคิดออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบใหม่สำหรับกลุ่มของอาจารย์ที่มีความสามารถสูง ผสมกับการออกแบบงานใหม่ การจัดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับอาจารย์ที่มีความสามารถสูง โดยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างอาจารย์ที่มีความสามารถสูงกับอาจารย์ทั่วไป เป็นต้น

4. กลยุทธ์การให้รางวัล ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถให้รางวัลทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน โดยการให้รางวัลนั้นจะต้องเป็นการให้รางวัลตามสมรรถนะ ความรู้ความสามารถของอาจารย์แต่ละคนอย่างเป็นธรรม การให้รางวัลตามการจัดกลุ่มเงินเดือนให้กว้างขึ้นแบบยืดหยุ่น หรือใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะของบุคคล เช่น การจ่ายตามรายชิ้น การจัดทำแผนจูงใจสำหรับผู้บริหาร การจ่ายค่าตอบแทนจากการอ้างอิง ได้แก่ การหาลูกค้าใหม่ๆ ได้ หรือการจ่ายตาม

ลักษณะกลุ่มหรือทีม และนอกจากนั้นอาจจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะของมหาวิทยาลัย เช่น แผนการมีส่วนร่วมในผลกำไรของมหาวิทยาลัย หรือแผนการให้สิทธิในการซื้อหุ้น เป็นต้น

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทหรือสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของไทย จะสามารถนำไปปรับใช้ให้มีความเหมาะสมทั้งในเรื่อง งาน เงิน และชื่อเสียง โดยอาจแบ่งการดำรงรักษาอาจารย์เป็นช่วงอายุ ตามความต้องการของแต่ละช่วงวัย โดยนำเอาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์มาประกอบ เพื่อแบ่งออกเป็นช่วงวัยที่มหาวิทยาลัยจะสามารถจัดกลุ่มของการดำรงรักษาอาจารย์ได้ตามช่วงวัยที่มีลักษณะความต้องการที่แตกต่างกัน ได้แก่ อาจารย์ที่มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี ช่วงอายุ 31-40 ปี ช่วงอายุ 41-50 ปี และ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป เช่น อาจารย์ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี เป็นอาจารย์รุ่นใหม่ ที่เพิ่งจบการศึกษาและเพิ่งเริ่มเข้ามาทำงาน มหาวิทยาลัยจะดำรงรักษา โดยการเน้นในเรื่องของเงินเดือนค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ค่าตอบแทนจะต้องให้มากกว่าหรือเท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในระดับเดียวกัน ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการในขั้นแรก คือความต้องการด้านร่างกาย ซึ่งค่าตอบแทนถือว่าเป็นความต้องการขั้นต่ำที่บุคลากรจะได้รับจากหน่วยงาน นอกจากมหาวิทยาลัยจะให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ตรงตามวุฒิการศึกษา ตามประสบการณ์ และเท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในระดับเดียวกันแล้ว ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนจะต้องสะท้อนถึงความเพียงพอต่อการดำรงชีพและสร้างความภาคภูมิใจให้กับอาจารย์ จากนั้นความต้องการในขั้นต่อมาก็คือ ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งลักษณะงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น ไม่ค่อยน่าเป็นห่วงเรื่องนี้ แต่มหาวิทยาลัยอาจมองในแง่ของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะเอื้ออำนวยต่อการทำงานด้านวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เช่น ห้องพักอาจารย์ที่เป็นสัดส่วนเป็นส่วนตัว อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน สื่อโสตทัศนูปกรณ์ที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนการสอน ที่เพียงพอทันสมัย และใช้การได้ดี เพราะเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะสะท้อนภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เช่น ความต้องการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความทันสมัย เน้นความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ก็ควรที่จะมีการเลือกเฟ้นอย่างดี เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัยด้วย เป็นต้น ส่วนอาจารย์ที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี เป็นช่วงวัยที่อยู่ในวัยกลางคน และมีครอบครัวแล้ว ดังนั้นวิธีการดำรงรักษาอาจใช้ในเรื่องของค่าตอบแทนต่างๆ ค่าสอนพิเศษ รวมถึงเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความก้าวหน้าในอาชีพที่ต้องชัดเจน โดยในช่วงวัยนี้จะมองในเรื่องของความมั่นคงเป็นหลัก ส่วนอาจารย์ที่มีช่วงอายุ 41-50 ปี และ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป ถือเป็นวัยที่เริ่มเข้าสู่ภาวะอิมตัว และค่อนข้างมีความมั่นคงในชีวิตในระดับหนึ่ง สิ่งที่อาจารย์กลุ่มนี้ต้องการอาจจะไม่ใช้เงินเดือน หรือค่าตอบแทนอย่างเดียว แต่ต้องการความรู้สึกว่าเค้ายังสำคัญกับองค์กร การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากอาจารย์กลุ่มนี้ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เป็นต้น ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นจะต้องมีการนำเรื่องช่วงอายุของอาจารย์เข้าไปแบ่งระดับของการดำรงรักษา ก็จะช่วยให้สามารถดำรงรักษาได้อย่างตรงจุด

และนอกจากนั้นควรสอดแทรกทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก มาช่วยในการเพิ่มความพึงพอใจในงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อที่จะกระตุ้นการทำงาน ได้แก่ เรื่องของความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสในการเจริญเติบโต ลักษณะงานที่ทำ และความรับผิดชอบ ประกอบกับการลดความไม่พึงพอใจในงาน โดยใช้ปัจจัยอนามัย ได้แก่ นโยบายและการบริหารของมหาวิทยาลัย การบังคับบัญชาและควบคุมดูแล ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ตำแหน่งงาน ความมั่นคงในงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มหาวิทยาลัยเอกชนควรจะต้องคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา ใน การที่จะดำรงรักษาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไว้ได้ และประการสุดท้ายคือ การที่อาจารย์ใน มหาวิทยาลัยเอกชนทุกคนจะต้องมี Mind Set เป็นของตนเอง โดย Mind Set ในที่นี้หมายถึง การตั้งเป้าหมายให้กับวิชาชีพการเป็นอาจารย์ของตนเอง โดย Mind Set นี้จะต้องมีความสอดคล้องและ เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการ Set New Normal ของมหาวิทยาลัยเอกชนของตน ซึ่งจะต้องทำ ควบคู่กันไปนโยบายระดับมหาวิทยาลัย และระดับตัวบุคคลที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อที่จะสร้างความภาคภูมิใจในวิชาชีพอาจารย์ สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและสร้างความสมดุล ในชีวิตและการทำงานของอาจารย์ให้เกิดขึ้น

สุดท้าย เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นไปอย่างได้ผล และต่อเนื่อง จำเป็นจะต้องมีคณะกรรมการกำกับติดตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อ คอยกำกับ ติดตาม ดูแล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนให้เป็นไปตามแนวทางที่ กำหนดไว้ในข้างต้น ซึ่งคณะกรรมการนี้อาจจะเป็นคณะกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว โดยจะต้องประกอบด้วย ตัวแทนของบุคลากรของทุกฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหาร ระดับสูง คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน เข้าร่วมอยู่ด้วย

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
2. ศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
 - 2.1 ศึกษาความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่และความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
 - 2.2 ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
3. พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

สรุปผลการศึกษา

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษิตตามข้อค้นพบในแต่ละวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยการสรุปผลการศึกษิตจะนำเสนอเป็นตารางดังต่อไปนี้ ดังนี้

ตารางที่ 43 สรุประบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรสายวิชาการของทั้ง 4 มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยพายัพ	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเนชั่น
ระบบเงินเดือน			
ไม่เปิดเผย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการเจรจาต่อรอง มีเงินเดือนเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 15,001-20,000 บาท มากที่สุด รองลงมาคือ 20,001-25,000 บาท	ไม่เปิดเผย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการเจรจาต่อรอง มีเงินเดือนเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 15,001-20,000 บาท มากที่สุด รองลงมาคือ 20,001-25,000 บาท	ไม่เปิดเผย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการเจรจาต่อรอง มีเงินเดือนเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 15,001-20,000 บาท มากที่สุด รองลงมาคือ 20,001-25,000 บาท	ไม่เปิดเผย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการเจรจาต่อรอง มีเงินเดือนเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 15,001-20,000 บาท มากที่สุด รองลงมาคือ 10,001-15,000 บาท
ระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์			
- เป็นไปตาม พรบ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ในกรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร ทูพพลภาพตาย สงเคราะห์บุตร และว่างงาน และสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้เพิ่มเติม ได้แก่ กรณีชราภาพ เมื่ออายุครบ 55 ปี บริบูรณ์ และต้องเป็นผู้ประกันตน มีสิทธิรับบำเหน็จชราภาพเมื่ออายุ 55 ปี มีสิทธิรับบำนาญรายเดือนตลอดชีวิต เดือนละ 20 % ของค่าจ้างเฉลี่ยจาก 60 เดือนสุดท้ายที่นำส่ง	- เป็นไปตาม พรบ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ในกรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร ทูพพลภาพตาย สงเคราะห์บุตร และว่างงาน และสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้เพิ่มเติม ได้แก่ การกู้เงินฉุกเฉินสำหรับบุคลากรฯ และการมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โครงการประกันสุขภาพจากบริษัท AIA โดยสิทธิในการคุ้มครองครอบคลุมถึงคู่สมรสและบุตร	- เป็นไปตาม พรบ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และพรบ. ประกันสังคม รวมถึง ประกาศมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ เรื่อง การจัดสรรสวัสดิการสำหรับผู้ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2549 และสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้เพิ่มเติม ได้แก่ การจัดสรรวงเงินกู้ยืมฉุกเฉินฯ การประกันอุบัติเหตุจากบริษัทประกันชีวิต และสวัสดิการแบบ	- เป็นไปตาม พรบ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ในกรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร ทูพพลภาพตาย สงเคราะห์บุตร และว่างงาน และเป็นไปตามกลุ่มบริษัทในเครือเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด

ตารางที่ 43 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยพายัพ	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเนชั่น
		กลุ่มสะสมทรัพย์เมื่ออายุครบ 60 ปี และกองทุนเกษียณอายุสำหรับพนักงาน	
<u>ระบบการพัฒนา และการจูงใจบุคลากรสาย</u>			
<u>วิชาการ</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • ในระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ มี 3 ประเด็น ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2556 ประเด็นที่ 1 การกำหนดมาตรการในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสายผู้สอนพัฒนาผลงานวิจัยและผลงานวิชาการ เช่น การจูงใจโดยการจ่ายเงินสมนาคุณเป็นจำนวน 10 เท่าของเงินเดือนประจำตำแหน่ง เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการรายใหม่ • ประเด็นที่ 2 ระบบพัฒนาผู้บริหาร และการสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ ตามหลักสูตรการฝึกอบรมหรือสัมมนาด้านการบริหารจัดการ 	<ul style="list-style-type: none"> • ในระดับมหาวิทยาลัย <p>สายการสอนหรืออาจารย์ประจำ พัฒนาด้านวิชาการ ความเป็นครู ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบ และการบริหารจัดการ</p> <p>แผนการพัฒนาอาจารย์ มีดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การจัดสรรทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาเอก 2) ส่งเสริมคณาจารย์สู่การขอตำแหน่งทางวิชาการ 3) ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมด้านวิชาการ 	<ul style="list-style-type: none"> • ในระดับมหาวิทยาลัย <p>โครงการพัฒนาคณาจารย์ด้านวิชาการ และวิชาชีพ เพื่อพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ ซึ่งในโครงการประกอบด้วย กิจกรรมการพัฒนาที่เน้นเกี่ยวกับการฝึกอบรม อาทิ การอบรมพัฒนาความเชี่ยวชาญด้านอาชีพ การจัดการเรียนการสอนลักษณะ PBL อบรมอาจารย์นิเทศ การอบรมภาษาอังกฤษทางวิชาการ การอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังสนับสนุนส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ศึกษา</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ในระดับมหาวิทยาลัย <p>การพัฒนาบุคลากร โดยการให้ไปศึกษาฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติการวิจัย ปฏิบัติงานบริการวิชาการ เพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการ การพัฒนาผู้บริหาร เพื่อพูนความรู้ ประสบการณ์วิชาชีพ ให้เกิดความเชี่ยวชาญชั้นสูง ทั้งการเพิ่มคุณวุฒิการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือการไปปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน</p>

ตารางที่ 43 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยพายัพ	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเนชั่น
<p>● ในระดับคณะ</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการจัดหาและรักษาบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ การพิจารณาคุณวุฒิ และประสบการณ์ให้ตรงกับสาขาวิชาชีพ รวมถึงสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และ/หรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการ</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร ได้แก่ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการจัดประชุมเพื่อสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายทุกเดือน เป็นต้น</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระดับที่สูงขึ้น การให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงแบ่งปันประสบการณ์ เพื่อ</p>	<p>และวิชาชีพ ตามความเหมาะสม</p> <p>● ในระดับคณะ</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการจัดหา และรักษาบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ทุกคนในคณะได้แสดงความสามารถในด้านที่ตนเองถนัด และทำการสนับสนุนและคิดว่าทุกคนมีความแตกต่าง</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร ได้แก่ จัดทำแผนงานร่วมกัน ลดคำสั่ง เน้นการพูดคุยแบบพี่น้อง เป็นกันเอง</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสามารถสูงให้โอกาสในการทำงานและอำนวยความสะดวกในฐานของการตัดขาดกฎหรือข้อบังคับ เพิ่มโอกาสพัฒนา</p>	<p>ต่อในระดับที่สูงขึ้น</p> <p>● ในระดับคณะ</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการจัดหา และรักษาบุคลากรสายวิชาการ การสรรหาบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ตรงกับสายงานที่จะสอน การรักษาบุคลากรสายวิชาการ ใช้วิธีการดึงอาจารย์ในแต่ละสาขาวิชา หรืออาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในงานตามความสามารถ</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร ได้แก่ การจัดกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้คนในคณะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และยึดหลักการบริหารแบบพี่น้อง เพื่อสร้างบรรยากาศของความความเป็นกันเองให้เกิดขึ้น</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มี</p>	<p>● ในระดับคณะ</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการจัดหา และรักษาบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านการสรรหา คณะใช้แผนกลยุทธ์ 5 ปี ในการวางแผนอัตรากำลัง โดยมีนโยบายสรรหาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกเพื่อบรรจุเพิ่มเติมในทุกหลักสูตรของคณะฯ 2. ด้านการรักษาบุคลากร คณะฯ ใช้ นโยบายสนับสนุนทุนการศึกษา ในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของคณาจารย์ภายในคณะ นอกจากนี้ยังสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ในการเข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในเชิงวิชาการ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่ชัดเจนในการ

ตารางที่ 43 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยพายัพ	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเนชั่น
<p>สร้างบุคลากรท่านอื่นๆ เป็นต้น</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการให้รางวัล ได้แก่ การพิจารณาขึ้นเงินเดือนขึ้นพิเศษ การประกาศความดีความชอบในโอกาสพิเศษต่างๆ เป็นต้น</p>	<p>- กลยุทธ์ด้านการให้รางวัลบุคลากร ส่งเข้ารับบุคลากรดีเด่นของระดับมหาวิทยาลัย</p>	<p>ความสามารถสูง ได้แก่ ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ตามความสามารถของแต่ละคน โดยที่มหาวิทยาลัย คณะ และสาขาให้การสนับสนุน</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการให้รางวัลบุคลากร ได้แก่ ให้รางวัลสำหรับอาจารย์ที่มีความสามารถ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับอาจารย์</p> <p>- กลยุทธ์ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจรรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ การแจกทอง สำหรับบุคลากรที่ทำงานครบ 10 ปี เพื่อเป็นการตอบแทนความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย เป็นต้น</p>	<p>ปรับเพิ่มเงินเดือนประจำปีให้แต่คณาจารย์</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร ได้แก่ ให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรทุกระดับ โดยทุกๆ 3 เดือนจะมีการจัดเพื่อนัดพบพูดคุยทำความเข้าใจ และหาทางแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ชื่อกิจกรรมว่า “TEA PARTY”</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ได้แก่ การส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร ด้วยการสนับสนุนด้านงบประมาณ และเวลาที่จะผลิตผลงานทางวิชาการของ</p>

ตารางที่ 43 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยพายัพ	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเนชั่น
			<p>คณาจารย์ ตลอดจนสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญในระดับบริหาร รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนพิเศษที่จะจ่ายสมทบเข้าไปในเงินเดือน</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการให้รางวัลบุคลากร 1. การให้รางวัลในรูปแบบของตัวเงิน 2. การให้รางวัลเพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติ</p>

2. ศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2.1 ศึกษาความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่และความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำ มีอาจารย์ประจำที่ตั้งใจทำงานต่อในมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 76.7 และตั้งใจลาออกจากมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 โดยเหตุผลของการตั้งใจจะลาออก ได้แก่ เงินเดือนน้อย, ค่าครองชีพสูง แต่เงินเดือนต่ำ, ต้องการออกไปดูแลกิจการของครอบครัว, รู้สึกเบื่อหน่ายกับภาระงานการประกันคุณภาพ, ไม่มีความสุขในการทำงาน, ต้องการทำงานในหน่วยงานที่มีความมั่นคงมากกว่า, ต้องการทำงานในหน่วยงานภาครัฐ, ต้องการไปศึกษาต่อ, หรือการย้ายตามสามี เมื่อแต่งงาน เป็นต้น การวางแผนอาชีพหลังจากที่ลาออกได้ ได้แก่ ส่วนใหญ่ต้องการทำธุรกิจส่วนตัว, ทำงานในภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น ส่วนใหญ่อาจารย์ประจำไม่มีโรคประจำตัว และหากมีโรคประจำตัว ได้แก่ โรคกระเพาะ ความดันโลหิตสูง ปวดเข่า ปวดศีรษะ ภูมิแพ้ ไมเกรน โรคหัวใจ โรคแพ้ภูมิตนเอง เป็นต้น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าโรคประจำตัวไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานในมหาวิทยาลัย

สรุป สาเหตุของการลาออกจากมหาวิทยาลัยเอกชนของอาจารย์ มีดังต่อไปนี้

1) ด้านความผูกพันในองค์กร

มหาวิทยาลัยไม่ตอบสนองความต้องการด้านความมั่นคงในอนาคต ทำให้ไม่สามารถสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับมหาวิทยาลัยไว้ได้ ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา มีลักษณะความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก ด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน ห้องทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานมีจำกัด ด้อยคุณภาพ ทำให้ต้องจัดหาของส่วนตัวมาใช้เอง ห้องพักอาจารย์ไม่มีความเป็นส่วนตัว เสียงดัง ทำให้ไม่มีสมาธิในการทำงาน อุปกรณ์ในการเรียนการสอนไม่เพียงพอ

2) ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย

มีปัญหากลุ่มเล่นพรรคเล่นพวกในมหาวิทยาลัย มีการสนับสนุนบุคคลที่ชื่นชอบมากกว่าความเหมาะสมด้านคุณสมบัติ ปัญหาผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ไม่เอาใจใส่ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มหาวิทยาลัยไม่มีระบบการสนับสนุนการทำงานที่ดี ทำให้อาจารย์ต้องเสียเวลาและเสียโอกาสในการพัฒนาตนเอง

3) ด้านภาระงานที่รับผิดชอบ

เน้นผลการดำเนินการตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษามากกว่าหน้าที่ทางวิชาการเป็นหลัก ไม่มีการกระจายภาระงานอย่างเป็นธรรมในสาขาวิชา มหาวิทยาลัยมีงบประมาณ

และมีทรัพยากรทางการบริหารให้อย่างจำกัด ทำให้การดำเนินงานเกิดปัญหา เกิดความกดดัน เคร่งเครียด คณาจารย์มีไม่เพียงพอ จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่ครบถ้วนตามเกณฑ์ของ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ทำให้ภาระงานของอาจารย์แต่ละคนมากเกินไป ระบบและเกณฑ์ ในการสนับสนุนการพัฒนาทางด้านวิชาการไม่มีความชัดเจน มหาวิทยาลัยมีงบประมาณในการพัฒนา บุคลากรต่ำ เช่น เงินสนับสนุนการทำวิจัย

4) ด้านความพึงพอใจในรายได้

มหาวิทยาลัยให้เงินเดือนต่ำกว่าวุฒิและคุณสมบัติของคณาจารย์ รายได้ไม่เพียงพอ ต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน การขึ้นเงินเดือน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการประเมินขึ้น เงินเดือนในแต่ละปี แต่ไม่มีการประเมินขั้นฐานเงินเดือนใหม่ เงินเดือนขึ้นน้อยมาก ทำให้ขาดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ค่าสอนนอกเวลาต่อชั่วโมงของอาจารย์ประจำน้อยกว่าอาจารย์พิเศษ เส้นทาง การเติบโตในอาชีพไม่ชัดเจน ขาดการนำไปเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาควรมีระบบการบริหารทรัพยากร บุคคลของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนใช้เป็นแนวทางเดียวกันในการบริหารจัดการ

5) ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่ำ ไม่มีการวางแผนการเกษียณอายุให้บุคลากร สวัสดิการที่จัดสรรให้ก็เป็นลักษณะทั่วไปๆ เช่น ระบบการประกันสังคม หรือระบบประกันอุบัติเหตุ ไม่มีความพิเศษอะไร หรือการคุ้มครองครอบคลุมไปถึงครอบครัวของบุคลากร ควรมีสวัสดิการที่ เหนือกว่าหรือพิเศษกว่าองค์กรอื่นๆ ในระดับเดียวกัน

2.2 ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสาย วิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการ พบว่า โดยแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ด้านความพึงพอใจในรายได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ ปานกลางค่อนข้างน้อย คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิ ประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.53 ด้านความผูกพันในองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมากเท่ากับ 3.98 ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.85 ด้านความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.84 ด้านการเห็นคุณค่าใน งาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.90 ด้านเจตคติต่อพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.61 และด้านการคล้อยตามกลุ่มของอาจารย์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่ากับ 3.24

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

3.1 แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นบุคลากรสายวิชาการในระดับมหาวิทยาลัยนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยควรจะต้องมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นบุคลากรทั่วไป เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการนั้นเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีบริบทหรือสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย

3.1.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย สามารถธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการที่เป็นคนดีมีความสามารถให้คงอยู่ทำงานกับมหาวิทยาลัยไว้ได้ และเพื่อเป็นการวางหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาอาจารย์ และการธำรงรักษาอาจารย์ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับภาพรวมของมหาวิทยาลัย และในระดับย่อยที่เป็นตัวของอาจารย์แต่ละคนบังเกิดผล ในอันที่จะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในวิชาชีพ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และเกิดความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน

ในการนำเอารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาไปใช้ จะต้องเริ่มจากการ Set New Normal มหาวิทยาลัยเอกชน (คือการย้อนกลับไปที่เจตนารมณ์ที่เป็นจุดเริ่มต้นของการก่อตั้ง) ของมหาวิทยาลัยใหม่อีกครั้ง เพื่อค้นหาคุณค่า ศักดิ์ศรี และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งคุณค่า ศักดิ์ศรี และอัตลักษณ์อาจจะปรากฏอยู่ใน วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว รวมถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องมีความจริงจัง ตั้งใจจริง มีความยืดหยุ่น และมีระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการในทุกๆ เรื่อง รวมถึงการวางเป้าหมายร่วมกันไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวของมหาวิทยาลัย

3.1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์ มีกระบวนการที่สำคัญ 3 กระบวนการ ได้แก่

- 1) การสรรหาและการคัดเลือก ประกอบด้วย อาจารย์รุ่นใหม่ และอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญอาวุโส
- 2) การพัฒนาอาจารย์ ทั้งแนวกว้าง และแนวลึก
- 3) การธำรงรักษาอาจารย์ ทางกายภาพ และทางจิตวิทยา

นอกจากมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องดำรงรักษาอาจารย์ทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยาแล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นจะต้องสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกัน โดยผ่านสิ่งยึดเหนี่ยว 3 สิ่ง ได้แก่ งาน เงิน และชื่อเสียง ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของอาจารย์ในระยะยาว โดยใช้ 4 กลยุทธ์หลักร่วมกัน เพื่อสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการและการรักษาบุคลากร กลยุทธ์การสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร กลยุทธ์การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง และกลยุทธ์การให้รางวัล

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทหรือสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของไทยนั้นจะสามารถนำไปปรับใช้ให้มีความเหมาะสมทั้งในเรื่อง งาน เงิน และชื่อเสียง โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ทั้ง 4 ลักษณะ โดยแบ่งการดำรงรักษาอาจารย์เป็นช่วงอายุ ตามความต้องการของแต่ละช่วงวัย ได้แก่ อาจารย์ที่มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี ช่วงอายุ 31-40 ปี ช่วงอายุ 41-50 ปี และ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป เพื่อที่จะสร้างความภาคภูมิใจในวิชาชีพอาจารย์ สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงานของอาจารย์ให้เกิดขึ้น ในขณะเดียวกัน การจะเกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพ เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ และเกิดความสมดุลในชีวิตการทำงานของอาจารย์ได้ อาจารย์แต่ละคนจะต้องมี Mind Set ของตนร่วมด้วย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการได้อย่างเป็นระบบ

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ทำให้เห็นถึงความแตกต่างกันในเรื่องของสภาพแวดล้อมของทั้ง 4 มหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้ หากพิจารณาความเชี่ยวชาญหรือการมีประสบการณ์ที่ยาวนานในการดำเนินธุรกิจทางการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยพายัพมีการเริ่มก่อตั้งมาอย่างยาวนานมาก คือตั้งแต่ พ.ศ. 2517 (42 ปี) และมีลักษณะของการก่อตั้งที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ คือ ก่อตั้งมาจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ซึ่งถือว่ามีอิทธิพลอย่างมากในด้านแนวคิดการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น เป็นธุรกิจของครอบครัว “สุวรรณชิน” ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจการศึกษา ได้แก่ เทคโนโลยีเมโทร และเทคโนโลยีพาณิชย์การเชียงใหม่ ส่วนมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2542 โดยครอบครัว “ชวลินธุ์” ซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจที่หลากหลายทั้งด้านธุรกิจการศึกษา (โรงเรียนชินวร ที่เปิดสอนในระดับประถมศึกษา) และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ด้านโครงสร้างทางวิศวกรรม ที่มีความคล้ายคลึงกับมหาวิทยาลัยเนชั่น ที่มีธุรกิจในเครือที่มีความหลากหลายเช่นเดียวกัน ได้แก่ ธุรกิจด้านข่าวสื่อสารมวลชนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ธุรกิจโรงพิมพ์ ธุรกิจบริการขนส่ง และธุรกิจการศึกษา มีประเด็นการอภิปรายดังนี้

1. ผลการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ผลการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการ Set New Normal ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ก่อนที่จะเริ่มการบริหารทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการนั้น มหาวิทยาลัยควรจะต้องมีการทบทวนสำรวจตนเองก่อน ไม่ว่าจะเป็นการสำรวจ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้ทราบถึงสถานะหรือจุดยืนของตนเอง เนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งนั้นมีความเป็นธุรกิจเอกชนอย่างเต็มตัว ดังนั้นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยก็จะเป็นไปตามความเชื่อ และความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารหรือเจ้าของมหาวิทยาลัยนั้นๆ ซึ่งการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างถูกต้องทิศทาง ควรที่จะต้องเริ่มต้นให้ถูกเสียก่อน เพื่อดึงเอาคุณค่า ศักดิ์ศรี และอัตลักษณ์ ที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยออกมาให้ปรากฏ เช่นเดียวกับการสร้างแบรนด์ของสินค้าให้มีความเข้มข้น มีจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพราะตัวคุณค่า และศักดิ์ศรีนี้เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องสั่งสมและเกิดจากความเชี่ยวชาญมาอย่างยาวนาน ซึ่งคุณค่าและศักดิ์ศรีจะสะท้อนออกมาในรูปของ “ชื่อเสียง และความโดดเด่นของมหาวิทยาลัย” ในสายตาของ

บุคคลภายนอกที่มองมายังมหาวิทยาลัย ส่วนตัวอัตลักษณ์จะบ่งบอกถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งนอกจากตัวคุณค่า คักดีศรี และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนที่จะต้องมีความชัดเจนแล้ว ตัวผู้บริหารหรือเจ้าของมหาวิทยาลัยเองจำเป็นจะต้องมีความจริงใจ และเห็นความสำคัญของการ Set New Normal อย่างแท้จริง โดยมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเพื่อรองรับกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนทางการบริหารที่มีอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับการสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น ร่วมกับการวางเป้าหมายร่วมกัน

ส่วนผลการศึกษาที่เป็นระบบเงินเดือนและสวัสดิการของมหาวิทยาลัยเอกชน จากการเข้าไปศึกษาของผู้วิจัย พบว่า เรื่องเงินเดือนเป็นเรื่องที่ค่อนข้างปกปิดและเป็นความลับสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่ง เพราะเป็นเรื่องของการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างกัน แต่พอจะทราบคร่าวๆ ว่า ระบบการขึ้นเงินเดือนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยเอกชนจะขึ้นเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 5-10 % ในแต่ละปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี ส่วนหลักเกณฑ์ที่ใช้ในระบบการคิดเงินเดือนหรือระบบการขึ้นเงินเดือนนั้นยังไม่เป็นที่ทราบแน่ชัด ซึ่งมีความขัดแย้งกับหลักในการจ่ายค่าตอบแทน ประการที่ 2 หลักความยุติธรรม และประการที่ 3 หลักความสามารถส่วนบุคคล ของอนิวัช แก้วจำนง (2552) ที่ว่าด้วยเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนที่ประสบความสำเร็จจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร กล่าวคือ หลักความยุติธรรม เป็นหลักของการจ่ายค่าตอบแทนที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนมีส่วนช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด จำเป็นจะต้องให้หลักความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน โดยองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนในทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน ตามหลักความเสมอภาคตามลักษณะงาน ความยากง่ายของงาน ซึ่งหลักความยุติธรรมนี้ยังรวมถึง การมีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจ่ายเงินเดือนหรือขึ้นเงินเดือนที่ชัดเจนว่าใช้หลักเกณฑ์อย่างไร หรือใช้หลักเกณฑ์อะไรในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากผลการศึกษาที่เป็นการสัมภาษณ์อาจารย์ที่ลาออกจากมหาวิทยาลัยเอกชน เกือบทุกราย จะกล่าวถึงเรื่อง “รายได้หรือเงินเดือน” ที่เป็นสาเหตุทำให้พวกเขาลาออกจากมหาวิทยาลัย ทั้งในประเด็นการให้เงินเดือนต่ำกว่าวุฒิทางการศึกษา ซึ่งไม่มีการปรับตามระบบเงินเดือนของภาครัฐที่มีการปรับให้วุฒิปริญญาตรีได้เงินเดือนขั้นต่ำ 15,000 บาท และประเด็นเกี่ยวกับความคับข้องใจว่ามหาวิทยาลัยใช้เกณฑ์อะไรในการประเมินการขึ้นเงินเดือน ซึ่งอาจารย์ส่วนใหญ่ในระดับมหาวิทยาลัย มีวุฒิทางการศึกษาอย่างน้อยในระดับปริญญาโท ซึ่งบางแห่งเงินเดือนเริ่มต้นในตอนบรรจุแรกเข้าไปทำงานอยู่ที่ประมาณ 12,000-15,000 บาท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการต่อรองอีกทีหนึ่ง ซึ่งตรงจุดนี้ทำให้เงินเดือนของแต่ละคนไม่เท่ากันตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานแล้ว หรือพูดให้เข้าใจง่ายๆ ก็คือว่า หากใครมีทักษะในการเจรจาต่อรองเก่ง ก็อาจจะได้เงินเดือนแรกเข้าสูงกว่าคนที่เจรจาต่อรองไม่เก่ง ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อทำงานอยู่ด้วยกันไปเรื่อยๆ ก็จะเริ่มมีความสนิทสนมกันมากขึ้น ดังนั้นเรื่องเงินเดือนอาจเป็นเรื่องที่ไม่ใช่ความลับอีกต่อไป ซึ่งการเปิดเผยข้อมูลตรงจุดนี้อาจจะทำให้อาจารย์ใน

มหาวิทยาลัยเอกชนหลายคนมีความรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมขึ้นอยู่กับใจ และเกิดการเปรียบเทียบสิ่งของตนเองให้กับงานและได้รับกลับมา เปรียบเทียบกับสิ่งที่คนอื่นให้กับงาน และได้รับกลับมา หากมีความรู้สึกที่ไม่ยุติธรรมเกิดขึ้นก็จะเกิดความคับข้องใจและอึดอัดใจในที่สุด และหลักการจ่ายค่าตอบแทนประการที่ 3 หลักความสามารถส่วนบุคคลนั้น ก็มีความเชื่อมโยงจากหลักความยุติธรรมที่มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนออกมาเพื่อใช้เป็นแนวทางเดียวกันในการประเมินผล การปฏิบัติงานของอาจารย์ตามภาระงานโดยละเอียด เพื่อความเท่าเทียมและยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน

ในส่วนการศึกษาด้านระบบสวัสดิการของมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยเอกชนกำหนดให้มีสวัสดิการพื้นฐาน เช่น กองทุนประกันสังคม กรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร ทูพพลภาพ ตาย การสงเคราะห์บุตร ชราภาพ และกรณีว่างงาน ตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน ซึ่งหากมองในแง่ความตั้งใจ ถือว่าไม่สามารถจูงใจบุคลากรสายวิชาการได้ด้วยสวัสดิการ เนื่องจากการจัดสวัสดิการพื้นฐานที่ไม่มีอะไรพิเศษ หรือมีแนวทางการจัดสวัสดิการเพื่อตอบสนองต่อความมั่นคงของชีวิตได้เช่นเดียวกับหน่วยงานของรัฐ เช่น การมีบ้านเช่าอย่างของราชการ หรือสิทธิในการรักษาพยาบาลที่ครอบคลุมคนในครอบครัวของบุคลากร แต่จะมีมหาวิทยาลัยแพทย์เท่านั้นที่มีระบบสวัสดิการของตนเองชัดเจนมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ เช่น การมีกองทุนเงินบำเหน็จและบำนาญให้กับบุคลากร และนอกจากการใช้สิทธิประกันตนของกองทุนประกันสังคมในการเบิกจ่ายแล้ว ในยามเจ็บป่วยหรือเกิดอุบัติเหตุ มหาวิทยาลัยแพทย์ยังให้สิทธิในการเข้ารับการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลแมคคอร์มิค ซึ่งเป็นโรงพยาบาลในเครือของมหาวิทยาลัยด้วย จึงทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคงในระดับหนึ่ง โดยจากผลการศึกษาที่เป็นการสัมภาษณ์อาจารย์ที่ลาออกจากมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ส่วนหนึ่งตัดสินใจลาออกเนื่องด้วยเรื่องของสวัสดิการที่ไม่ตอบสนองต่อความมั่นคงในชีวิตในระยะยาว และเห็นว่าระบบสวัสดิการของมหาวิทยาลัยเอกชนไม่สามารถจูงใจและให้สิทธิพิเศษที่เหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่นหรือหน่วยงานอื่นได้ ซึ่งมีความขัดแย้งกับแนวคิดหลักการจัดสวัสดิการบางข้อ ของภิญโญ สาธร (อ้างใน ทศนีย์ โพธิสรณ์, 2551) ที่กล่าวว่า หลักการจัดสวัสดิการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลดี จำเป็นต้องมีหลักการดังต่อไปนี้ 1) หลักความเสมอภาค 2) หลักแห่งผลประโยชน์ 3) หลักแห่งความภูมิใจ 4) หลักแห่งความตอบสนองความต้องการ 5) หลักแห่งประสิทธิภาพ 6) หลักแห่งความประหยัด 7) หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ 8) หลักแห่งความสะอาด 9) หลักแห่งงบประมาณ 10) หลักความยุติธรรม และ 11) หลักของการจัดสวัสดิการต้องไม่มีลักษณะเป็นทางการ “สงเคราะห์แก่กุลแบบบิดากับบุตร” โดยเฉพาะหลักข้อที่ 4) หลักแห่งความต้องการตอบสนอง และหลักข้อที่ 7) หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ ที่มหาวิทยาลัยเอกชนยังไม่สามารถจัดให้มี

สวัสดิการที่ตอบสนองต่อความต้องการอย่างแท้จริง และไม่สามารถจูงใจหรือบำรุงขวัญและกำลังใจของบุคลากรได้

และสุดท้ายระบบพัฒนาและการจูงใจบุคลากร ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยเอกชนจะจัดทำแผนสำหรับการพัฒนาอาจารย์โดยเฉพาะ ซึ่งในแผนก็จะชี้แจงถึงรายละเอียดโครงการด้านต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยมองว่า “แผนการพัฒนาอาจารย์” นี้ยังไม่สะท้อนให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการพัฒนาอาจารย์กับการวางแผนพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) สำหรับอาจารย์ แต่เป็นการจัดทำแผนขึ้นมาเพียงเพื่อเป็นหลักฐานประกอบการตรวจประเมินการประกันคุณภาพทางการศึกษาเท่านั้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในการที่จะต้องวางแผนเตรียมการสำหรับการวางแผนเส้นทางสายอาชีพให้กับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ดังแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพที่มีต่อองค์กร (วิชัย โสสุวรรณจินดา และคณะ, 2551) กล่าวว่า เป็นการแสดงให้เห็นพนักงานเห็นว่าตนเองสามารถโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือเลื่อนระดับไปทำงานอย่างอื่นของตำแหน่งงานกลุ่มเดียวกันได้เพียงใด ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานขององค์กรที่เป็นระบบ ทั้งการสับเปลี่ยนตำแหน่งในสายอาชีพ และการวางแผนสับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นการเตรียมพนักงานที่มีความสามารถที่ดีที่สุดให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพ และใช้เป็นเครื่องมือในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และนำความสามารถของตนใช้อย่างเหมาะสม

2. ผลการศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

จากผลการศึกษาความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่และความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า มีบุคลากรสายวิชาการตั้งใจที่จะยังทำงานต่อในมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 145 คน และบุคลากรสายวิชาการตั้งใจที่จะลาออก จำนวน 44 คน ซึ่งจากการสอบถามบุคลากรสายวิชาการที่ตั้งใจจะลาออกพบว่า มีสาเหตุมาจากการได้รับเงินเดือนน้อย แต่ในขณะเดียวกันค่าครองชีพในปัจจุบันสูง รู้สึกเบื่อหน่ายกับภาระงาน การประกันคุณภาพ ไม่มีความสุขในการทำงาน ต้องการทำงานในหน่วยงานที่มีความมั่นคงมากกว่า ต้องการลาออกไปเพื่อดูแลกิจการของครอบครัว หรือย้ายตามคู่สมรสเมื่อแต่งงาน เมื่อพิจารณาเทียบกับแนวคิดประเภทของการลาออกของนักวิชาการหลากหลายคน อาทิ พอร์เตอร์ ลอว์เลอร์ ทรี และ แอคแมน ที่ได้จำแนกประเภทของการลาออกไว้ 4 ประเภท ได้แก่ 1. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Voluntary Individual-Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิมอันเนื่องมาจากความต้องการของบุคคลเอง โดยที่บุคคลนั้นไม่ได้ถูกบังคับจากใคร 2. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Voluntary Organization-Initiated

Turnover) หมายถึง การที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพของบุคคลเอง 3. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Involuntary Individual-Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลเอง เช่น การย้ายงานตามสามี คลอดบุตร ถึงแม้ว่าบุคคลต้องการทำงานอยู่กับองค์กรในขณะที่องค์กรเองก็ต้องการให้บุคคลทำงานอยู่กับองค์กรเช่นเดียวกัน และ 4. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Involuntary Organization-Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรได้รับแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจที่มีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปลดพนักงานออก จากทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวนี้ ทำให้สามารถวิเคราะห์เกี่ยวกับปรากฏการณ์การลาออกของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนได้ว่า การลาออกสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของบุคลากรสายวิชาการเองในการที่จะเลือกทางเดินของชีวิตหรือการเลือกอาชีพให้กับตนเอง ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโอกาสที่แต่ละคนได้รับในขณะนั้นๆ และขึ้นอยู่กับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยที่จะตัดสินใจให้บุคลากรสายวิชายังคงปฏิบัติงานอยู่หรือลาออก ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับ การจัดปัจจัยทางสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงาน และมีความเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่

ผลการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนโดยรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับข้อความหรือมีความพึงพอใจในระดับมาก ไม่ว่าจะเป็นความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ การเห็นคุณค่าในงาน และความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ แต่จะมีเพียง 2 ปัจจัยเท่านั้นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับข้อความหรือมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง นั่นคือ ความพึงพอใจในรายได้ และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง หากพิจารณาจาก ตารางปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า อาจารย์ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางถึงน้อย คือมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ด้านความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของบุคลากร และมีความพึงพอใจในระดับน้อย ได้แก่ ความพึงพอใจในรายได้ ซึ่งผลการศึกษามีความแตกต่างกับกลุ่มอาจารย์ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ที่มีปัจจัยในรายด้านย่อยๆ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านความพึงพอใจในรายได้ที่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถรักษาอาจารย์ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอกไว้ได้ เนื่องจากคุณสมบัติด้านคุณวุฒิเป็นที่ต้องการในท้องตลาดอยู่แล้ว ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงควรมีแนวทางแก้ไขหรือเยียวยาความรู้สึกไม่พึง

พอใจของอาจารย์กลุ่มนี้ด้วย เพื่อป้องกัน “ภาวะสมองไหล” ไปสู่มหาวิทยาลัยอื่นหรือหน่วยงานอื่น หรือจากผลการศึกษา ในตารางปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตาม มหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยพายัพ จะมีเพียง 2 ปัจจัย คือความพึงพอใจในรายได้ และการ คล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเท่านั้น ที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมากขึ้นไป ส่วนมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ มี 4 ปัจจัยที่น่าเป็นห่วง คือ ความพึงพอใจในระดับน้อย ได้แก่ ความพึงพอใจในรายได้ และความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของ บุคลากร มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นมี 1 ปัจจัย ที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ การคล้อย ตามกลุ่มอ้างอิงของบุคลากร แต่ก็เป็นที่น่าสนใจว่าอาจารย์ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีส เทอร์นมีความพึงพอใจในรายได้อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ และ มหาวิทยาลัยเนชั่นมี 3 ปัจจัย ที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความพึงพอใจในรายได้ ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของบุคลากร ดังนั้นจาก การวิเคราะห์ผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมองเห็นจุดรวมที่มหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งมีร่วมกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง และปัจจัยด้านความพึงพอใจในรายได้ ซึ่งปัจจัยด้านความ พึงพอใจด้านรายได้นี้ยังพอเข้าใจในสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีลักษณะของการดำเนิน ธุรกิจ ดังนั้นเรื่องของกำไร ขาดทุน จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างแน่นอน ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่จึงให้ค่าจ้างหรือเงินเดือนแก่อาจารย์หรือพนักงานในอัตราที่ต่ำ เพื่อเป็นการลดต้นทุนทางธุรกิจ ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนที่หลายคนทราบคืออยู่แล้ว แต่ประเด็นของปัจจัยด้านการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ของบุคลากร โดยกลุ่มอ้างอิงนี้หมายถึง บุคคลใกล้ชิด ที่มีความสนิทสนมกับอาจารย์ (เช่น เพื่อน ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา คู่สมรส บิดามารดา เพื่อนสนิท ญาติ หรือแม้กระทั่งอธิการบดีหรือคนใน ครอบครัวของอธิการบดี) นั้นมีความสำคัญที่จะเป็นปัจจัยให้อาจารย์ยังคงทำงานอยู่หรือลาออกจาก มหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of Reasoned Action: TRA) ของฟิชไบน์และไอเซนด (อ้างใน บุญส่ง วงศ์คำ, 2542: 40-48) อธิบายถึงพฤติกรรม ของแต่ละบุคคลในการดำเนินการบนพื้นฐานของความเชื่อ ทศนคติ และความตั้งใจกระทำ โดยเชื่อว่า แต่ละบุคคลเป็นผู้มีเหตุผลและใช้ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อตัดสินใจอย่างเป็นระบบก่อนที่จะกระทำหรือไม่ กระทำพฤติกรรมใดๆ โดยขึ้นอยู่กับตัวกำหนด 2 ตัว ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ที่เป็นลักษณะการ ประเมินทางบวก-ลบ ต่อการกระทำ และปัจจัยทางสังคม ของบุคคลในการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ซึ่ง โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่จะต้องตัดสินใจก็จะใช้ทั้งปัจจัยส่วนบุคคลที่เป็น เหตุผลส่วนตัวหรือการประเมินส่วนตัว ประกอบกับการใช้ปัจจัยทางสังคมในการคล้อยตามกลุ่ม อ้างอิง โดยอาจสอบถามความคิดเห็นจากผู้อื่นร่วมด้วย ซึ่งกลุ่มอ้างอิงนี้ ได้แก่ บุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับ บุคคลนั้นๆ นั่นเอง

3. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัย เอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ผลของการศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสาย วิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นข้อค้นพบที่ได้ผลการศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ร่วมกับการใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นเรื่องของการธำรงรักษาบุคลากรเป็นหลัก ร่วมกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการและรักษาบุคลากร กลยุทธ์การสร้างความผูกพันในงานและในองค์กร การกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง และ กลยุทธ์การให้รางวัล ผสมกับการใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อระดม ความคิดจากผู้เชี่ยวชาญและหาจุดร่วมเพื่อให้ได้ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบุคลากร สายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งในขั้นตอนของการเก็บ รวบรวมข้อมูลในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากร สายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย จากผลการศึกษาในการ สัมภาษณ์คณบดีมหาวิทยาลัยเอกชน 4 แห่ง

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติก เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคง ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มปัจจัยใหญ่ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้าน ประชากร และปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านประชากร ได้แก่ อายุงาน และภูมิลำเนาของบุคลากรสายวิชาการ เป็นปัจจัยที่สามารถทำนายความตั้งใจในการปฏิบัติงานอยู่ ของบุคลากรสายวิชาการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งถ้าอายุงานของบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้น 1 ปี จะมีโอกาสทำให้บุคลากรสายวิชาการตัดสินใจลาออกจากมหาวิทยาลัยลดลงถึง 63% สามารถ อภิปรายได้ว่า เมื่อบุคลากรสายวิชาการมีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในการทำงานและการ สอนที่เพิ่มมากขึ้นแล้ว โอกาสที่จะทำให้บุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์คิดที่จะลาออกไป มหาวิทยาลัยใหม่ หรือลาออกไปประกอบอาชีพใหม่ที่ไม่ใช่อาจารย์ลดลงถึง 63% ดังนั้นอาจารย์ที่มี อายุงานน้อยๆ จึงมีโอกาสเสี่ยงสูงที่มหาวิทยาลัยเอกชนจะไม่สามารถรักษากรณีกลุ่มนี้ไว้ได้ และ นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่า ถ้าบุคลากรสายวิชาการมีภูมิลำเนาอยู่ใกล้กับมหาวิทยาลัย จะมี โอกาสตัดสินใจทำงานต่อในมหาวิทยาลัยถึง 2 เท่า เมื่อเทียบกับบุคลากรสายวิชาการที่มีภูมิลำเนาอยู่ ไกลจากมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Iqtidar Ati Shan and Other (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ “การวัดปัจจัยดึงดูดและปัจจัยผลักดันที่มีผลต่อการลาออกโดยสมัครใจ: กรณีศึกษาของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทกเซอร์ ประเทศปากีสถาน” ซึ่งได้กล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มี ผลต่อการตัดสินใจลาออก ได้แก่ ปัญหาสุขภาพ ประเด็นเรื่องของครอบครัว (เช่น การศึกษาของบุตร, จำนวนบุตร เป็นต้น) สถานะทางสังคม ความยากง่ายในงาน ความรักในงาน ทัศนคติต่อหัวหน้างาน ความคาดหวังในงาน ถิ่นที่อยู่อาศัย การไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้ และความอึด

อัดใจกับกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร เป็นต้น ส่วนผลการศึกษาปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา จากการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติก พบว่า ความพึงพอใจในรายได้ ความผูกพันในองค์กร การเห็นคุณค่าในงาน และเจตคติต่อพฤติกรรมของบุคลากรสายวิชาการ เป็นปัจจัยที่สามารถทำนายความตั้งใจในการปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังต่อไปนี้ บุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์ที่มีความพึงพอใจในรายได้น้อย มีโอกาสที่จะตัดสินใจลาออกจากมหาวิทยาลัยได้มากถึง 87% บุคลากรสายวิชาการที่มีความผูกพันในองค์กรน้อย มีโอกาสที่จะตัดสินใจลาออกจากมหาวิทยาลัยได้ถึง 61% บุคลากรสายวิชาการที่เห็นคุณค่าในงานน้อย มีโอกาสที่จะตัดสินใจลาออกจากมหาวิทยาลัยได้มากถึง 81% และบุคลากรสายวิชาการที่มีเจตคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย จะมีโอกาสตัดสินใจทำงานต่อในมหาวิทยาลัยได้มากถึง 6 เท่า ของบุคลากรสายวิชาการที่มีเจตคติที่ไม่ดีต่อมหาวิทยาลัย สามารถอธิบายได้ว่า ทั้งในเรื่องความพึงพอใจในรายได้ ซึ่งถือว่าเป็นเหตุผลหลักของการทำงาน หากบุคลากรสายวิชาการมีความรู้สึกว่าเขาไม่พึงพอใจในรายได้ที่ได้รับหรือรู้สึกว่ามีความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนเองอุทิศให้กับงานและหน่วยงานตอบแทนกลับคืนมา และการนำตนเองไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆ ที่อยู่ในลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน หากเกิดความรู้สึกว่าไม่เท่าเทียมหรือไม่ยุติธรรมเกิดขึ้น ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น โดยมหาวิทยาลัยจึงควรให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่องรายได้ที่จำเป็นจะต้องเท่าเทียม ยุติธรรม เหมาะสม และสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นหรือหน่วยงานอื่นๆ ในลักษณะเดียวกันได้ รวมถึงประเด็นเรื่องความผูกพันในองค์กรที่เป็นประเด็นสำคัญอีกหนึ่งประเด็นสำคัญอีกหนึ่งประเด็นที่ผลการศึกษาปรากฏว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจที่จะทำงานต่อหรือลาออกจากมหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยด้านการเห็นคุณค่าในงานหรือในวิชาชีพการเป็นเป็นอาจารย์ ซึ่งวิชาชีพครูหรืออาจารย์นั้น เป็นอาชีพที่ต้องการคนที่มีลักษณะของการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานที่ค่อนข้างสูง นอกจากจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ของตนเองแล้ว ยังจะต้องมีหน้าที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียนหรือนักศึกษาในการพัฒนาตนเองอีกด้วย จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่ใครก็ได้จะมาทำงานหรือประกอบวิชาชีพนี้ได้ดีและประสบความสำเร็จ ซึ่งจากผลของการวิจัยพบว่า ทั้งความผูกพันในองค์กรและการเห็นคุณค่าในงานของบุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์เป็นปัจจัยสำคัญของการยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ชัดเจน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย” ในส่วนของการสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกัน ที่มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างกลไกเชิงกลยุทธ์ ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง งาน เงิน และชื่อเสียง โดยผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมที่เหมาะสม วัดได้ในทางปฏิบัติและแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมให้เกิดขึ้น ในอันที่จะนำไปสู่การให้รางวัล ซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการ

ทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และผลพลอยได้อีกหนึ่งประการคือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสายวิชาการสร้างชื่อเสียงให้กับตนเองและสถาบัน ผ่านผลงานทางวิชาการในสาขาที่แต่ละบุคคลถนัดและเชี่ยวชาญ ซึ่งก็จะนำมาสู่ความผูกพันในองค์กร โดยสร้างกลไกเชิงกลยุทธ์ผ่านเงื่อนไขทั้ง 3 ประการดังกล่าวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าว (ความพึงพอใจในรายได้ ความผูกพันในองค์กร และการเห็นคุณค่าในงาน) ที่กล่าวมาหากมหาวิทยาลัยเอกชนสามารถสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกันได้สำเร็จ ก็จะสามารถชี้แจงเหตุผลต่อพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อมหาวิทยาลัย มีแนวโน้มที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยมากถึง 6 เท่า เมื่อเทียบกับบุคลากรสายวิชาการที่มีเจตคติหรือทัศนคติที่ไม่ดีต่อมหาวิทยาลัย ถือว่าเป็นตัวเลขที่ค่อนข้างสูงมากในเชิงสถิติศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยเอกชนควรที่จะให้ความสำคัญ เนื่องจากมีผลต่อความสามารถในการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการที่เป็นคนดีมีความสามารถให้คงอยู่กับมหาวิทยาลัยต่อไป โดยมีส่วนเชื่อมโยงและสอดคล้องกับงานวิจัยของ David Loquercio (2006) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ “การลาออกและการรักษาบุคลากรในองค์กร” ได้กล่าวถึงความอยู่รอดขององค์กรที่จะต่อสู้และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ ซึ่งถือว่าเป็นกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเหตุผลของการลาออกจากงานวิจัยนี้ เกี่ยวข้องกับปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูด ซึ่งเป็นเหตุผลที่ซ่อนอยู่ในการลาออกของบุคคล การตัดสินใจลาออกนั้นเป็นการต่อสู้หรือประทะ (เปรียบเทียบ) กันระหว่างงานที่ใหม่กับงานที่เก่า หรือการคาดการณ์ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับงานใหม่ภายนอก ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยดึงดูด ในขณะที่เดียวกันก็จะมีสาเหตุที่เรียกว่าเป็นปัจจัยผลักดัน จากความไม่พอใจในงานปัจจุบัน จึงพยายามมองหาหรือค้นหาทางเลือกใหม่ หรือบางครั้งก็เป็นการผสมผสานกันระหว่างปัจจัยดึงดูดและปัจจัยผลักดันพร้อมๆ กัน ท่ามกลางเหตุผลต่างๆ นานาของการลาออก ในความเป็นจริงต้องยอมรับว่า การตัดสินใจลาออกเป็นสิ่งที่ตัดสินใจได้ยากสำหรับบุคลากร หากพวกเขามีความสุขจากการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้นการพิจารณาค่าแรงหรือเงินเดือนที่อาจสูงขึ้น รวมถึงบุคลากรส่วนใหญ่จะมองถึงความมั่นคงในงาน บุคลากรจะลาออกจากงานเมื่อพวกเขาารู้สึกว่า ขาดแรงจูงใจ ขาดความผูกพันต่องานที่ทำ หรือขาดโอกาสเติบโตในอาชีพการงาน หรือความไม่พอใจในหน่วยงานอาจปรากฏให้เห็นซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการลาออก เช่น การไม่ได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ การขาดความโปร่งใสหรือการบริหารจัดการที่ไม่ดีพอ เป็นต้น

ในส่วนของประเด็น ระบบการพัฒนา และการจูงใจอาจารย์ โดยผู้วิจัยให้หัวข้อประเด็นย่อยๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์ที่คณะและมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละที่ใช้ ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการและรักษาบุคลากร กลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันในงานและในองค์กร กลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง และกลยุทธ์การให้รางวัล ปรากฏว่าผลการศึกษาที่ได้มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ พิชิต เทพวรรณ (2554) ได้กล่าวไว้ หากแต่ยังไม่มีการจัดให้เป็นระบบระเบียบอย่างเป็นหมวดหมู่ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมและจัดระบบกลยุทธ์

แบบพร้อมใช้ดังกล่าว ไว้ในบทที่ 4 ผลการศึกษา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ รวมถึงมีความสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ที่ผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มได้เสนอให้มีการธำรงรักษาอาจารย์ ในลักษณะของการแบ่งออกเป็นช่วงอายุ ได้แก่ อาจารย์ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี อาจารย์ที่มีช่วงอายุ 31-40 ปี อาจารย์ที่มีช่วงอายุ 41-50 ปี และอาจารย์ที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ซึ่งผู้วิจัยมองว่าชีวิตโดยปกติของมนุษย์ส่วนใหญ่นั้นจะมีรูปแบบการดำเนินชีวิตเป็นไปตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ได้กล่าวไว้ โดยมหาวิทยาลัยสามารถที่จะนำเอกทฤษฎีมาปรับใช้เพื่อการธำรงรักษาอาจารย์ได้ ทั้งนี้เมื่ออยู่ในช่วงวัยต่างๆ คนก็จะมีความต้องการหรือมีจุดเน้นของชีวิตที่แตกต่างและเปลี่ยนแปลงไป ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์จึงสามารถนำมาช่วยเสริมและสร้างความสอดคล้องให้กับงานวิจัยนี้และตัวรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการธำรงรักษาอาจารย์ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งนอกจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์แล้ว กลุ่มทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรอีกหนึ่งทฤษฎีที่มีความสอดคล้องและมีความเชื่อมโยงกันก็คือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบอร์ก ที่ได้กล่าวถึงปัจจัย 2 ปัจจัย อันได้แก่ ปัจจัยที่จะจูงใจพนักงานหรือกระตุ้นในการทำงาน เพื่อที่จะสามารถเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน นั่นก็คือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสในการเจริญเติบโต ลักษณะงานที่ทำ และความรับผิดชอบ และปัจจัยอนามัย ที่จะสามารถช่วยลดความไม่พึงพอใจในงานของพนักงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน การบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ตำแหน่งงาน ความมั่นคงในงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือสามารถนำไปเป็นแนวทางปรับใช้เพื่อให้เกิดการธำรงรักษาอาจารย์ ตามบริบทและสภาพแวดล้อมของตนเองได้ ทั้งนี้ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย” มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ในการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการที่มีลักษณะประจำ หรือที่เป็นอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยเอกชน เนื่องจากการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์นั้น จำเป็นจะต้องใช้เวลานานจึงจะเห็นผลของการเปลี่ยนแปลงหรือการธำรงรักษา ซึ่งอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยเอกชนหลังจากที่มีการผ่านการทดลองงาน 3 หรือ 4 เดือนแล้ว ก็จะได้เข้ารับการบรรจุแต่งตั้งเป็นอาจารย์ประจำ จึงเปรียบเสมือนเป็นพนักงานหรือบุคลากรประจำบริษัท ซึ่งรูปแบบฯ นี้ จึงมีความเหมาะสมที่จะไปใช้กับกลุ่มอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

4. ความสามารถในการอธิบายปรากฏการณ์

จากผลการศึกษาคำตอบที่สนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ และการวิเคราะห์ การถดถอยโลจิสติกเพื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ของบุคลากรสายวิชาการ ทำให้ทราบถึงความสามารถในการอธิบายปรากฏการณ์ของความตั้งใจในการปฏิบัติงานต่อในมหาวิทยาลัย และความตั้งใจลาออกจากมหาวิทยาลัย จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น บุคลากรสายวิชาการทั้งสิ้น 189 คน ตั้งใจที่จะทำงานต่อให้กับมหาวิทยาลัยจำนวน 145 คน คิดเป็น ร้อยละ 76.7 ทำนายเหตุการณ์การตั้งใจที่จะทำงานต่อจากสมการถดถอยโลจิสติก เชื่อถือได้ร้อยละ 93.8 และบุคลากรที่คิดว่าตั้งใจลาออกมีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 การทำนาย เหตุการณ์การตั้งใจที่จะลาออกจากสมการถดถอยโลจิสติก เชื่อถือได้ร้อยละ 61.4 ในวงการด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์หรือ HR นั้น ไม่ได้มีการระบุไว้อย่างแน่ชัดว่าอัตราตัวเลขของการลาออกของ พนักงานในองค์กรขณะหนึ่งๆ นั้นควรจะเป็นอัตราเท่าไร? บางแห่งระบุว่าไม่ควรเกิน 10% หรือบาง แห่งสามารถยอมรับได้ในอัตรา 10-20% หรือในขณะที่บางแห่งยอมรับได้มากถึง 30% ซึ่งก็มีการให้ เหตุผลว่า หากในจำนวน 30% นี้ เป็นพนักงานที่ไม่มีศักยภาพรวมอยู่ด้วย ก็น่าจะเป็นการดีที่มี พนักงานแยๆ ลาออกไป แต่ในกรณีการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสอบถามจากบุคลากรสายวิชาการหรือ อาจารย์ที่ยังทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัย แต่เป็นการสอบถามถึงความตั้งใจในอนาคตอันใกล้นี้คือ 1-3 ปี ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มที่มีความตั้งใจที่จะลาออกจริง และเป็นการลาออกในลักษณะสมัครใจลาออก หรือ เป็นการลาออกที่เกิดจากเหตุผลของตนเอง และเหตุผลที่เกิดจากองค์การด้วย เช่น ได้รับเงินเดือน น้อย รู้สึกเบื่อหน่ายกับภาระงานด้านประกันคุณภาพ ต้องการออกไปดูแลกิจการของครอบครัว ต้องการไปศึกษาต่อ หรือย้ายตามคู่สมรสเมื่อแต่งงานแล้ว จะเห็นได้ว่าตัวเลข 23.3% ของบุคลากร สายวิชาการที่ตั้งใจจะลาออกนี้ ถือว่าเป็นตัวเลขที่น่าเป็นห่วงอยู่ไม่น้อย ถึงสถานการณ์ของบุคลากร สายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของไทย แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้มหาวิทยาลัยจะ มีการชำระรักษาบุคลากรสายวิชาการดีเพียงใด ปรากฏการณ์การลาออกก็จะคงเกิดขึ้นเองตาม ธรรมชาติอยู่แล้ว ทั้งที่เป็นการลาออกด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือเหตุผลด้านครอบครัวของตัวบุคลากร สายวิชาการเอง และด้วยสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจภายนอกที่มหาวิทยาลัยเอกชนต้องเผชิญ ที่ส่งผล ทำให้จำนวนนักศึกษาลดลง ซึ่งจำนวนนักศึกษานี้ถือว่าเป็นรายได้หลักของมหาวิทยาลัยเอกชน ในอัน ที่จะนำไปเป็นค่าใช้จ่ายภายในมหาวิทยาลัย และค่าใช้จ่ายในการชำระรักษาบุคลากรสายวิชาการ เนื่องจากตัวป้อนที่เป็นยอดนักศึกษาในส่วนภาคเหนือนั้นมีน้อย เมื่อเทียบกับกรุงเทพมหานคร หรือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีจำนวนประชากรกระจุกตัวมากกว่า

5. วิวิธวิทยาการวิจัย

เนื่องจากการเข้าถึงข้อมูลของมหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งมีข้อจำกัด เพราะข้อมูลที่ต้องการค่อนข้างเป็นข้อมูลเชิงลึก และเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ระบบเงินเดือน และระบบสวัสดิการของมหาวิทยาลัยเอกชน ดังนั้นวิวิธวิทยาการวิจัยที่เหมาะสม จึงควรเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพจะสามารถเข้าถึงข้อมูลในเชิงลึกได้ดีกว่า และผู้วิจัยเห็นว่าเครือข่ายทางการศึกษาก็มีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะเครือข่ายที่เป็นความสัมพันธ์แบบที่ไม่เป็นทางการ จะสามารถช่วยให้เข้าถึงข้อมูลในเชิงลึกได้โดยง่าย และอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงตามสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่ง

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ครั้งนี้ มีข้อค้นพบหลายประการ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเอกชน ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ

1. สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ควรพิจารณาและควรมีการเข้ามาวางระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนให้ใช้เป็นแนวทางเดียวกันในการบริหารจัดการ เพื่อความมีมาตรฐาน โดยเฉพาะระบบเงินเดือนและสวัสดิการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน และรัฐบาลควรให้งบอุดหนุนเพื่อช่วยเหลือในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเอกชน
2. มหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ควรพิจารณานำ “การสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้และการเติบโตไปด้วยกัน” มาปรับใช้ให้มีความเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัยของตน เพื่อลดอัตราการลาออกของบุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์ เพื่อเสริมสร้างให้อาจารย์มีความพึงพอใจและมีความผูกพันกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น เนื่องจากการบริหารและการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น จำเป็นจะต้องมีแผนงานที่เฉพาะเจาะจงที่แยกออกมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไปของมหาวิทยาลัย และประการสำคัญตัวผู้บริหารเอง เช่น อธิการบดี หรือผู้บริหารสภามหาวิทยาลัยเอกชน จะต้องมีความจริงจังต่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนอย่างแท้จริง
3. การบริหารหลักสูตรแต่ละหลักสูตรในระดับคณะวิชาฯ หรือสาขาวิชาฯ ควรมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ โดยคำนึงถึงจำนวนหรือ

อัตราให้มีความเหมาะสมและเพียงพอ ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนดไว้

4. ในส่วนของภาคีทางการศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยในเขตภาคเหนือของไทย ควรนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการวางเครือข่ายทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยภาครัฐ มหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยเอกชน หรือมหาวิทยาลัยภาครัฐกับมหาวิทยาลัยภาครัฐ ในการหมุนเวียนอาจารย์กัน เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ของตัวอาจารย์เองและนักศึกษาในมหาวิทยาลัย ให้มีบรรยากาศที่เปิดกว้างและแปลกใหม่ ซึ่งถือว่าการสร้างบรรยากาศให้ภาคีทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยต่างๆ แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ได้ค้นพบรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับนำไปใช้ในการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือ ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นของงานชิ้นนี้ โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนโดยเฉพาะ ผ่านทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องในการสร้างกรอบแนวคิดในการในการวิจัย ทำให้ได้ทราบข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งจากการสัมภาษณ์ การสอบถามจากแบบสอบถาม การศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ร่วมกับการสนทนากลุ่มระหว่างผู้เชี่ยวชาญ จึงทำให้ได้ค้นพบรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม สำหรับนักวิจัยที่ต้องการศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากรหรือต้องการศึกษาประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรศึกษาเฉพาะประเด็นการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ เป็นรายมหาวิทยาลัยไป เพื่อเป็นการสร้างรูปแบบหรือกลยุทธ์เฉพาะด้านให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่ง โดยอาจนำเอารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนชิ้นนี้ไปเป็นต้นแบบ แล้วนำไปศึกษาเจาะลึกลงรายละเอียด ในมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งที่อยู่ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2. งานวิจัยชิ้นนี้ มีลักษณะของความโน้มเอียงของข้อมูลที่ค้นพบมาจากมหาวิทยาลัยเอกชนที่อยู่ในเขตภาคเหนือตอนบน เนื่องจากข้อจำกัดในการเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลในมหาวิทยาลัยเอกชนที่อยู่ในเขตภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ มหาวิทยาลัยภาคกลาง มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา และมหาวิทยาลัยพิษณุโลก นั้นไม่อนุญาตให้เข้าไปเก็บข้อมูลได้ จึงเป็นข้อจำกัดของงานวิจัย

นี้ ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาในประเด็นเดียวกันนี้ ที่มีความสามารถและมีศักยภาพ ในการเข้าถึงข้อมูลของมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 3 แห่งดังกล่าว ซึ่งก็จะสามารถเติมเต็มแนวคิดการ ดำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทยได้เป็นอย่างดี หรือภูมิภาคอื่นๆ ที่มีมหาวิทยาลัยเอกชนตั้งอยู่ สามารถที่จะทำการศึกษาต่อยอด โดยสามารถนำเอา แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ ไปศึกษาเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือการทบทวนวรรณกรรมต่อไป

3. ควรใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อการเข้าถึงข้อมูลในเชิงลึกที่มีความเหมาะสมกว่า เนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบเงินเดือน และระบบสวัสดิการของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการยากต่อการเข้าถึงข้อมูล เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัย เอกชนที่มีลักษณะของการดำเนินงานเป็นแบบองค์การธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไรโดยตรง จึงมี ลักษณะของการแข่งขันกัน และถือว่าข้อมูลบางอย่าง เช่นระบบเงินเดือน หรือระบบสวัสดิการ เป็น ความลับทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องอาศัยเครือข่ายหรือความสัมพันธ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเข้าไป ร่วมด้วย ในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวมข้อมูลเชิง คุณภาพ โดยการใช้กรณีศึกษา (Case Study) จากบุคลากรสายวิชาการที่ลาออกจากมหาวิทยาลัยไป แล้ว จำนวน มหาวิทยาลัยละ 2 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านและเป็นข้อมูลเชิงลึกประกอบการ วิเคราะห์ร่วมกัน

4. เนื่องจากงานวิจัยนี้ มีลักษณะเนื้อหาเกี่ยวข้องไปในทางจิตวิทยาร่วมด้วย ดังนั้นในการ วัดความตั้งใจของบุคคล (ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล) ซึ่งโดยปกติทั่วไปจะมีแบบวัดความตั้งใจใน การกระทำด้วยเหตุ จึงควรนำเอาแบบวัดดังกล่าวมาใช้ร่วมด้วยในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อความถูกต้องและแม่นยำในเชิงทฤษฎี

บรรณานุกรม

- กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. 2557. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด.
- กิ่งพร ทองใบ. 2545. การบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมสาร.
- เกรียงไกร เจริญผล. 2553. การบริหารจัดการอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่. ดุษฎีนิพนธ์. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. 2551. โครงการศึกษาวิจัยเพื่อขยายการคุ้มครองแรงงาน ให้แก่แรงงานนอกระบบ. กรุงเทพฯ: กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.
- กองบรรณาธิการฐานเศรษฐกิจ. 2556. ม.เอกชน เขิงเค็ก นศ. ใหม่. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.thannews.th.com/download/images/stories/etc/member/index.php?option=com_content&view=article&id=180041:2013-04-23-08-20-50&catid=106:-marketing&Itemid=456#.UzkaVah_tnk (5 กุมภาพันธ์ 2557).
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. 2541. การคลังว่าด้วยการจัดการจัดสรร และการกระจาย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จันทร์เพ็ญ รัตนมาลี. 2540. การพัฒนาสวัสดิการ กลุ่มบริษัทชินวัตร. สารนิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์. 2549. ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับ แนวโน้มการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัชชัย พันธุ์เกตุ. 2552. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแข่งขัน. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.hu.ac.th/academic/article/HR/chatchai.htm>. (14 มกราคม 2557).
- ชลินทร์ อมรธรรม. 2535. รายงานสัมพันธ. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- ชวิตา พุกกะวัน. 2554. ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับระบบ SAP ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนพลาสติกประเภทไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ฐิติรัตน์ ศิริเลิศ. 2547. ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกจากงานของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ใน
โรงงานอุตสาหกรรมของบริษัทข้ามชาติในจังหวัดระยอง.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2545. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
_____. 2552. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดรณศักดิ์ ตติยะลาภะ. 2554. มหาวิทยาลัยไทยในยุคทุนนิยมโลกาภิวัตน์: จุดปรับเปลี่ยน
กระบวนทัศน์มหาวิทยาลัย บนความท้าทาย. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
http://acad.vru.ac.th/Journal/02_1-2.pdf (7 มกราคม 2557).
- ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544. รายงานของสำนักกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.
กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทัศนีย์ โพธิ์สรณ์. 2551. ความต้องการด้านการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของอาจารย์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามแนวทางการปฏิรูปครูและ
บุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลพระนคร.
- เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2540. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิติมา นพบุรี. 2549. การธำรงรักษาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- บรรณากร อมรพรสิน. 2545. ความต้องการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของอาจารย์
วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี ตามแนวทางการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- บุญส่ง วงศ์คำ. 2542. การศึกษาตัวแปรที่สัมพันธ์กับเจตนาในการเรียนสาขาวิชาการศึกษา
ปฐมวัย ของนักศึกษาในกลุ่มสถาบันราชภัฏอีสานเหนือ ตามทฤษฎีการกระทำ
ด้วยเหตุผล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุษยามณี จันทร์เจริญสุข. 2538. การรับรู้คุณภาพชีวิตงานกับความผูกพันองค์กร: ศึกษากรณี
ข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เบญจจา มังคละพฤกษ์. 2552. บทบาทมหาวิทยาลัยเอกชนที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลงานด้าน
ประกันคุณภาพการศึกษา. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://qa.krirk.ac.th/sites/default/files> (5 มกราคม 2557).

- ประทีน ไกรสรโกวิทย์. 2541. ความพึงพอใจในสวัสดิการแรงงานของลูกจ้างในโรงงาน
อุตสาหกรรมการผลิตประเภทและขนาดต่างๆ ในจังหวัดสมุทรปราการ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประเภทการจ้างงาน. 2555. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา.
<http://aboutaussie.com/index.php/articles/life-in-australia/job-and-career/33-types-of-work> (27 มิถุนายน 2558).
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2543. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2553. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
พะยอม วงศ์สารศรี. 2552. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุภา.
- พิชิต เทพวรรณ. 2554. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่. 2557. จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ปี พ.ศ.
2554-2557. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยพายัพ สำนักทรัพยากรบุคคล. 2557. จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ปี พ.ศ. 2557.
เชียงใหม่: มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยฟาอีสเทิร์น สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล. 2557. จำนวนบุคลากรสายวิชาการ
ปี พ.ศ. 2557. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัย.
- ยุพาพร พรเพชรรัตน์. 2545. ปัญหาและความต้องการสวัสดิการของตำรวจท่องเที่ยว.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตนา วงศ์ศรีเคมีเดือน. 2551. เจ้าส่วนน้อยเข้าใจหลักบัญชีวิธีทำธุรกิจ. กรุงเทพฯ:
ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ล่อจิต อิงเจริญสุนทร. 2545. การลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม: ศึกษาเฉพาะกรณี
โรงแรมอมารี เอเทรียม กรุงเทพฯ. ปัญหาพิเศษปริญญาโท. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. 2551. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ วี.เจ.
- วิเชียร วิทยอุดม. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2536. การเพิ่มผลผลิตและการปรับปรุงโรงงาน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. 2546. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: เจริญเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิภาวี สิทธิวัง. 2549. การใช้น้ำมันหอมระเหยในที่ทำงานที่มีผลต่อความพึงพอใจสภาพแวดล้อม
ในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2550. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและ
ไซเท็กซ์.
- ศุภชาญ อรัฐสุวรรณค์. 2542. ความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิต
ชิ้นส่วนยานยนต์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม
และไซเท็กซ์.
- เสนาะ ตีเยาว์. 2532. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- _____. 2546. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. 2549. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ เอ็ม. ที. เพรส.
- สวรัตน์ สวธนไพบูลย์. 2548. ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันต่อ
องค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สิรินดา ทวนสุวรรณ. 2549. สภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุชาติ ตันธนะเดชา. 2548. สถานการณ์ GATS และ FTA กับอุดมศึกษาทั่วโลก. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา เลานันท์. 2556. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์.
- สุภัทรสจี สายวงศ์พันธ์. 2546. ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมคิด บางโม. 2551. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทย์พัฒน์.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. 2559. ระบบฐานข้อมูลประกันคุณภาพ ปี พ.ศ. 2554-
2557. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.cheqa.mua.go.th/>
(15 พฤษภาคม 2558).
- _____. 2559. สถิติจำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนปี พ.ศ. 2556. [ระบบ
ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.info.mua.go.th/information/>
(22 มีนาคม 2557).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2560. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2575. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

<http://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1540>

(8 สิงหาคม 2560).

อนันต์ รุ่งผ่องศรีกุล. 2541. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความสำเร็จในงาน ความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของผู้แทนขายยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อนิวัช แก้วจันทง. 2552. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นำศิลป์โฆษณา.

อมรรัตน์ สว่างอารมณ์. 2549. ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออกจากราชการของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา โรงงานผลิตขนมปังตัวอย่าง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อุดมศักดิ์ เลิศไกร. 2546. ความพึงพอใจของพนักงานในสถานประกอบการประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่มีต่อสวัสดิการแรงงานที่ได้รับศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มบริษัท อุตสาหกรรมถุงพลาสติกไทย จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.

Analoui, F. 2007. *Strategic Human Resource Management*. London: Thomson Learning.

Armstrong, M. 2009. *Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page.

Baron, A. & Armstrong, M. 2007. *Human Capital Management: achieving added value through people*. London: Kogan Page.

David, S. 2003. *Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Results through Market-Focused Staffing*. New York: AMACOM.

Dessler, G. 2006. *A Framework for Human Resource Management*. 4th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Development Dimensions International. 2009. *Engagement Survey*. [Online].

Available http://www.ddiworld.com/ddi_employeeengagement_mg. (8 August 2016).

- Dorothy R.B., & Lance, A.B. 2004. **Talent Management Handbook: Creation Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**. New York: Mcgraw-Hill Professional.
- George, B., Snell, S. & Arthur, S. 2001. **Management Human Resources**. 12th ed. Ohio: South-Western College.
- Iqtidar Ati Shah. 2010. **Measuring Push, Pull and Personal Factors Affecting Turnover intention: A Case of University Teachers in Pakistan**. COMSATS Institute of Information Technology. Abbottabad, Pakistan.
- Ivancevich, J. M. 2003. **Human Resource Management**. 9th ed. Boston: McGraw-Hall.
- Joarder & Sharif. 2011. The Role of HRM Practices in Predicting Faculty Turnover Intention: Empirical Evidence from Private University in Bangladesh. **The South East Asian Journal of Management**, 5(2), 55.
- Jyotsna, B. 2007. Talent Management Strategy of Employment Engagement in Indian ITES Employee: Key to Retention. **Employee Relations**, 29(6), 36.
- Loree Cobb Reid. 2008. "Faculty Trust and its Impact on Voluntary Teacher Turnover Intentions". Ph.D. Ohio State University.
- Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, M. P. 2006. **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Organization for Economic Co-Operation and Development. 2001. **The Well Being of Nations: The Role of Human and Social Capital**. Paris: OECD.
- Schalk, Rene & Charessa, F. 1997. **New Facts of Commitment in Response to Organization in Response to Organizational Change : Research Trend and the Dutch Experience**. V.4. New York: John Wiley & Sons.
- Schultz, D. P. & Schultz, S. E. 2002. **Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

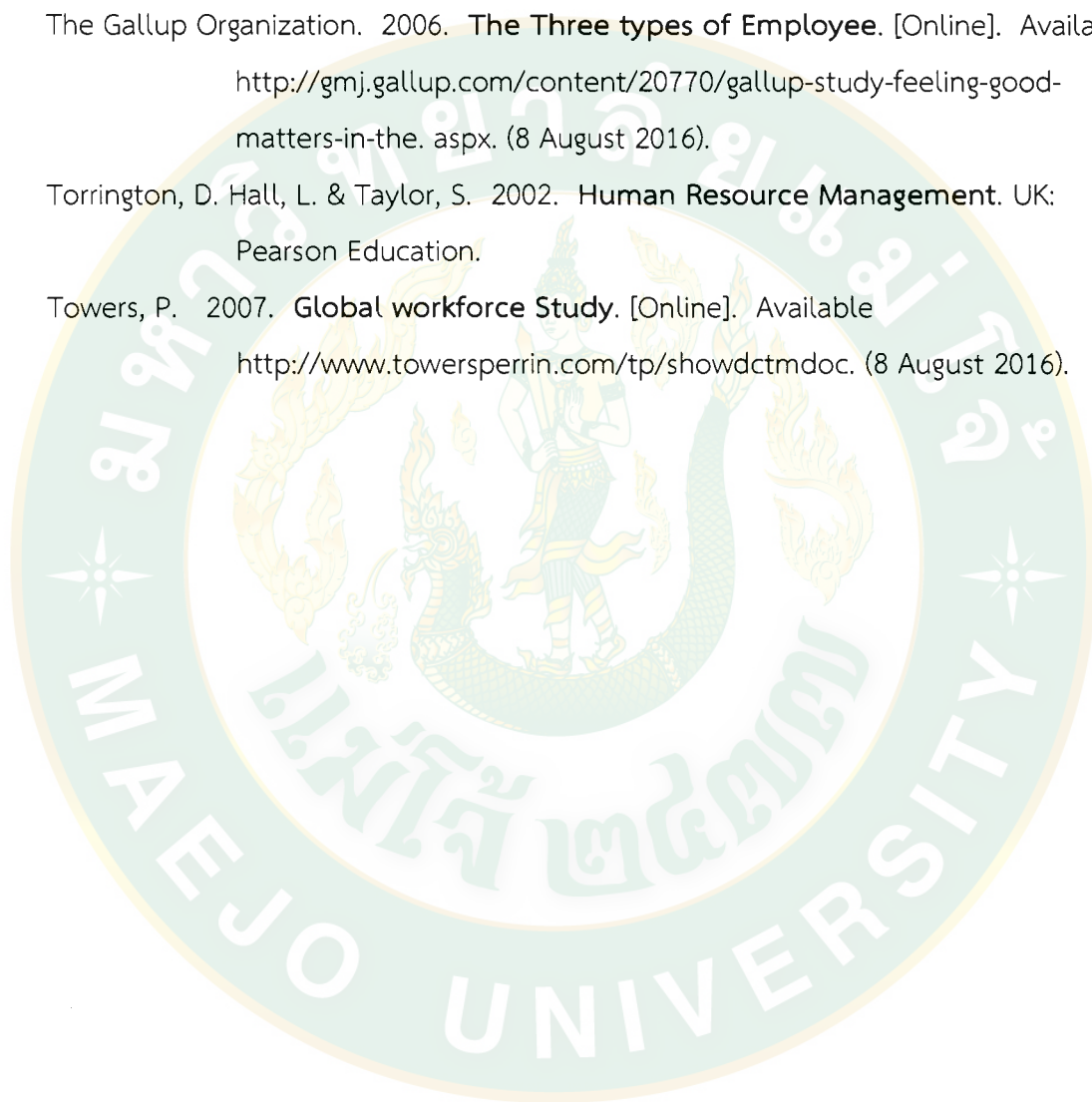
Schweyer, A. 2004. **Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning**. Canada: John Wiley & Son.

Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. **Motivation and Work Behavior**. 3rd ed. New York : McGraw – Hill.

The Gallup Organization. 2006. **The Three types of Employee**. [Online]. Available <http://gmj.gallup.com/content/20770/gallup-study-feeling-good-matters-in-the.aspx>. (8 August 2016).

Torrington, D. Hall, L. & Taylor, S. 2002. **Human Resource Management**. UK: Pearson Education.

Towers, P. 2007. **Global workforce Study**. [Online]. Available <http://www.towersperrin.com/tp/showdctmdoc>. (8 August 2016).





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร (คณบดีหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง)

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ
ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
สำหรับผู้บริหาร (คณบดีหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง)

วัตถุประสงค์หลักของการศึกษา เพื่อวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

คำชี้แจง

1. ผู้ให้ข้อมูลในแบบสัมภาษณ์นี้ คือ หัวหน้าฝ่ายบุคคล หรือหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือเทียบเท่า และคณบดีคณะต่างๆ หรือหน่วยงานอื่นที่เทียบเท่าคณะ
2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล
ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย ระบบเงินเดือนหรือรายได้ ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากร
3. ขอความกรุณา ตอบแบบสัมภาษณ์ทุกตอนทุกข้อ ตามข้อเท็จจริง และการตอบแบบสัมภาษณ์นี้ จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด เพราะผลการศึกษาจะถูกสรุปออกมาในภาพรวม รวมถึงเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย ระบบเงินเดือนหรือรายได้ ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาและการจูงใจบุคลากรเพื่อให้งานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ต่อไป ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในครั้งนี้

พิมพ์วัลลุช ศรีบุญ

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ (การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน)
วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน
และเติมข้อความลงในช่องว่าง

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. ตำแหน่งปัจจุบันของท่าน
 - อธิการบดี
 - รองอธิการบดีฝ่าย.....
 - คณบดี หรือเทียบเท่า คณะ
 - หัวหน้าฝ่ายบุคคล หรือหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือเทียบเท่า
 - อื่นๆ โปรดระบุ
3. สังกัด.....
4. มหาวิทยาลัย.....
5. เบอร์โทร.....
6. สัมภาษณ์วันที่.....เวลา.....



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย สำหรับอาจารย์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ
ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
(สำหรับ บุคลากรสายวิชาการที่ยังคงทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัย)

วัตถุประสงค์หลักของการศึกษา เพื่อวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ คือบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือ
 2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ของบุคลากรสายวิชาการ
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะคงปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายวิชาการ
- ขอความกรุณา ตอบแบบสอบถามทุกตอนทุกข้อตามความคิดเห็นของท่าน เพื่อให้งานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ต่อไป
 - การตอบแบบสอบถามของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด เพราะผลการศึกษาจะถูกสรุปออกมาในภาพรวมขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

พิมพ์วัลลภ ศรีบุญ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ (การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน)
วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน
และเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. สถานภาพสมรส

โสด

สมรส

หม้าย

หย่าร้าง

แยกกันอยู่

อื่นๆ ระบุ

4. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ ระบุ.....

5. ตำแหน่งทางวิชาการ

อาจารย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ผศ.)

รองศาสตราจารย์ (รศ.)

ศาสตราจารย์ (ศ.)

6. มหาวิทยาลัยที่ท่านทำงานอยู่

มหาวิทยาลัยพายัพ

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น

มหาวิทยาลัยเนชั่น

มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

มหาวิทยาลัยภาคกลาง

7. สังกัดคณะ.....

สาขาวิชา.....ภาควิชา(ถ้ามี).....

8. หน้าที่ของท่านในการบริหารจัดการหลักสูตร (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- อาจารย์ประจำหลักสูตร
 อาจารย์รับผิดชอบหลักสูตร
 อาจารย์ผู้สอน
 อาจารย์พิเศษ

9. รายได้

9.1 เงินเดือนปัจจุบันที่ท่านได้รับ

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 10,000 บาท | <input type="checkbox"/> 10,000-15,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 15,001-20,000- บาท | <input type="checkbox"/> 20,001-25,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 25,001-30,000 บาท | <input type="checkbox"/> มากกว่า 30,000 บาท |

9.2 ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน ที่ท่านได้รับจากมหาวิทยาลัยต่อเดือน

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ไม่ได้รับ | <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 5,001-10,000 บาท | <input type="checkbox"/> 10,001-15,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 15,001-20,000- บาท | <input type="checkbox"/> 20,001-25,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 25,001-30,000 บาท | <input type="checkbox"/> มากกว่า 30,000 บาท |

10. อายุการทำงานของท่านในมหาวิทยาลัยนี้.....ปี

11. ภูมิลำเนาของท่าน

- | | |
|--|----------------------|
| <input type="checkbox"/> ภาคเหนือ | โปรดระบุจังหวัด..... |
| <input type="checkbox"/> ภาคกลาง | โปรดระบุจังหวัด..... |
| <input type="checkbox"/> ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | โปรดระบุจังหวัด..... |
| <input type="checkbox"/> ภาคตะวันออก | โปรดระบุจังหวัด..... |
| <input type="checkbox"/> ภาคตะวันตก | โปรดระบุจังหวัด..... |
| <input type="checkbox"/> ภาคใต้ | โปรดระบุจังหวัด..... |

12. ระยะทางจากบ้านหรือที่พักของท่านอยู่ห่างจากมหาวิทยาลัย.....กิโลเมตร

ตอนที่ 2 ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชน
ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

13. ท่านตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้หรือไม่

- ตั้งใจจะทำงานต่อ (ไม่ต้องทำข้อ 14)
- ตั้งใจจะลาออก โปรดระบุเหตุผลที่จะลาออก (ทำต่อ ข้อ 14)

.....

.....

.....

14. จากข้อ 13 ท่านวางแผนเกี่ยวกับการประกอบอาชีพในอนาคตของท่านไว้อย่างไร เมื่อ
ลาออกไปแล้ว

- ยังคงเป็นอาจารย์ โปรดระบุสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ/เอกชน.....
- รับราชการ รัฐวิสาหกิจ
- พนักงานเอกชน ธุรกิจส่วนตัว
- เกษตรกรรม พ่อบ้าน/แม่บ้าน
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

15. ปัจจุบันท่านมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพหรือโรคประจำตัวหรือไม่

- ไม่มี (ไม่ต้องทำข้อ 16)
- มี (ทำต่อข้อ 16)

16. ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพหรือโรคประจำตัวของท่านเป็นอุปสรรคต่อการทำงานมากน้อย
เพียงใด

- เป็นอุปสรรคต่อการทำงานมาก
- เป็นอุปสรรคต่อการทำงานปานกลาง
- เป็นอุปสรรคต่อการทำงานน้อย
- ไม่อุปสรรคต่อการทำงาน

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ของบุคลากรสายวิชาการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย □ ลงหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน และเติมข้อความลงในช่องว่างเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ซึ่งระดับปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยังคงอยู่กำหนดค่าดังต่อไปนี้

5	หมายความว่า	มีความพึงพอใจ/เห็นด้วย มากที่สุด
4	หมายความว่า	มีความพึงพอใจ/เห็นด้วย มาก
3	หมายความว่า	มีความพึงพอใจ/เห็นด้วย ปานกลาง
2	หมายความว่า	มีความพึงพอใจ/เห็นด้วย น้อย
1	หมายความว่า	มีความพึงพอใจ/เห็นด้วย น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
1.1 มหาวิทยาลัยในภาพรวม มีบรรยากาศร่มรื่น					
1.2 มหาวิทยาลัยในภาพรวม มีความสวยงาม					
1.3 ความเหมาะสมของอาคารเรียน ห้องเรียน กับการเรียนการสอน					
1.4 ความสะอาดเรียบร้อย ของอาคารเรียน ห้องเรียน					
1.5 ความเพียงพอของอาคารเรียน ห้องเรียนกับการเรียนการสอน					
1.6 ความเหมาะสมของห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์					
1.7 ความเป็นส่วนตัว ของห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์					
1.8 ความสะอาดเรียบร้อย ของห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์					
1.9 การมีสิ่งอำนวยความสะดวก ในห้องทำงานหรือห้องพักอาจารย์					
1.10 ความสามารถใช้งานได้ ของสื่อ หรืออุปกรณ์ทางการสอน					
1.11 ความเพียงพอต่อการใช้งาน ของสื่อ หรืออุปกรณ์ทางการสอน					
1.12 ความเพียงพอของที่จอดรถ ในมหาวิทยาลัย					
1.13 ความถูกสุขลักษณะของห้องน้ำ ในมหาวิทยาลัย					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1.14 บริเวณที่ตั้งของมหาวิทยาลัย เป็นแหล่งชุมชนอยู่ในตัวเมือง					
1.15 บริเวณรอบๆ ของมหาวิทยาลัย สะดวกแก่การพักอาศัย					
1.16 บริเวณรอบๆ มหาวิทยาลัยมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการอุปโภคบริโภค					
1.17 ความสะดวกในการเดินทางมาทำงานในมหาวิทยาลัย					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
2. ความพึงพอใจในรายได้					
2.1 อัตราเงินเดือนขั้นต้นเป็นไปตามวุฒิทางการศึกษา					
2.2 เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิต					
2.3 เงินเดือนที่ได้รับ มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน					
2.4 ความพึงพอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน					
2.5 การขึ้นเงินเดือน ประเมินตามความสามารถส่วนบุคคล					
2.6 ความเหมาะสมและยุติธรรม ในการขึ้นเงินเดือนประจำปี					
2.7 ความเท่าเทียมของอัตราเงินเดือนที่ได้รับ เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกัน					
2.8 ความตรงเวลา ในการจ่ายเงินเดือนในแต่ละเดือน					
2.9 ท่านมีความภาคภูมิใจในรายได้ที่ท่านได้รับอยู่ในปัจจุบัน					
2.10 ค่าตอบแทนของตำแหน่งทางวิชาการ ผศ. รศ. ศ. ในมหาวิทยาลัยของท่าน มีความเหมาะสมยุติธรรม					
2.11 ค่าตอบแทนของตำแหน่งทางวิชาการ ผศ. รศ. ศ. ในมหาวิทยาลัยของท่าน เท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกัน					
2.12 มีการให้รางวัลเป็นเงินพิเศษ เช่น เงินโบนัส สำหรับ					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น เป็นต้น					
2.13 ทานมีรายได้เสริมอย่างสม่ำเสมอ จากการสอนภาคพิเศษในมหาวิทยาลัย (เช่น ภาคพิเศษ เสาร์-อาทิตย์)					
2.14 การมีบรรยากาศของการให้เกียรติ หรือให้ความสำคัญซึ่งกันและกันของบุคลากร					
2.15 การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัย					
2.16 การมีความจริงใจต่อกันในการคบหาสมาคมกันของบุคลากรที่ร่วมงานกัน					
2.17 ความสามารถในการปรึกษาเรื่องส่วนตัวกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
3. ความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์					
3.1 มีการจัดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานระหว่างวันตามที่กฎหมายแรงงานกำหนด					
3.2 มีการจัดสรรวันหยุดงานประจำปี ตามระเบียบของทางราชการ					
3.3 มีการจัดสรรวันลาต่างๆ ที่เหมาะสม					
3.4 มีค่าตอบแทนเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานหรือสอนนอกเวลา					
3.5 มีสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น ค่าช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน เงินทุนช่วยเหลือ เงินกู้ หรืออื่นๆ เพื่อเบาเทาความเดือนร้อน ที่เหมาะสม					
3.6 มีสวัสดิการด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ หรือการอบรมในประเภทต่างๆ ที่เหมาะสม					
3.7 มีสวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ เช่น การจัดสถานที่ทำงาน โรงอาหาร ห้องน้ำที่ถูกลักษณะ หรือการให้คำปรึกษาเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในด้านต่างๆ ที่เหมาะสม					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
3.8 มีสวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น จัดให้มีสโมสร การแข่งขันกีฬา รวมถึงสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ที่เหมาะสม					
3.9 มีสวัสดิการด้านความมั่นคงในชีวิต เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินทดแทน การประกันประเภทต่างๆ เงินทุน สงเคราะห์ ที่เหมาะสม					
3.10 มีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย เช่น มีการตรวจสุขภาพประจำปี หรือการอนุญาตให้ลาป่วยเพื่อรักษาตัว ที่เหมาะสม					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
4. ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ					
4.1 งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตรงกับความรู้และความสามารถของท่าน					
4.2 งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสนใจของท่าน					
4.3 ในสาขาวิชาหรือภาควิชาของท่าน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
4.4 เมื่อท่านปฏิบัติงาน ท่านไม่รู้สึกขัดต่อความรู้สึกของตน					
4.5 ปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้ปฏิบัติงานอยู่					
4.6 ในสาขาวิชาหรือภาควิชาของท่าน มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน					
4.7 ในสาขาวิชาหรือภาควิชาของท่าน มีการประชุมปรึกษาหารือ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบร่วมกันก่อนลงมือปฏิบัติงาน					
4.8 ในสาขาวิชาหรือภาควิชาของท่าน มีการแบ่งภาระงานตามความชำนาญหรือความถนัดของแต่ละบุคคล					
4.9 ในสาขาวิชาหรือภาควิชาของท่าน มีการแบ่งความรับผิดชอบกันอย่างเท่าเทียม					
4.10 ภาระหน้าที่อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอน มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของ					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
ท่าน					
4.11 ภาระหน้าที่อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอน มีความเหมาะสมกับเวลา					
4.12 มีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ					
4.13 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความยุติธรรม ไม่มีอคติ					
4.14 มีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ					
4.15 มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร					
5. ความผูกพันในองค์กร					
5.1 ท่านรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับมหาวิทยาลัย					
5.2 ท่านรู้สึกจงรักภักดี ต่อมหาวิทยาลัย					
5.3 ท่านศรัทธาเลื่อมใส ในเป้าหมายและคุณค่าของมหาวิทยาลัย					
5.4 ท่านยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าของมหาวิทยาลัย					
5.5 ท่านมุ่งมั่นที่จะอุทิศตน เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย					
5.6 ท่านตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยต่อไป					
5.7 ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่จะทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย					
5.8 ท่านรู้สึกห่วงหาอาทรพร้อมที่จะปกป้องต่อมหาวิทยาลัย					
5.9 ท่านมีความภาคภูมิใจต่อการได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
6. ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย					
6.1 ความเป็นกันเอง ของผู้บังคับบัญชาของท่าน					
6.2 การมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี ของผู้บังคับบัญชาของท่าน					
6.3 การรับฟังปัญหา ของผู้บังคับบัญชาของท่าน					
6.4 ความจริงใจในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ของผู้บังคับบัญชาของท่าน					
6.5 การเอาใจใส่ด้านการทำงานของลูกน้อง ของผู้บังคับบัญชาของท่าน					
6.6 การเอาใจใส่ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวหรือครอบครัวของลูกน้อง ของผู้บังคับบัญชาของท่าน					
6.7 การให้กำลังใจในการทำงาน ของผู้บังคับบัญชาของท่าน					
6.8 การยกย่องชื่นชม เมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ดีหรือประสบความสำเร็จ ของผู้บังคับบัญชาของท่าน					
6.9 การมีความเคารพอย่างจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน					
6.10 การมีความรู้สึกเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาของท่าน					
6.11 การสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน					
6.12 การมีบรรยากาศของการช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ภายในหน่วยงาน					
6.13 การมีความสนิสนม เป็นกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
6.14 การมีบรรยากาศของการให้เกียรติ หรือให้ความสำคัญซึ่งกันและกันของบุคลากร					
6.15 การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัย					
6.16 การมีความจริงใจต่อกันในการคบหาสมาคมกันของบุคลากรที่ร่วมงานกัน					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
6.17 ความสามารถในการปรึกษาเรื่องส่วนตัวกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน					

ข้อความ	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
7. การเห็นคุณค่าในงาน					
7.1 ลักษณะงานที่ท่านทำมีความท้าทาย					
7.2 ลักษณะงานที่ท่านทำมีความหลากหลาย					
7.3 ท่านมีโอกาสได้การตัดสินใจในงานที่ท่านทำ					
7.4 ท่านมีโอกาสใช้กลยุทธ์ของตนเองเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					
7.5 งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความสำคัญกับมหาวิทยาลัย					
7.6 งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความสำคัญกับสาขาวิชาหรือภาควิชา					
7.7 ท่านเห็นโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อความก้าวหน้าในงาน					
7.8 ท่านเห็นโอกาสการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในงานที่ท่านทำ					
7.9 ท่านรู้สึกมีอิสระในการทำงาน					
7.10 ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำมีความมั่นคง					
7.11 ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลภายนอก อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยนี้					
7.12 ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน					
7.13 ท่านมีความภาคภูมิใจในอาชีพและในงานที่ท่านทำ					

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ล้อมรอบหมายเลขที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ซึ่งระดับความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ กำหนดค่า ดังต่อไปนี้

หมายเลข	1	หมายถึง	ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น
หมายเลข	2	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยน้อยกับข้อความนั้น
หมายเลข	3	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยปานกลางกับข้อความนั้น
หมายเลข	4	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยมากกับข้อความนั้น
หมายเลข	5	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยมากที่สุดกับข้อความนั้น

ตัวอย่าง ท่านตั้งใจที่จะออกกำลังกายด้วยการว่ายน้ำ.....(ถ้าท่านชอบการว่ายน้ำและเห็นด้วยอย่างยิ่งที่จะไปว่ายน้ำ ท่านก็เขียนวงกลม ล้อมหมายเลข ดังแสดงในตัวอย่าง)

5 4 3 2 1
 เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

เจตนาต่อพฤติกรรม

1. ท่านมีความสุขในการทำงานที่นี่

5 4 3 2 1
 เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

2. ท่านรู้สึกกระตือรือร้นที่จะมาทำงานทุกวัน

5 4 3 2 1
 เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

3. ท่านอยากฝากอนาคตการทำงานที่เหลือไว้กับมหาวิทยาลัยนี้

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

4. ท่านอยากมาทำงานเสมอ แม้ไม่สบาย

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

5. ท่านภาคภูมิใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

6. ท่านมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

7. งานที่ทำอยู่ทำให้ชีวิตของท่านลงตัว

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

8. ท่านพอใจกับการขึ้นเงินเดือนในแต่ละครั้ง

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

9. ท่านพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับ

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

.....

10. มหาวิทยาลัยตอบแทนผู้ที่มีความทุ่มเทด้วยดีเสมอมา

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

.....

11. มหาวิทยาลัยให้โอกาสท่านได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

.....

12. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ท่านได้รับผิดชอบในงานที่มีความสำคัญ

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

.....

13. มหาวิทยาลัยตอบแทนท่านคุ้มค่ากับที่ได้ลงแรงไป

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

.....

14. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยพิจารณาค่าตอบแทนจากผลงานอย่างแท้จริง

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

.....

15. ท่านได้รับสวัสดิการต่างๆ จากมหาวิทยาลัยอย่างครบถ้วน

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

.....

16. สำหรับที่นี่ เสียงหรือข้อคิดเห็นของบุคลากรมีความสำคัญเสมอ

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

.....

17. ท่านมั่นใจในกระบวนการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ว่าได้ผ่านการพิจารณาอย่างดีแล้วมีความน่าเชื่อถือ

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

.....

การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

1. เพื่อนร่วมงานของท่าน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

.....

2. ผู้บังคับบัญชาของท่าน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคง ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

.....

3. นักศึกษาของท่าน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

5 4 3 2 1
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

4. คู่สมรสของท่าน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

5t 4t 3t 2t 1t
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

5. บิดาหรือมารดาของท่าน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

5t 4t 3t 2t 1t
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

6. เพื่อนสนิทของท่าน (ที่ไม่ใช่เพื่อนร่วมงาน) มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

5t 4t 3t 2t 1t
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

7. ญาติของท่าน (ที่ไม่ใช่คู่สมรส หรือพ่อแม่) มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

5t 4t 3t 2t 1t
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

8. อธิการบดี หรือคนในครอบครัวของอธิการบดี มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

5t 4t 3t 2t 1t
เห็นด้วย : : : : : : ไม่เห็นด้วย

ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่ลาออก

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ
ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
(สำหรับ บุคลากรสายวิชาการที่ลาออก)

วัตถุประสงค์หลักของการศึกษา เพื่อวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

คำชี้แจง

1. ผู้ให้ข้อมูลในแบบสัมภาษณ์นี้ คือบุคลากรสายวิชาการที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตภาคเหนือ และปัจจุบันได้ลาออกจากมหาวิทยาลัย ในช่วงปี พ.ศ. 2554-2556
2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล
 - ตอนที่ 2 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการลาออกจากมหาวิทยาลัยเอกชน ของบุคลากรสายวิชาการ
 - ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นสาเหตุให้บุคลากรสายวิชาการตัดสินใจลาออกจากมหาวิทยาลัย
3. ขอความกรุณา ตอบแบบสอบถามทุกตอนทุกข้อตามความคิดเห็นของท่าน และการตอบแบบสอบถามของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด เพราะผลการศึกษาจะถูกสรุปออกมาในภาพรวม เพื่อให้งานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนต่อไป ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

พิมพ์วัลย์ ตรีบุญ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ (การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน)
วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน
และเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ..... ปี

3. สถานภาพสมรส

โสด

สมรส

หม้าย

หย่าร้าง

แยกกันอยู่

อื่นๆ ระบุ

4. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ ระบุ.....

5. ตำแหน่งทางวิชาการ

อาจารย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ผศ.)

รองศาสตราจารย์ (รศ.)

ศาสตราจารย์ (ศ.)

6. รายได้

6.1 เงินเดือนที่ได้รับก่อนลาออก.....บาท/เดือน

6.2 ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ท่านได้รับต่อเดือนก่อนลาออก

ไม่ได้รับ

ค่าสอนภาคพิเศษ..... บาท/เดือน

ค่าตำแหน่ง บาท/เดือน

ค่าเบี้ยเลี้ยง.....บาท/เดือน

ค่าเช่าบ้าน.....บาท/เดือน

เงินโบนัส.....บาท/เดือน

ค่าอื่นๆ โปรดระบุ.....บาท/เดือน

7. อายุการทำงานของท่านในมหาวิทยาลัย ก่อนลาออก.....ปี

8. ภูมิลำเนาของท่าน

ภาคเหนือ โปตรระบุงจังหวัด.....

ภาคกลาง โปตรระบุงจังหวัด.....

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โปตรระบุงจังหวัด.....

ภาคตะวันออก โปตรระบุงจังหวัด.....

ภาคตะวันตก โปตรระบุงจังหวัด.....

ภาคใต้ โปตรระบุงจังหวัด.....

9. ระยะทางจากบ้าน/ที่พักของท่านห่างจากมหาวิทยาลัย.....กิโลเมตร

10. ปัจจุบันท่านยังคงเป็นอาจารย์อยู่ใช่หรือไม่

ใช่ (ทำต่อข้อ 11)

ไม่ใช่ (ข้ามไปทำข้อ 12)

11. ปัจจุบันท่านเป็นอาจารย์สังกัดอยู่ใน

มหาวิทยาลัยของรัฐ โปตรระบุงเชื่อมมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเอกชน โปตรระบุงเชื่อมมหาวิทยาลัย

12. ปัจจุบันท่านประกอบอาชีพใด (เมื่อลาออกจากอาชีพอาจารย์แล้ว)

รับราชการ พนักงานของรัฐ

พนักงานรัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน

รับจ้างทั่วไป ธุรกิจส่วนตัว

ว่างาน เกษตรกรรม

อื่นๆ โปตรระบุง.....

13. รายได้ที่ท่านได้รับในปัจจุบัน.....บ/ด

14. รายได้ที่ท่านได้รับ เพิ่มขึ้น/ลดลง เท่าใด เมื่อเทียบกับการทำงานที่เดิม.....บ/ด

15. ขณะที่ท่านลาออกท่านมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพหรือมีโรคประจำตัวหรือไม่

ไม่มี

มี โปรดระบุโรค.....

16. ขณะที่ท่านยังคงทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเดิม ท่านต้องรับผิดชอบภาระงานอะไรบ้าง

ด้านการสอน สอนก็รายวิชา อะไรบ้าง โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

ด้านบริการวิชาการ อะไรบ้าง โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อะไรบ้าง โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

ด้านวิจัย อะไรบ้าง โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

ด้านภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ

ด้านรายได้

ด้านความพึงพอใจในสวัสดิการและสิทธิประโยชน์



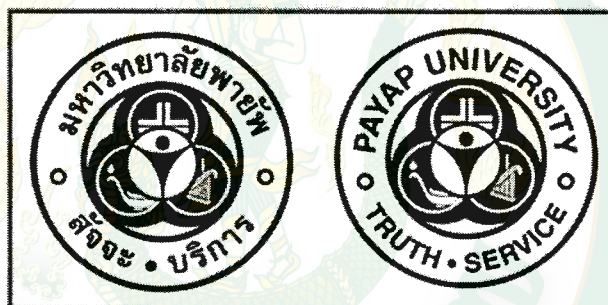
ภาคผนวก ง

ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยเอกชน

ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยเอกชน

มหาวิทยาลัยพายัพ

มหาวิทยาลัยพายัพ เดิมคือ วิทยาลัยพายัพ ตั้งขึ้นโดยมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เมื่อพ.ศ. 2517 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นแหล่งค้นคว้าทางวิชาการ การบริการสังคม และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ซึ่งวิทยาลัยพายัพ ได้พัฒนาในด้านการจัดการศึกษา และด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง จนได้รับอนุมัติจากทบวงมหาวิทยาลัย ให้เปลี่ยนประเภทจาก "วิทยาลัย" เป็น "มหาวิทยาลัย" ในปี พ.ศ. 2527 นับเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งแรกในประเทศไทย มหาวิทยาลัยพายัพ ใช้อักษรย่อว่า ม.พ.ย. ภาษาอังกฤษใช้ชื่อว่า Payap University ใช้อักษรย่อว่า P.Y.U.

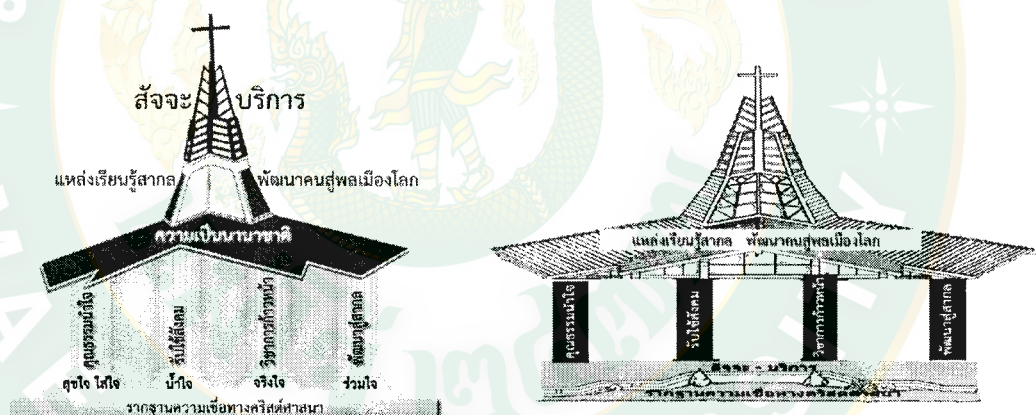


เครื่องหมายมหาวิทยาลัย เป็นรูปวงกลมตรงกลางประกอบด้วยวงกลมเล็กสี่วง ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของ มนุษย์ วิทยา ศิลป์ และศาสนา ด้านบนวงกลมมีข้อความว่า "มหาวิทยาลัยพายัพ" ด้านล่างมีข้อความว่า "สัจจะ - บริการ" หรือภาษาอังกฤษ "PAYAP UNIVERSITY" และ "TRUTH - SERVICE" อันเป็น ปณิธานของมหาวิทยาลัย

สัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัย คือ ดอกบุนนาค (Mesua Ferrea Linn) ซึ่งมีความหมายดังนี้ ดอกบุนนาค มีสีขาวบริสุทธิ์ ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของ ความสะอาด หมดจด คุณงามความดี มีกลิ่นหอม ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นสัญลักษณ์ของการขยายขจรชื่อเสียง มีลักษณะเป็นรูปฉัตร ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของเกียรติศักดิ์อันสูงส่ง คือคุณค่าแห่งชีวิต ต้นบุนนาค มีสรรพคุณทางรักษาโรค เป็นสัญลักษณ์การรักษาความเจ็บปวดทั้งกายและใจซึ่งหมายถึง ความรู้และสัจจะที่บังเกิดของมหาวิทยาลัยพายัพได้รับควรจะเป็นยาที่สามารถรักษาความเจ็บป่วยของสังคม หรือผู้อื่น สามารถที่จะสมานน้ำใจของผู้มีความทุกข์ยาก เป็นต้นไม้ที่เลี้ยงยากที่สุด ต้องทะนุถนอมเป็นอย่างดีจึงจะเจริญเติบโตได้เป็นสัญลักษณ์ของการทำชวนและทำหาย

ปณิธาน

- มหาวิทยาลัยพายัพ เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งแรกของประเทศไทย จัดตั้งขึ้นโดยมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อแสดงถึงความรักของพระเจ้า ความเชื่อ ความศรัทธาของมนุษย์ต่อพระเจ้า และความเกื้อกูลซึ่งกันและกันของมนุษยชาติ
- มหาวิทยาลัยพายัพ จะยึดมั่นใน "สัจจะ-บริการ" โดยแสวงหาความดีเลิศทางวิชาการ และคุณธรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เห็นแจ้งในสัจจะแห่งชีวิต และจะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการบริการรับใช้สังคม
- ผู้ที่ได้ศึกษาในมหาวิทยาลัยพายัพ จะต้องรู้จักพัฒนาตนเอง มีความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความประพฤติดีงาม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม และมีความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ



วิสัยทัศน์(Vision) : แหล่งเรียนรู้สากล พัฒนาคนสู่พลเมืองโลกแหล่งเรียนรู้สากล

หมายถึง เป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ที่มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปและเป็นสากล เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ และปัญญา ผ่านกระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิต

พัฒนาคนสู่พลเมืองโลก หมายถึง ปลุกฝังและพัฒนาคนให้มีสมรรถนะความเป็นสากล ทั้งทางวิชาการ วิชาชีพ และวิชาชีวิตเพื่อการดำรงชีวิตและการอยู่ร่วมกันในสังคมโลกอย่างสันติสุข

เอกลักษณ์: แหล่งเรียนรู้สากล

: ความเป็นนานาชาติ (INTERNATIONALIZATION)

ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยพายัพ หมายถึง

DIVERSITY การมีจำนวนนักศึกษาและบุคลากรจากต่างประเทศมากขึ้น รวมทั้งการมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ภาษา ศาสนาและวัฒนธรรม

INTERNATIONAL COOPERATION & COLLABORATION การมีความร่วมมือระหว่างประเทศในทุกพันธกิจ ทั้งการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการแลกเปลี่ยนด้านต่างๆ

MOBILITY OF PROGRAMS & STUDENTS การมีหลักสูตรร่วม หรือการมีกิจกรรมร่วมกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ

SERVICE LEARNING & EXTRA-CURRICULAR ACTIVITIES การเพิ่มทักษะด้านภาษาต่างประเทศแก่นักศึกษาและบุคลากร การมีค่ายอาสาพัฒนาหรือกิจกรรมบริการสังคม นานาชาติ การเรียนรู้ต่างวัฒนธรรมผ่านการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย (campus life)

TEACHING & LEARNING PROCESS การมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความเป็นนานาชาติ การใช้สื่อการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เรียนรู้ความเป็นสากล มีการเรียนการสอนสองภาษา การเรียนการสอนโดยใช้ภาษาต่างประเทศเป็นสื่อ

อัตลักษณ์: พลเมืองโลก

: คุณธรรมนำใจ (สัจจะ) รับใช้สังคม(บริการ) วิชาการก้าวหน้า(แหล่งเรียนรู้) พัฒนาสู่สากล (พลเมืองโลก)



คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ มหาวิทยาลัยพายัพ

คุณธรรมนำใจ (สัจจะ)

หมายถึง การมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ยึดหลักคำสอนใน ศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต เป็นศาสนิกชนที่ดี มีความประพฤติดีงาม ให้เกียรติ เคารพผู้อื่นๆ รักเพื่อนบ้านเหมือนรักตนเอง รู้จักใช้ชีวิตอย่างพอเพียง และดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติสุข

รับใช้สังคม (บริการ)

หมายถึง มีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสังคม มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นมีจิตสาธารณะ สืบสานวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

วิชาการก้าวหน้า (แหล่งเรียนรู้)

หมายถึง การมีความรู้ทางวิชาการ มีทักษะวิชาชีพ มีความสามารถในการ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักคิดวิเคราะห์มีศักยภาพด้านการวิจัยเชิงบูรณาการ

พัฒนาสู่สากล (พลเมืองโลก)

หมายถึง การพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น มีภาวะ ความเป็นผู้นำ พัฒนาสมรรถนะสากล(ศักยภาพด้านภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ ก้าวทันโลก)และรักในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

วัตถุประสงค์การก่อตั้งมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยพายัพมีความมุ่งหมายที่จะสนับสนุนนโยบายของชาติในการพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา และการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น โดยการ พัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถในการสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยได้รับอนุมัติให้เปิดสอน มหาวิทยาลัยพายัพมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเป็นสถาบันการศึกษาที่ดำเนินการโดยมิได้แสวงหาผลกำไร (non-profit organization)
2. เพื่ออบรมและให้การศึกษาชั้นอุดมศึกษาในแขนงต่างๆ แก่บุคคลทั่วไป
3. เพื่อเป็นการฝึกและเตรียมชนชั้นผู้นำให้กับประเทศ
4. เพื่อเป็นแหล่งสร้างค่านิยม จริยธรรมและทัศนคติอันดีงาม คือ สร้างและพัฒนาบุคคลให้พร้อมซึ่งวุฒิภาวะ
5. เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยและส่งเสริมวิชาการ
6. เพื่อเป็นแหล่งบริการสังคม
7. เพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัย) จัดตั้งขึ้นในชื่อ "วิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น" เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2542 และได้สถาปนาสถาบันขึ้น เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมจากสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ เสด็จเป็นองค์ประธานเปิดสถาบันอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ.2544 ด้วยความมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เมื่อวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2549 จึงได้รับอนุญาตเปลี่ยนสถานภาพเป็น มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น หรือ The Far Eastern University และ ได้จัดพิธีสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัยขึ้นในวันที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2549

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาล ที่ต้องการให้คนไทยมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น มีความรู้ความสามารถในระดับที่สามารถแข่งขันทัดเทียมกับประเทศต่าง ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ ก้าวทันเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความเป็นสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมุ่งให้การศึกษาที่ก้าวทันต่อความก้าวหน้าเชิงธุรกิจ ประกอบด้วยความรู้ทางการบริหารจัดการและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นจึงมีปณิธานและมุ่งมั่นที่จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาสำหรับชนในสหัสวรรษใหม่ที่เตรียมบัณฑิตให้มีความเพียบพร้อมในการดำรงชีวิต การทำงานมีจิตสำนึกแห่งความเป็นผู้ประกอบการ โดยอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรมและจิตสำนึกแห่งความเป็นไทย

ปรัชญา

"เลิศคุณธรรม ล้ำปัญญา สร้างคุณค่าคนสมบูรณ" มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นเชื่อมั่นว่าผู้ที่มีความพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม และปัญญา จะนำไปสู่ความสมบูรณแห่งตน

ปณิธาน

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้มีความรู้ มีจิตสำนึก และสมรรถนะของความเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณธรรม มีปัญญาเพื่อเป็นคนที่สมบูรณ

อัตลักษณ์

นักศึกษาของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นมีคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความซื่อสัตย์ รู้ผิดชอบชั่วดี ยึดมั่นในความถูกต้องเที่ยงธรรม

เอกลักษณ์

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นเป็นสถาบันการศึกษาที่มุ่งการสร้างนักศึกษา ให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ

พันธกิจ

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นจะดำเนินการตามภารกิจหลัก 4 ประการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัยการบริการชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และสร้างมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นเป็นสังคมแห่งการเป็นผู้ประกอบการ

ความหมายของเครื่องหมายมหาวิทยาลัย

วงกลมภายนอก วงกลม หมายถึง องค์ความรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด เป็นเสมือนเส้นวงกลมที่ไม่มีจุดสุดสิ้น เวกเช่นการพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีสมบรูณ์จะต้องพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

พื้นที่วงกลมภายนอก ส่วนบนเป็นชื่อของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น (The Far Eastern University) ส่วนล่างเป็นปีที่ก่อตั้งมหาวิทยาลัย คือ ค.ศ.2000 (พ.ศ.2543)

วงกลมภายใน เป็นรูปคานรับน้ำหนัก มีลูกตุ้มอยู่ตรงกลางบนคานและมีแกนหลักสามประการที่ก่อให้เกิดดุลยภาพของการพัฒนาคนให้เป็นคนสมบรูณ์ดังนี้ เลิศคุณธรรม (Ethics) นักศึกษามหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น ต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมในทุกด้านและเป็นพลเมืองยุคใหม่ที่มีคุณภาพล้ำปัญญา (Wisdom) ต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งสติปัญญาที่ล้ำเลิศ อันจะนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเองและสังคม คนสมบรูณ์ (Wholeness) ต้องเป็นผู้ที่มีความเพียบพร้อมสมบรูณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรอบรู้และรอบคอบทั้งการคิดและการปฏิบัติ



สีประจำมหาวิทยาลัย สีกรมท่า หมายถึง ความสุขุมลุ่มลึกทางปัญญา สีเหลือง หมายถึง ความมีคุณธรรม จริยธรรม และความเจริญรุ่งเรือง

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ได้ก่อตั้งเป็นวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ เมื่อปี พ.ศ. 2542 โดยอาจารย์ณรงค์ ขวสินธุ์ เพื่อร่วมเฉลิมฉลองในวโรกาสครบรอบ 72 พรรษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ และเพื่อทดแทนคุณแผ่นดินเกิด ซึ่งผู้ก่อตั้งเป็นคนเชียงใหม่ โดยยึดถือเอาพระราชดำรัส

ที่ว่า "การให้เป็นความสุขที่แท้จริง การสร้างและการพัฒนาใด เสมอด้วยการให้การศึกษาไม่มี" เป็นแรงบันดาลใจ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งแรกของภาคเหนือที่เปิดสอน คณะวิศวกรรมศาสตร์และหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต และเป็นสถาบันแห่งแรกของประเทศไทยที่เปิดสาขาวิชาการจัดการการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce Management) ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยได้รับใบอนุญาตจากทบวงมหาวิทยาลัยให้เปิดดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้ เมื่อวันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2542

มหาวิทยาลัยได้รับการเปลี่ยนประเภทจากวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2547 ปัจจุบันเปิดสอนในระดับปริญญาเอก 2 หลักสูตร ระดับปริญญาโท 8 หลักสูตร และระดับปริญญาตรี 22 หลักสูตร รวม 5 คณะ คือ (1) คณะวิศวกรรมศาสตร์ (2) คณะบริหารธุรกิจ (3) คณะสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์ (4) คณะนิติศาสตร์ และ (5) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกสู่สังคม โดยให้ความสำคัญยิ่งต่อการสร้างพื้นฐาน และสร้างจิตสำนึกของความเป็นคนดี มีความพร้อมและใส่ใจในการริเริ่มการเป็นเจ้าของกิจการของตนเอง ตลอดจนสามารถสนองต่อความต้องการของสถานประกอบการทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อพัฒนาท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ โดยคุณลักษณะของบัณฑิตของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ จะต้องเป็นคนดี เป็นผู้มีความประพฤติดีประพฤติชอบ เป็นผู้รู้จริง ทำเป็น เก่งเทคโนโลยี ภาษาดี มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ มีจริยธรรม

วัตถุประสงค์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญมี 6 ประการ คือ

1. ผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์โดยอบรมสั่งสอนนักศึกษาให้มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้
 - มีความสามารถประยุกต์ใช้วิชาการ สู้อุปการปฏิบัติอย่างแท้จริง
 - มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย ซื่อตรง ขยัน และเที่ยงธรรม
 - มีทักษะทางเขาวนปัญญา สามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ๆ
 - มีทักษะในการดำเนินความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ รวมทั้ง การทำงานเป็นทีม
 - มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งการใช้ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ

- มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2. ผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรม ที่สามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอน เพื่อผลในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม เผยแพร่งานวิจัยและนวัตกรรมที่สำคัญให้แพร่หลาย
- 3. ส่งเสริมการใช้ความรู้ความสามารถของอาจารย์ นักศึกษา และอุปกรณ์การสอนของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริการวิชาการแก่ชุมชน
- 4. ร่วมมือกับชุมชนใกล้เคียง หน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน ในการอนุรักษ์ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติและของท้องถิ่นภาคเหนือ
- 5. มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและนานาชาติ
- 6. เป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพทุกกลุ่มสาขาวิชาอยู่ในระดับดีตามเกณฑ์รับรอง มาตรฐานคุณภาพการศึกษา

ปรัชญา

ชื่อตรง ขยัน เทียงธรรม

ชื่อตรง หมายถึง ความมีจิตใจที่สะอาด มีน้ำใสใจจริง มีความจริงใจ จริงจัง เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น เป็นผู้ที่มีสัจจะรักษาคำพูด การรักษาเวลาในทุกโอกาส มีความมั่นคง สุจริต โปร่งใสในวิชาชีพ ในการดำเนินชีวิต ไม่เอาเปรียบหรือเบียดเบียนผู้อื่น ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนบนความทุกข์ยากเดือดร้อนของผู้อื่น ไม่ใช่เล่นให้เสียมงคลในการกระทำใดๆ ไม่ใช่โอกาสช่องทางทั้งทางกฎหมายและทางวิชาชีพเพื่อเอาเปรียบและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสดังกล่าว ไม่เห็นแก่อามิสสินจ้างรางวัล เป็นผู้ที่ทรงไว้ซึ่งจรรยาบรรณในวิชาชีพแห่งตน ไม่มีประวัติต่างพร้อย เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้อื่นและสังคมทั่วไป บัณฑิตของมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ที่มีคุณค่า เล็งเห็นและให้ความสำคัญของค่านิยมทางจิตใจยิ่งกว่าวัตถุ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่า ทรงไว้ซึ่งคุณสมบัติอันพึงปรารถนาขององค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

ขยัน หมายถึง ความมีมานะอดทน อุตสาหะ พากเพียร มีความพยายาม มีความมุ่งมั่นที่จะกระทำการใดๆ อย่างจริงจัง และ แน่วแน่ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความกล้าที่จะคิดทำและจะเสี่ยงอย่างชาญฉลาด กล้าริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ บนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล มีความมั่นใจในตนเอง มีความกระตือรือร้นใฝ่หาและ แสวงหาความรู้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้แก่ตนเอง มีการพัฒนาตนเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกและวิทยาการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานหนักโดยตระหนักถึงผลสำเร็จของส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเป็นสำคัญ มีทักษะ ความ

ชำนาญ รู้จริง และทำเป็นในสาขาวิชาชีพแห่งตน นำศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์สูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เกียจคร้าน มีคุณสมบัติอันเป็นที่พึงปรารถนาของสถาบัน และองค์กรที่ดีมีคุณภาพ

เที่ยงธรรม หมายถึง ความเที่ยงตรง ยุติธรรม ความเป็นผู้มีสติไม่ยึดมั่นในความคิดเห็นและความเชื่อของตนเองฝ่ายเดียว เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลาง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตัดสินปัญหาโดยใช้ปัญญาอย่างมีวิจารณญาณ มีมุมมองที่หลากหลาย มีจิตใจเปิดกว้าง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง เป็นผู้ที่มิภาวะผู้นำ มีทักษะในการคิดวิเคราะห์วิจารณ์ในการแสวงหาหนทางในการดำเนินชีวิต และปฏิบัติวิชาชีพ และเป็นผู้ยึดมั่นในความถูกต้อง

ปณิธาน

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ จัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยยึดมั่นในความซื่อตรง ขยัน เที่ยงธรรม มุ่งรับใช้สังคมไทย ภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอันหมายถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัว ภายใต้คุณธรรม หลักวิชาความรู้ เพื่อนำไปสู่ความสมดุลพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

สุภาพชน

คือ อุตตมานิ ทมยนิ สุปพตา ผู้ประพฤติดี ย่อมฝึกตน บัณฑิตของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ พึงเป็นผู้ใฝ่ดี คิดดี พูดดี ทำดี หมั่นฝึกตนให้รู้จริง ปฏิบัติได้ด้วยความซื่อตรง ขยัน เที่ยงธรรม มีคุณธรรมและจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม

วิสัยทัศน์

"มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนด้านวิทยาการและเทคโนโลยีเป็นที่ภาคภูมิใจของภาคเหนือ เป็นแหล่งเรียนรู้ที่อบอุ่น บัณฑิตมีคุณธรรม ชำนาญปฏิบัติ และถนัดไอซีที"

พันธกิจ

ตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ จึงได้กำหนดพันธกิจไว้ดังนี้

- ผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ มีคุณธรรม ชำนาญปฏิบัติ และถนัดไอซีที: โดยมุ่งสร้างคุณลักษณะของบัณฑิตตาม อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ยึดมั่นในความซื่อตรง ขยัน เที่ยงธรรม เป็นที่พึงประสงค์ของสถานประกอบการและสังคม

- พัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนด้านวิทยาการและเทคโนโลยี (Science and Technology) ในภูมิภาค: โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่มุ่งเน้น วิทยาการ (Science) และเชื่อมโยงระบบสารสนเทศเพื่อสร้างเทคโนโลยีเพื่อภูมิภาค กลุ่มน้ำโขง พร้อมปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างยั่งยืนไปกับทิศทางการพัฒนาของ สังคมโลก
- พัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยอันเป็นที่ภาคภูมิใจของภาคเหนือ (8 จังหวัด) : โดย สร้างองค์ความรู้และใช้ประโยชน์จากงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ ผลักดันการบริการ ทางวิชาการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ตลอดจนอนุรักษ์ สืบสาน และ เผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมล้านนาสืบต่อไป
- พัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ที่อบอุ่น: โดยการพัฒนาระบบอาจารย์ที่ ปรัชญาที่มีคุณภาพ พัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้าง/ปรับปรุง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่อบอุ่น
- พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ: โดยมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพการ บริหารจัดการภายใน ทั้งการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาระบบบริหาร การตลาดและการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพการประกันคุณภาพ และกลไก การบริหารจัดการด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ

เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

"มหาวิทยาลัยแห่งวิทยาการและเทคโนโลยี"

อัตลักษณ์ของบัณฑิตมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

"บัณฑิตมีคุณธรรม ชำนาญปฏิบัติ ถนัดไอซีที"

วัฒนธรรมองค์กร

" มีวินัย มอบรอยยิ้ม สร้างมิตรภาพและให้ความช่วยเหลือ"

ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values)

N Natural virtue คุณความดีของคน

การเชื่อมั่นในคุณความดีของคน ที่จะสามารถเป็นผู้ประพฤติดี ประพฤติชอบตามจริยธรรม และจรรยาบรรณ ซื่อตรง ขยัน เที่ยง ธรรม และเป็นผู้มีความรับผิดชอบในงานในหน้าที่ของตน

C Cooperation ความร่วมมือ

ความร่วมมือถือเป็นหัวใจของการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ก่อให้เกิดความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม เพื่อประสิทธิผลของงาน ของหน่วยงาน และของมหาวิทยาลัย

U Unity ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร ความรักและความผูกพันต่อองค์กร ในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร และพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำในอนาคต

สัญลักษณ์มหาวิทยาลัยนอร์ท - เชียงใหม่

ข้อกำหนด มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ พ.ศ. 2547 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษา เอกชน ต้องมีข้อกำหนดมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ อุดมศึกษาตาม กฎหมายว่าด้วย การศึกษาแห่งชาติ จึงตราข้อกำหนด มหาวิทยาลัยไว้ดังต่อไปนี้



ความหมายของเครื่องหมาย

รูปร่างกลม ชั้นที่ 1 เป็น อาม และช่อชัยพฤกษ์ ถัดจากวงกลมชั้นที่ 1 เป็นวงกลม ชั้นที่ 2 ภายในวงกลมชั้นที่ 2 ชื่อของมหาวิทยาลัย เป็นภาษาไทย "มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่" อยู่ด้านบน ชื่อมหาวิทยาลัยเป็นภาษาอังกฤษ "NORTH-CHIANG MAI UNIVERSITY" อยู่ด้านล่างเครื่องหมายของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย นอร์ท หมายถึง เหนือในที่นี้หมายถึงภาคเหนือของประเทศไทย เชียงใหม่ หมายถึง จังหวัดที่สำคัญทาง ภาคเหนือที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนานกว่า 700 ปี เป็น

ศูนย์กลางทาง การศึกษาที่ใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ มีทัศนียภาพอันงดงาม แวดล้อมไปด้วยขุนเขา มีอากาศดีเป็นจังหวัดที่จัดได้ว่า เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและ ชาวต่างประเทศนิยมมาท่องเที่ยว ศึกษาศิลปวัฒนธรรม สถาปัตยกรรม และธรรมชาติอันงดงาม ชอชชัยพฤกษ์ หมายถึง ความดี ปณิธานของผู้รับใบอนุญาตในความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ ที่จะให้สถานที่แห่งนี้ เป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สามารถประสพหาวิชาความรู้ และปลูกฝังทัศนคติอันพึง ประารถนา พัฒนาทักษะและศักยภาพของเยาวชนไทยให้เป็น พลเมืองที่ดีสืบไป ลูกดิ่ง หมายถึง ความมั่นคง ความแน่วแน่ หนักแน่นมีความเที่ยงตรงในวิชาชีพ ของตนความมีจุดยืน และ ยึดมั่นในหลักการแห่งตน เป็นสัญลักษณ์แห่งปัญญาและศาสตร์ ทั้งปวง แห่งความเป็นสากล อารัมส หมายถึง จิตวิญญาณ สามารถถ่ายทอดความรู้และเป็นแหล่งวิชาการที่ ผลิตองค์ความรู้ไปสู่ภูมิภาคได้ อีกทั้งยังหมายถึงพลังแห่งความ ก้าวหน้าทางวิทยาการ ซึ่งมีวิวัฒนาการอย่างไม่หยุดยั้ง

สีประจำตรามหาวิทยาลัย

สีชมพู หมายถึง ความสดใส ความสดชื่น และเป็นสีประจำวันพระราชสมภพของสมเด็จพระปิยมหาราช แห่งราชอาณาจักรไทย

สีเหลือง หมายถึง ความสว่างนำทางสู่เป้าหมายที่สูงสุดของชีวิต และเป็นสีประจำวันพระราชสมภพของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช แห่งราชอาณาจักรไทย

มหาวิทยาลัยเนชั่น

มหาวิทยาลัยเนชั่น เดิมมีชื่อเรียกว่า “วิทยาลัยโยนก” ได้รับอนุมัติจากทบวงมหาวิทยาลัย ให้เปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 ดำเนินการโดยมูลนิธิโยนก วิทยาลัยโยนกได้รับอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้เปลี่ยนประเภทจากวิทยาลัยเป็น “มหาวิทยาลัยโยนก” เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2549 และต่อมาเมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 กระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอุดมศึกษาอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยเนชั่น” มหาวิทยาลัยเปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท โดยเปิดสอนมาจนถึงปัจจุบันรวม 26 ปี (พ.ศ. 2531 – 2557) มีผู้สำเร็จการศึกษาแล้วมากกว่า 6,900 คน แบ่งเป็นระดับปริญญาตรี 5,700 คนและระดับปริญญาโท 1,200 คน

มหาวิทยาลัยเนชั่นเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของจังหวัดลำปางที่มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพให้แก่สังคมด้วยกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้นักศึกษาเป็นนักคิด ใฝ่เรียนรู้ ทั้งในด้าน

วิชาการ การประยุกต์ใช้ และมีคุณธรรม จิตสำนึกต่อสาธารณะ โดยมีกิจกรรมเพื่อฝึกฝนให้นักศึกษามีประสบการณ์จริงสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยมีภูมิทัศน์ที่สวยงามตามธรรมชาติ บรรยากาศการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยเป็น “อุทยานการศึกษา” มีการจัดการเรียนการสอนที่นักศึกษามีความใกล้ชิดกับคณาจารย์ อีกทั้งยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ อาทิ ห้องสมุด หอพักนักศึกษาชาย หอพักนักศึกษาหญิง ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการเทคโนโลยีการสื่อสาร (ฝึกปฏิบัติการถ่ายทอดโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง) ศูนย์ภาษานานาชาติ มหาวิทยาลัย ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 444 ถนนวิจิตรดำเนิน ตำบลพระบาท อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง และเปิดการเรียนการสอนนอกสถานที่ตั้ง ที่ศูนย์เนชั่นบางนา ตั้งอยู่เลขที่ 1854 ถนนบางนาตราด กม. 4.5 แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร

ปรัชญา

“ปัญญาเพิ่มพูนคุณภาพชีวิต” (Wisdom Enriches Life) มหาวิทยาลัยเชื่อมั่นว่าคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอยู่กับ “ปัญญา ความรู้ และความเอื้ออาทร ที่มีต่อกันระหว่างมวลมนุษยชาติ”

ปณิธาน

มหาวิทยาลัยเนชั่นมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์บัณฑิตที่มีทักษะที่จำเป็นในช่วงทศวรรษหน้า เพื่อการเป็นประชากรโลก (Global Citizen) ที่มีคุณภาพ ด้วยการเรียนการสอนที่เน้นผล (Outcome – Based Learning) เป็นสำคัญให้การอบรมและฝึกฝนที่เน้นวิธี “เรียนกับมืออาชีพ”

เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย คือ “เรียนกับมืออาชีพ และบัณฑิตจิตอาสา”

อัตลักษณ์ : (3 Skills)

1. ทักษะด้านวิชาชีพ (Professional Skills)
2. ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skills)
3. ทักษะด้านภาษาอังกฤษ (English Skills)

วิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยเนชั่นมุ่งสร้างเสริมการเรียนรู้ด้วยมืออาชีพ และสนับสนุนการใฝ่เรียนรู้ต่อเนื่อง”

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีความรอบรู้ด้านวิชาการและทักษะวิชาชีพ
2. ผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ และให้บริการเชิงวิชาการ

วิชาชีพแก่สังคม

3. สนับสนุนการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

4. บริหารจัดการองค์กรให้เข้มแข็ง และเติบโตอย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรอบรู้ด้านวิชาการ ความชำนาญในวิชาชีพ ใฝ่เรียนรู้และมีคุณธรรม
2. เพื่อสนับสนุนการผลิตงานวิชาการ งานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้สังคม
3. เพื่อสนับสนุนการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สืบเนื่อง
4. บริหารจัดการองค์กรให้มีความเข้มแข็ง ในด้านบุคลากรและด้านปฏิบัติการ เพื่อรองรับการเติบโตอย่างมีคุณภาพ





ภาคผนวก จ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. อาจารย์ ดร. สมคิด แก้วทิพย์
2. รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย ปัญญาดี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิชาติ ไตรแสง
4. อาจารย์ ดร. เกรียงไกร เจริญผล
5. รองศาสตราจารย์สมศักดิ์ เกียวกิ่งแก้ว





ภาคผนวก ฉ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

1. อาจารย์ ดร. รัชต์ พรหมपालิต
2. อาจารย์ ดร. นพวรรณ บุญธรรม
3. อาจารย์ ดร. วันชาติ นภาศรี
4. รองศาสตราจารย์ สมศักดิ์ เกี้ยวกิ่งแก้ว
5. อาจารย์ ดร. สุวรรณ หมั่นตาบุตร
6. อาจารย์ ดร. ภูเบศ พวงแก้ว
7. รองศาสตราจารย์ ดร. พิชากรณ์ ธนิตเบญจสิทธิ
8. อาจารย์ เสฏฐวุฒิ หนูมคำ
9. อาจารย์ ดร. สุรัชย์ สานติสุขรัตน์





ภาคผนวก ช

ภาพการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)



ภาพผนวกที่ 1 ภาพการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)



4

ภาพผนวกที่ 1 (ต่อ)



ภาพผนวกที่ 1 (ต่อ)



ภาพผนวกที่ 1 (ต่อ)



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นางสาวพิมพ์วัลลัญช์ ศรีบุญ
เกิดเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2527
ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2553 ปริญญาโท คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
พ.ศ. 2549 ปริญญาตรี คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะ
สังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่
อีเมล phimwalan2211@gmail.com

