



ปัจจัยและแนวทางการธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยของรัฐภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จิรศักดิ์ โปภาวิน*

สุมิตร สุวรรณ**

(วันรับบทความ : 12 พฤศจิกายน 2561 /วันแก้ไขบทความ : 12 ธันวาคม 2561 /วันตอบรับบทความ : 12 ธันวาคม 2561)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอปัจจัยและแนวทางการธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 300 ชุด จากพนักงานมหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และแบบสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ และการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษา ได้แก่ ผลตอบแทนผู้บังคับบัญชา ลักษณะงาน และนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย สามารถอธิบายการคงอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยได้ร้อยละ 62 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษามากที่สุด คือ นโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เท่ากับ 0.359 สำหรับแนวทางการธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยเรียกว่า DIY Model ประกอบด้วย การลดปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้พนักงานมหาวิทยาลัยลาออก การเพิ่มปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดให้พนักงานมหาวิทยาลัยคงอยู่ และการยอมกันคนละครึ่งทางเพื่อความเป็นไปได้ในการบริหาร

คำสำคัญ : การธำรงรักษา/ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ/ มหาวิทยาลัยของรัฐ/
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ/ ประเทศไทย

* นิสิตปริญญาเอก สาขาการพัฒนาศาสตร์มนุษยและชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาเขตกำแพงแสน

** รองศาสตราจารย์ สาขาการพัฒนาศาสตร์มนุษยและชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาเขตกำแพงแสน



The Retention of Contracted Lecturers of Public Universities in the Northeastern Thailand

Jeerasak Pokawin^{*}

Sumit Suwan^{**}

(Received Date : November 12, 2018, Revised Date : December 12, 2018, Accepted Date : December 12, 2018)

Abstract

The objective of this study was to present ways or methods for the retention of contracted lecturers in public universities. This research was a mixed methodology. Data was collected by questionnaires to 300 representatives (Khon Kaen University, Mahasarakham University and Ubon Ratchathani University) and by in-depth interview from 7 key informants which were the experts. Data was collected under simple random sampling. The data was analyzed using multiple linear regression and content analysis. Results showed the Retention of contracted lecturers which were: salary and welfare, leader, task and university policy and administration. Described changes in the retention of contracted lecturers in public universities 62% and found that the most impact factor to retention of contracted lecturers was university policy and administration (0.359). The guideline for maintaining the contracted lecturers in public universities is the DIY model. It consists of decreasing push factors university employees to resign. Increasing pull factors university employees to retain. And to yield each other the possibility of management.

Keywords : Retention/ Lecturer/ Public University/ Northeastern /Thailand

^{*} Doctor of Philosophy Candidate in Human and Community Resource Development, Faculty of Education and Development Science, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus. Nakorn Pathom, Thailand

^{**} Associate Professor in Human and Community Resource Development, Faculty of Education and Development Science, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus. Nakorn Pathom, Thailand



บทนำ

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรราชการอีกหน่วยงานหนึ่งที่ต้องมีการปรับตัวค่อนข้างสูง ภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ประเทศไทยจะต้องปรับปรุงระบบการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทางด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน รวมไปถึงการผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูงทุกสาขา โดยบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอง ซึ่งประกอบไปด้วยข้าราชการ พนักงานสายวิชาการ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ และลูกจ้าง หากบุคลากรดังกล่าวเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิและคุณภาพ ก็จะไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ

จากการปฏิรูประบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐโดยมุ่งเน้นให้มหาวิทยาลัยของรัฐมีระบบบริหารอย่างเป็นอิสระคล่องตัว และสามารถตรวจสอบได้โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษา เห็นควรมีนโยบายในการสนับสนุนส่งเสริมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างครบวงจร อันได้แก่ การบริหารการเงิน การบริหารบุคลากร และการบริหารวิชาการ เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีคุณภาพ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจึงได้มีการเปลี่ยนสภาพการบริหารงานบุคคล เพื่อเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ได้ระงับการกำหนดอัตราข้าราชการใหม่ทุกประเภทให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2542 โดยได้จัดสรรอัตราให้เท่าที่จำเป็นในระบบใหม่ที่เรียกว่า “พนักงานมหาวิทยาลัย”

จากนโยบายดังกล่าวทำให้มหาวิทยาลัยมีความอิสระในการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับ แต่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนตามที่มติคณะรัฐมนตรีประกาศ จึงเกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นในองค์กร โดยหลายมหาวิทยาลัย ได้หักเงินที่พึงต้องจ่ายเป็นเงินเดือนเต็มให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยเหล่านั้น เริ่มตั้งแต่ 0.1-0.7 จากงบประมาณที่ได้รับ โดยมหาวิทยาลัยให้เหตุผลว่าต้องนำเงินไปจัดสวัสดิการ ซึ่งผลงานวิจัยของ สุมิตร สุวรรณ และคณะ (2552) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย โดยศึกษาเฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่าการจัดระบบเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยต่างๆ มีความหลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่พอใจในเรื่องต่างๆ ได้แก่



เรื่องเงินเดือนขั้นต้น จำนวน 154 คน ร้อยละ 54.8 เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน จำนวน 136 คน ร้อยละ 48.4 เรื่องเงินโบนัส จำนวน 118 คน ร้อยละ 42.0 และเรื่องสวัสดิการที่ได้รับหรือที่สถาบันจัดไว้ จำนวน 171 คน ร้อยละ 60.9 ซึ่งมีความคิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนงาน มีจำนวนมากถึง 105 คน หรือ ร้อยละ 37.4 หากมีโอกาสที่ดีกว่า

ความไม่เป็นธรรมและความเหลื่อมล้ำที่ปฏิบัติต่อพนักงานมหาวิทยาลัยนี้เกิดขึ้นในทุกมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกัน มหาวิทยาลัยรัฐในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีและมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ต่างก็ได้รับผลกระทบจากความไม่ชัดเจนของ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 ทำให้เกิดวิกฤติการณ์เกี่ยวกับระบบการบริหารงาน การบริหารงบประมาณและการวางแผน และการบริหารงานบุคคล ปัญหาดังกล่าวนี้จะเป็นอุปสรรคต่อการทำภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ระบบงบประมาณที่มหาวิทยาลัยได้รับจัดสรรจากรัฐบาลไม่สอดคล้องกับภาระงานและภารกิจ มีกฎเกณฑ์และการปฏิบัติที่ไม่คล่องตัวและเอื้อต่อการบริหารงาน สำหรับปัญหาด้านกำลังคนนั้นเป็นประเด็นเกี่ยวกับการลาออก โอนย้ายของบุคลากร เพื่อไปสู่ภาคเอกชนที่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและการทำงานที่จูงใจกว่าระบบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสายการแพทย์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ตลอดจนสาขาวิชาต่างๆที่เป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจเอกชน

การสูญเสียกำลังคนที่เป็นการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ย่อมทำให้เกิดความสูญเสียแก่มหาวิทยาลัย ทั้งในด้านค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ และเวลาในการเสริมสร้างฝึกฝนให้บุคลากรใหม่เหล่านั้นมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งความต่อเนื่องของการพัฒนาองค์ความรู้ในสาขานั้น ๆ ซึ่งในความเป็นจริงมหาวิทยาลัยจำเป็นจะต้องรักษามูลค่าของบุคลากรเหล่านี้ให้คงอยู่กับองค์กรนานที่สุดหรือจนกระทั่งถึงเกษียณอายุ โดย Mathis and Jackson (2007) กล่าวว่า กลยุทธ์การรักษาบุคลากรมีความสำคัญต่อการรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานจะช่วยลดปัญหาอัตราการลาออกได้ ซึ่ง Mondy, Noe and Mondy (2005) กล่าวว่า การรักษาบุคลากรเป็นการสร้างชื่อเสียงและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวให้กับองค์กรได้ทางหนึ่ง เช่นเดียวกับ Griffeth, Hom and Gaertner (2000) ได้ทำการวิจัยผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลาออกของพนักงาน พบว่า ทำให้ผลผลิตตกต่ำหรือผลผลิตมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอและยังทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจเพราะองค์การไม่สามารถวางแผนได้ถูกต้อง เนื่องจากมีพนักงานไม่เพียงพอ และ Cowie (2004) ได้อธิบายถึงแนวทางในการแก้ปัญหาการลาออกของพนักงาน โดยการจัดทำโครงการการดำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน (retention program) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันที่แท้จริง ซึ่งการดำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน คือ การสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับพนักงาน การสร้างความมั่นคงและความปลอดภัย



ให้กับพนักงาน รวมถึงสวัสดิการและอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg (1968) ที่เชื่อว่า องค์ประกอบที่สามารถเป็นเหตุให้เกิดความไม่พอใจหรือเป็นองค์ประกอบที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจได้ หมายรวมถึงสิ่งต่างๆ เช่น เงินเดือนนโยบายและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสภาพการทำงานวิธีปกครองบังคับบัญชาสถานะทางอาชีพ และความมั่นคงในการทำงาน หากผู้บริหารดูแลและเอาใจใส่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เพียงอย่างเดียวก็จะเป็นการป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจ หรือไม่พึงพอใจในงาน และยังช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ชอบทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน ซึ่ง Herzberg เรียกปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ว่าเป็น ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (hygiene factors)

การธำรงรักษาบุคลากรจึงเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องทำ เพื่อให้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพได้อยู่ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรได้นานเท่าที่จะนานได้ เพราะหากไม่รักษาคนดีมีความสามารถเอาไว้ องค์การย่อมจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองเติบโตไปได้ยาก การธำรงรักษาบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร มิใช่เป็นงานของฝ่ายบุคคลโดยลำพัง การธำรงรักษาบุคลากรจะช่วยให้เกิดการเพิ่มผลผลิตได้มากที่สุด การธำรงรักษาบุคลากรจะต้องส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าและมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพของผู้ซึ่งมีศักยภาพสูง บุคลากรก็จะมีความรักองค์กรและรักงานที่ทำ พุ่มเทกำลังใจและกำลังใจทำงานเต็มความสามารถ ผลิตผลงานที่ดีออกมา ฝ่ายบริหารก็ต้องดูแลให้ความเป็นธรรมและยอมรับในผลงานของผู้ปฏิบัติงานดี เพราะการรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน จะต้องใช้เวลาฝึกสอนงานให้ความรู้และทักษะในการทำงานซึ่งมีทั้งได้ผลและไม่ได้ผล ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่าจะได้ผลงานที่เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพเท่าคนเดิมที่เป็นผู้ที่มีความสามารถพร้อมที่จะทำงานให้เกิดผล (สมิต สัจฉกร, 2550)

ดังนั้น จะทำอย่างไรที่มหาวิทยาลัยจะสามารถธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการไว้ได้ภายใต้กระแสกดดันต่างๆ รวมทั้งตัวพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการเองว่าจะมีปัจจัยใดที่จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการทำงานต่อไปได้ภายใต้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพราะฉะนั้นจึงเป็นที่มาของหัวข้อการวิจัย “การธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ทั้งนี้เพื่อจะเป็นแนวทางในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว ทำให้เกิดการวางแผนกำลังคนได้อย่างถูกต้อง ส่งผลให้เกิดการผลิตงานวิชาการได้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาต่อไปในอนาคต



วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อนำเสนอปัจจัยและแนวทางการดำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อนำเสนอปัจจัยและแนวทางการดำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตพื้นที่ของการวิจัย

ขอบเขตพื้นที่ของการวิจัย คือ มหาวิทยาลัยรัฐที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ขอบเขตของเนื้อหา

ขอบเขตของเนื้อหาในการวิจัย ผู้วิจัยเน้นศึกษาปัจจัยและแนวทางการดำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ลาออกไปแล้ว จากทั้งสามมหาวิทยาลัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทราบปัจจัยและแนวทางการดำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การดำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัย หมายถึง การทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนานที่สุดและเพียงพอสำหรับประสิทธิผลขององค์กร
2. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ หมายถึง อาจารย์ที่มีหน้าที่สอนและหรือวิจัย ที่ไม่ใช่ข้าราชการและผู้เชี่ยวชาญ โดยมีสัญญาจ้างจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น หรือมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี หรือมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



3. มหาวิทยาลัยของรัฐภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง มหาวิทยาลัยรัฐที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ไม่รวมมหาวิทยาลัยนครพนม มหาวิทยาลัยราชภัฏ และราชวมงคล)

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษานักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษานักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ความมีชื่อเสียงขององค์กร ($\bar{X} = 4.12$) 2) เพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.07$) 3) ลักษณะงาน ($\bar{X} = 4.03$) 4) สภาพแวดล้อม สถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.00$) 5) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X} = 3.94$) 6) การได้รับความยุติธรรม ($\bar{X} = 3.93$) 7) ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมินความดีความชอบ) ($\bar{X} = 3.71$) 8) นโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.63$) และ 9) ผลตอบแทน ($\bar{X} = 3.44$)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษานักงานมหาวิทยาลัยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ลักษณะงาน ($\bar{X} = 4.17$) 2) เพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.90$) 3) ความมีชื่อเสียงขององค์กร ($\bar{X} = 3.78$) 4) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X} = 3.63$) 5) การได้รับความยุติธรรม ($\bar{X} = 3.60$) 6) สภาพแวดล้อม สถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.59$) 7) ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมินความดีความชอบ) ($\bar{X} = 3.22$) 8) นโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.13$) และ 9) ผลตอบแทน ($\bar{X} = 2.88$)

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาให้คงอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ความมีชื่อเสียงขององค์กร ($\bar{X} = 4.77$) 2) สภาพแวดล้อม สถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.73$) 3) ลักษณะงาน ($\bar{X} = 4.68$) 4) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X} = 4.64$) 5) นโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.44$) 6) ผลตอบแทน ($\bar{X} = 4.39$) 7) การได้รับความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.31$) และ 8) ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมินความดีความชอบ) และเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.22$)

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาให้คงอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) เพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.11$) 2) ลักษณะงาน ($\bar{X} = 4.06$) 3) การได้รับความยุติธรรม ($\bar{X} = 3.89$) 4) การได้รับความยุติธรรม ($\bar{X} = 3.89$) 5) ความมีชื่อเสียงขององค์กร ($\bar{X} = 3.82$) 6) ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมินความดีความชอบ) และสภาพแวดล้อม สถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.71$) 7) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X} = 3.57$) และ 8) ผลตอบแทน ($\bar{X} = 3.07$)



อย่างไรก็ตาม พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีความตั้งใจที่จะคงอยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 86.0 ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มีความตั้งใจที่จะคงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง คิดเป็นร้อยละ 60.0 และพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความตั้งใจที่จะคงอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 52.0 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (multiple linear regression) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษานักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐให้คงอยู่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 คือ ปัจจัยด้านผลตอบแทน (X1) ด้านผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมินความดีความชอบ) (X3) ด้านลักษณะงาน (X4) และด้านนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย (X7) ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการดำรงรักษานักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐให้คงอยู่ได้ร้อยละ 62 (พิจารณาจากค่า $R^2 = 0.620$) และพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษามากที่สุด คือ ด้านนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย (X7) เท่ากับ 0.359

2. แนวทางการดำรงรักษานักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

2.1 การลดปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้นักงานมหาวิทยาลัยลาออก

- 1) มหาวิทยาลัยควรลดการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การช่วยเหลือกัน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อให้ความเป็นธรรมแก่นักงานมหาวิทยาลัยที่มีความตั้งใจและมุ่งมั่น ทุ่มટેและเสียสละในการทำงานได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองได้ทำงานอย่างเต็มที่ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- 2) มหาวิทยาลัยควรปรับลดภาระงานให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย มีปริมาณที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป และต้องสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีเวลาและโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้านวิชาการ
- 3) มหาวิทยาลัยควรลดการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะมีผู้ได้ประโยชน์และผู้เสียประโยชน์ (win-lose situation) ซึ่งจะก่อให้เกิดการชิงดีชิงเด่นจนนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัย แต่ควรเป็นการส่งเสริมการทำงานในรูปแบบพี่เลี้ยง (mentor) เพื่อช่วยเหลือกันในเรื่องการพัฒนาศักยภาพตามขีดความสามารถของตนเอง
- 4) มหาวิทยาลัยควรลดบทบาทอำนาจจากส่วนกลางลง ไม่บีบบังคับหรือควบคุมให้ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารจนละเลยผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเปิดโอกาสให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการจากคณะต่าง ๆ ได้มีโอกาสพัฒนารูปแบบการทำงานที่จะสร้างประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัยตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคณะ และควรเปิดโอกาสให้พนักงาน



มหาวิทยาลัยสายวิชาการเข้าไปมีส่วนร่วมมากขึ้นเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมการทำงานของมหาวิทยาลัย

2.2 การเพิ่มปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดให้พนักงานมหาวิทยาลัยคงอยู่

1) มหาวิทยาลัยควรเพิ่มรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งระบบ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ และมีความกล้ารับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งควรเพิ่มแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานมหาวิทยาลัยให้มีความหลากหลายและเหมาะสม

2) มหาวิทยาลัยควรเพิ่มพื้นที่ทางวิชาการและเสรีภาพทางวิชาการ เพื่อเปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ได้แสดงความสามารถและศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดงานที่ทำหายความสามารถพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการได้ และไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ลดความจำเจในการทำงานแบบเดิมๆ ต่อไป

3) มหาวิทยาลัยควรปรับฐานเงินเดือนให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถแข่งขันได้กับตลาดแรงงาน และทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่อยู่ในระดับและภูมิภาคเดียวกัน

4) มหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้พนักงานในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ต่องานอย่างเป็นธรรม และมหาวิทยาลัยควรมีพื้นที่หรือจัดตั้งประชาคมที่จะเป็นแหล่งรับฟังสะท้อนปัญหาการทำงานได้ในทุกระดับ พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นพื้นที่ในการสร้างนโยบายการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางทิศทาง เป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน ทุกคนได้มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกันในการสร้างผลลัพธ์ที่จะเกิดผลเช่นเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นแนวทางการปกป้องเสรีภาพทางวิชาการและผลประโยชน์ทางวิชาการให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการให้มีความปลอดภัยและเติมเต็มเนื้อหาวิชาการได้อย่างเข้มข้นโดยไม่ต้องกลัวหรือระแวงอำนาจจากฝ่ายใด

5) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความน่าอยู่ และมีความสุขในการทำงานจนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัยร่วมกัน มากกว่าเป็นพื้นที่ในการแข่งขัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งและสร้างผลกระทบต่องิตใจและงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการเป็นอย่างมาก

6) มหาวิทยาลัยควรมีแนวทางจัดสวัสดิการที่เทียบเท่าข้าราชการ เช่น ที่พักอาศัย การรักษาพยาบาล เป็นต้น เพื่อสร้างแรงจูงใจและความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากภาระงาน ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

7) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศในระยะเวลาที่แน่นอน รวมทั้งทุนสนับสนุนการทำวิจัยและการไป



นำเสนองานวิจัยทั้งในและต่างประเทศให้มากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการให้มีความรู้ความสามารถรอบด้านยิ่งขึ้น

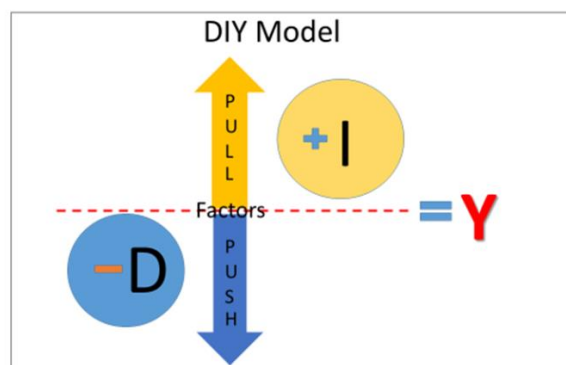
8) มหาวิทยาลัยหรือคณะควรส่งเสริมให้มีการขอตำแหน่งทางวิชาการโดยมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม ชัดเจน เปิดโอกาสให้กับอาจารย์รุ่นใหม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ

ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ข้อเสนอแนะออกมาเป็น “DIY Model” เพื่อเป็นแนวทางการธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยให้คงอยู่ ดังนี้

D = Decrease (-D) หมายถึง การลดปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้พนักงานลาออก

I = Increase (+I) หมายถึง การเพิ่มปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดให้พนักงานคงอยู่

Y = Yield (=Y) หมายถึง ยอมกันคนละครึ่งทาง เพื่อความเป็นไปได้ในการบริหาร



รูปแบบการธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการแบบ DIY Model

อภิปรายผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งต่อการธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ พบว่า ผลตอบแทนเป็นปัจจัยที่ส่งต่อการธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ เหมือนกันระหว่างมหาวิทยาลัยมหาสารคามกับมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า เงินเดือนและสวัสดิการเป็นสาเหตุหนึ่งใน 6 สาเหตุของการลาออก เพราะการกำหนดอัตราค่าจ้างและสวัสดิการของแต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน ไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในการดำรงชีพและเลี้ยงครอบครัวในสถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบัน ซึ่งน้อยกว่าภาคเอกชน อีกทั้งอัตราเงินเดือนที่ได้รับยังไม่ได้รับการปรับขึ้นตามประกาศคณะรัฐมนตรี ในส่วนของสวัสดิการที่ได้รับจากมหาวิทยาลัยยังไม่มีพอ เช่น การรักษาพยาบาล การประกันสังคม ที่พักบุคลากร สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เป็นต้น สอดคล้อง



กับการศึกษาของ Mathis and Jackson (2007) และ Cappelli (2002) ที่กล่าวว่า รางวัลและค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่ได้รับจากการทำงานของบุคลากร ได้แก่ เงิน สิ่งที่เป็นแรงกระตุ้น และผลประโยชน์ที่จะได้รับ เป็นเครื่องมือในการรักษาบุคลากรที่จะสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรไว้ การจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความยุติธรรมและสามารถแข่งขันได้กับตลาดแรงงาน นอกจากนี้ Analoui (2007) ยังกล่าวว่า เงินเดือนหรือการจ่ายค่าตอบแทน มีหลักการในการพิจารณาโดยการสำรวจตรวจสอบระดับอัตราเงินเดือนของบริษัทว่าจ่ายในอัตราเดียวกันหรือระดับการจ่ายขั้นพื้นฐานของตลาดแรงงาน เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรที่ได้รับการจ่ายเงินเดือนหรือค่าตอบแทนได้รับตามมูลค่าตลาด และมีการจ่ายเงินเดือนหรือค่าตอบแทนตามการประเมินผลงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานมีความเป็นธรรม (Crandall and Wallace, 2002; Griffeth and Hom, 2001; Half, 1993) โดยเฉพาะพนักงานที่มีทักษะและความรู้ความสามารถพิเศษ เช่น วิศวกร (Lee, 2001; Cooper, 1999) ผลประโยชน์ของลูกจ้างเป็นปัจจัยต่อความพึงพอใจในการทำงานและกลายเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรขององค์กรไว้ได้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมิตร สุวรรณ (2552) ได้วิจัยเรื่อง การจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย ที่พบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นไม่พอใจในเรื่องต่างๆ ได้แก่ เงินเดือนขั้นต้น ร้อยละ 54.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน ร้อยละ 48.4 เงินโบนัส ร้อยละ 42 และสวัสดิการที่ได้รับหรือจัดไว้ ร้อยละ 60.9 โดยมีความคิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนงาน มีจำนวนมากถึง ร้อยละ 37.4 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัฒนะ พรหมเพชร และ จิระวัฒน์ ต้นสกุล (2554) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งวิชาการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่พบว่า สวัสดิการและค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมินความดีความชอบ) และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็น 2 ใน 6 สาเหตุของการลาออก ซึ่งผู้บังคับบัญชาบางคนมีความเป็นประชาธิปไตยสูง บางคนรวมศูนย์อำนาจ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีลักษณะที่ตึงเครียดหรือผ่อนคลาย มีการแบ่งแยก เล่นพรรคพวก ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยการยึดกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ เคร่งครัดมากเกินไป ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาต้องการผลงานที่มีคุณภาพและทันเวลาตามนโยบาย ทำให้การปฏิบัติงานมีความตึงเครียดและมีความกดดันสูง ในกรณีของเพื่อนร่วมงาน พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการจะต้องมีการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กร ทำให้มีความตึงเครียด ส่งผลต่อปัญหาด้านสุขภาพจิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mathis and Jackson (2004) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร คือ สัมพันธภาพ



ของบุคลากรภายในองค์กร (employee relationships) และการบริหารจัดการเกี่ยวกับความแตกต่างในปัจจัยพื้นฐานของบุคลากรแต่ละคน ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหาร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่มีความยุติธรรม และไม่เข้มงวด เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในงานได้ มีความสมดุลของชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว ให้ข้อมูลป้อนกลับ ให้การยอมรับบุคลากรและผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาในงานสำหรับบุคลากร จะทำให้เกิดผลทางบวกต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรได้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อรรถจริย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง (2549) ที่เสนอว่าความไม่พอใจและความขัดแย้งกับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา เป็นสาเหตุปกติของการลาออก คือ ความรู้สึกว่าผู้บริหารโดยรวมหรือผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง และผู้นำทีมบางคนไม่ได้มีภาวะผู้นำอย่างที่พวกเขาควรจะมี หรือปฏิบัติต่อตนอย่างไม่ยุติธรรมหรือกลั่นแกล้งพนักงาน

2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple linear regression) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลการดำรงรักษานักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการให้คงอยู่ คือ ผลตอบแทน ผู้บังคับบัญชาลักษณะงาน และนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการดำรงรักษานักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการให้คงอยู่ได้ร้อยละ 62 (พิจารณาจากค่า $R^2 = 0.620$) ซึ่งสอดคล้องกับทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลการดำรงรักษามากที่สุด คือ นโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง มีประกาศใช้ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลเป็นของตนเอง ในการกำหนดนโยบายและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น โดยปราศจากการมีส่วนร่วมของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่สามารถที่จะแสดงความคิดเห็นและความต้องการได้ ดังนั้นถ้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอความต้องการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัย อาจทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยลาออกน้อยลง นอกจากนี้การมอบหมายงานไม่ตรงกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับและวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่เอื้อต่อการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มีส่วนทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยคงอยู่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Dibble (1999) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (work environment) ได้แก่ นโยบายขององค์กร การบริหารจัดการเกี่ยวกับระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของบุคลากร นอกจากนี้ Mathis and Jackson (2004) ยังได้กล่าวว่า การคงอยู่ คือ การดำรงรักษานักงานที่มีความรู้ความชำนาญและมีทักษะในการทำงานให้คงอยู่กับองค์กรนานที่สุด ต้องทำให้บุคลากรมองเห็นแบบแผนในการทำงานได้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยดึงดูดให้พนักงานมีการคงอยู่ในองค์กรได้สูง โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร คือ ปัจจัยด้านส่วนประกอบขององค์กร (Organizational components) หมายถึง สิ่งที่เป็นทั้งส่วนของ



นโยบายและการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคลากรที่จะอยู่หรือไปจากองค์กร องค์กรใดที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมที่มีลักษณะเฉพาะและมีจุดเด่นชัดเจน มีบรรยากาศที่ดีจะทำให้ อัตราการคงอยู่ของบุคลากรเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัฒนะ พรหมเพชร และ จิระวัฒน์ ตันสกุล (2554) ที่พบว่า นโยบายและการบริหาร ร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 66 เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กัลยา ยศคำลือ (2553) ที่พบว่า นโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ต้องให้ความสำคัญ ต่อพนักงานมหาวิทยาลัย โดยการบริหารงานต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนโครงสร้างของงานให้มีความชัดเจนตามบทบาทหน้าที่ มีมาตรฐานในการปฏิบัติต่อพนักงานมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการ บริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อพนักงานมหาวิทยาลัย มีการนิเทศงานพนักงานมหาวิทยาลัย โดยการชี้แนะในการทำงานจะก่อให้เกิดความมั่นใจต่อวิชาชีพ เพราะนอกจากมหาวิทยาลัย จะสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและ มีความรักองค์กรมุ่งมั่นปฏิบัติงานแล้วย่อมจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. แนวทางการธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ผลงานวิจัยออกมาเป็นโมเดล เรียกว่า DIY Model เพื่อเป็นแนวทางการธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยสาย วิชาการ ประกอบด้วย 1) การลดปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้พนักงานมหาวิทยาลัยลาออก (D) 2) การเพิ่มปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดให้พนักงานมหาวิทยาลัยคงอยู่ (I) และ 3) การยอมกันคนละครึ่งเพื่อ ความคงอยู่ของมหาวิทยาลัย (Y) ซึ่งแนวทางการธำรงรักษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการนี้ สอดคล้องแนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ แต่มีบางประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติม คือ 1) มหาวิทยาลัย ควรปรับภาระงานให้สอดคล้องกับความถนัดและความต้องการของอาจารย์ โดยเน้นตามความถนัด ของแต่ละบุคคล แต่ยังคงครบตามภาระงานทั้ง 4 ด้าน คือ การเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ และ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ โดยมีค่าถ่วง น้ำหนักที่เป็นธรรมกับทุกช่องทาง 2) มหาวิทยาลัยต้องพยายามสร้างชื่อเสียง (Branding) เพื่อให้ อาจารย์มีความรู้สึกว่าได้ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยที่ดีมีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้จักอยู่แล้ว ไม่ต้องการ ย้ายไปทำงานในมหาวิทยาลัยอื่น ซึ่งน่าจะเป็นการเพิ่มปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดให้พนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการคงอยู่กับองค์กรต่อไป



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะการนำไปใช้ประโยชน์

ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยควรนำรูปแบบ (Model) นี้ ไปใช้เพื่อเป็น การรักษานักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการเพื่อเป็นการรักษาทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีค่า ไม่ให้เกิดภาวะสมองไหล ดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยควรปรับลดภาระงานให้มีความเหมาะสมกับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และต้องสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีเวลาและโอกาสในการพัฒนา ศักยภาพของตนเองทางด้านวิชาการ
- 2) มหาวิทยาลัยควรเปลี่ยนรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ โดยยึดตาม ความถนัดของแต่ละบุคคล แต่ยังคงตามภาระงานทั้ง 4 ด้าน โดยมีค่าถ่วงน้ำหนักที่เป็นธรรมกับทุกด้าน
- 3) มหาวิทยาลัยควรปรับฐานเงินเดือนให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานที่ ได้รับมอบหมาย สามารถแข่งขันได้กับตลาดแรงงาน และทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่อยู่ในระดับ และภูมิภาคเดียวกัน รวมทั้งจัดสวัสดิการให้เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ
- 4) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความน่าอยู่และมึ ความสุขในการทำงานจนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัยร่วมกัน รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อม ให้เป็นสังคมวิชาการ
- 5) มหาวิทยาลัยต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจนในการสร้างชื่อเสียง (Branding) รวมทั้ง พยายามส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงด้วย เพื่อ ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมีความรู้สึกว่าได้ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยที่ดีมีชื่อเสียงโด่งดัง เป็นที่รู้จักอยู่แล้ว ไม่ต้องการย้ายไปทำงานในมหาวิทยาลัยอื่น

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาควรทบทวนสถานภาพของพนักงาน มหาวิทยาลัย และมีการทบทวนเพื่อศึกษาผลกระทบการเปลี่ยนสถานะจากข้าราชการมาเป็นพนักงาน มหาวิทยาลัย เพื่อมอบงานต่อกระทรวงอุดมศึกษา วิจัย และนวัตกรรม ที่กำลังจะเกิดขึ้นในปี พ.ศ.2562 นี้ โดยมีหน้าที่ในการดูแลมหาวิทยาลัยโดยตรง จึงควรศึกษาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับพนักงานมหาวิทยาลัย
- 2) สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาควรประสานงานกับกระทรวงการคลัง เรื่อง ค่าตอบแทน ตามประกาศคณะรัฐมนตรีลงวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2542 มีมติเห็นชอบหลักการให้ สำนักงบประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการจ้างบุคคลตามสัญญาจ้าง ในอัตราข้าราชการแรกบรรจุซึ่งเป็นอัตราปัจจุบัน บวกด้วยอัตราเพิ่มอีกร้อยละ 70 ของอัตราแรก



บรรจุ รวมทั้งเงินค่าตอบแทนประจำตำแหน่งทางวิชาการเห็นควรให้สำนักงานงบประมาณเป็นผู้จ่าย ไม่ควรผลักภาระไปให้มหาวิทยาลัย

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรวิจัยสาเหตุการลาออกและแนวทางการดำรงรักษาของพนักงานมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ หรือทั่วประเทศ โดยอาจทำการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล หรือเปรียบเทียบตามขนาดของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก

บรรณานุกรม

- กัลยา ยศคำลือ. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- วัฒน์ พรหมเพชร และจิระวัฒน์ ต้นสกุล. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มหาวิทยาลัยตำแหน่งวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี . 22(3), 346-347.
- สมิต สัชฌกร. (2550). การดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ. วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี. กรุงเทพฯ: สารสนเทศการจัดการ.
- สุมิตร สุวรรณ. (2552). การจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย. สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2549). การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Analoui, F. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Thomson, Australia
- Cappelli, R. (2002). *Understanding the determinants of employer use of selection methods*. *Personnel Psychology* , 56 , 103 – 124 .
- Cowie, J. (2004). *Putting Business Research methods*. Business Education Support Team Workshop at Queen Margaret’s University College. Edinburgh: Queen Margaret’s University College.



- Crandall, N.F. and M.J. Wallace. (2002). *HR strategy in virtual organisations*. In **Heneman and Greenberger**. op. cit., pp.33-35.
- Dibble, S. (1999). *Keeping your valuable employees*. New York: John Wiley and Sons.
- Griffeth, R. W., P. W. Hom and S. Gaertner. (2000). *A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Wmployee Turnover: Update, Moderator Test, and Research Implications for the Next Milennium*. **Journal of Management** 26 (3), 463-468.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. **Harvard Business Review** 46 (1), 53-62.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2004). *Human resource management*. 10th ed. Singapore: Seng Lee Press.
- _____. (2007). *Human resource management: Essential Perspectives*. 4th ed. Thomson South-Western, a part of The Thomson Corporation Thomson, Canada.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., and Mondy, J. B. (2005). *Human resource management*. 9th ed. New Jersey: Pearson Education.