

กลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากร

สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

Retention Strategies and Loyalty to the Organizational of Personnel under Rajamangala University of Technology

ชัยณรงค์ สิริพรปรีดา¹, อุษา งามมีศรี² และ พิภพ วชังเงิน³

Chainarong Siripornpreeda¹, Usa Ngammeesri² and Pipob Vachungngern³

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

Corresponding Author, E-mail: ¹ chainarong.sir@rmutr.ac.th

Received October 19, 2022; Revised June 25, 2024; Accepted June 26, 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นวิจัยแบบผสมผสานโดยการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์
1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบกลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัด
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กร
ของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ 3) เพื่อประเมินและยืนยันกลยุทธ์การธำรงรักษา
และความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีความเหมาะสม
มีความสอดคล้อง ความมีประโยชน์ มีความเป็นไปได้ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุน 370 คน
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 11 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและการสัมภาษณ์อ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่ใช้ใน
การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์องค์ประกอบ
เชิงสำรวจและวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบกลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัด
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 4 องค์ประกอบ คือ 1. องค์กรที่มั่นคง 2. การบริหารและการจัดการ
องค์กร 3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 4. ประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในอาชีพ

2) กลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคล 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคงและยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 2

การบริหารและการจัดการองค์การสู่ความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ 3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน และ กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ

3) ผลการประเมินและยืนยันกลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 4 กลยุทธ์ มีความเหมาะสม มีความสอดคล้อง ความมีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้

คำสำคัญ: การธำรงรักษาบุคลากร; ความจงรักภักดีต่อองค์กร; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

Abstract

This article is a mixed method research using quantitative research and qualitative research as the objective. (1) to study the components of strategies for maintaining and loyalty to the organization of personnel under Rajamangala University of Technology. (2) To develop strategies for maintaining and loyalty to the organization of personnel under Rajamangala University of Technology and 3) To evaluate and confirm strategies for maintaining and loyalty to the organization of personnel under the University of Technology. Rajamangala that is suitable consistent usefulness and possibility. The sample was consisted of 370 support personnel. There were 11 key informants. The Tools used are questionnaires and expert reference seminars. Statistics used in data analysis include frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation. Exploratory component analysis and content analysis the research results were found as follows;

1. Components of strategies for maintaining and loyalty to the organization of personnel under the organization Rajamangala University of Technology 4 components are 1. Stable organization 2. Administration and organization management 3. Human resource management and 4. Experience and career advancement.

2. There are 4 strategies for maintaining and loyalty to the organization of personnel under Rajamangala University of Technology: Strategy 1: Creating a stable and sustainable organizational culture. Strategy 2: Administering and organizing the organization towards success. Strategy 3: Effective human resource management. Sustainable and strategy 4: creating stability and career advancement.

3. Results of evaluating and confirming strategies for maintaining and loyalty to the organization of personnel Under Rajamangala University of Technology, 4 strategies are appropriate. Consistent usefulness and possibility.

Keywords: Retention Personnel; Loyalty to the Organizational; Rajamangala University of Technology

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลายบริบท มีทั้งโอกาสและข้อจำกัดในการพัฒนาประเทศ วิทยาการความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งมีผลทำให้การบริหารจัดการการศึกษาต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขันและเผชิญกับความท้าทายอย่างมากจึงต้องมีการสร้างคนให้มีคุณภาพและมีระบบที่ดีเป็นภูมิคุ้มกัน ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าอย่างยิ่ง เพราะเป็นเครื่องมือที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ต้องอาศัยคน (Man) เพราะคนคือผู้ที่นำเอาทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์และคนเป็นปัจจัยในการกำหนดความสำเร็จขององค์กร แต่สิ่งที่สำคัญคือจะทำอย่างไรให้คนเหล่านั้นเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพและมีจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อที่จะได้ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลายาวนาน เพราะความผูกพันหรือความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ยิ่งบุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงขึ้นไปมากเท่าไร แนวโน้มที่จะลาออกหรือทิ้งองค์กรก็ลดน้อยลงไปเท่านั้น และมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ (Baron, 1986) ที่กล่าวว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นความรู้สึก หักเหน็ดและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรที่ค่อนข้างคงที่และมีความมั่นคงเป็นระยะเวลายาวนาน มีความแตกต่างจากความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยขึ้นกับสภาพการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะเกี่ยวพันไปถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและส่งผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กร (Littisom, 2015) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาเพิ่มขีดความรู้ความสามารถและศักยภาพได้อย่างไม่สิ้นสุดอันเป็นประโยชน์ต่องานการศึกษา การปรับปรุงกระบวนการ การเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง การลงทุนเพื่อบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะคุ้มค่าเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละสถาบันจะสามารถเสริมสร้างและธำรงรักษาบุคลากรคนเก่งเหล่านั้นไว้ในองค์กร และสามารถแข่งขันตัวคนเก่งระหว่างองค์กรอันเป็นปัญหาที่ท้าทายความสามารถของฝ่ายบริหารทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนอย่างยิ่ง (Chayamarit, 2021) ซึ่งความปรารถนาของบุคลากรในมิติต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดกับความจงรักภักดีของบุคลากร โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้

มีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญก้าวทันความทันสมัยของเทคโนโลยี ซึ่งเป้าหมายการพัฒนาคนแบบใหม่ คือ การพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุขยาวนาน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การธำรงรักษาบุคลากรเป็นบทบาทของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องทำเพื่อให้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพได้อยู่ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรได้นานที่สุด เพราะหากไม่รักษาคนดีมีความสามารถเอาไว้ องค์กรย่อมจะพัฒนาและเจริญก้าวหน้าได้ยาก การธำรงรักษาบุคลากรจะต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรอย่างมีค่าและมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพชัดเจน บุคลากรจะมีความรักงาน รักองค์กร และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ จึงเกิดผลผลิตของงานที่ดีตามมา นอกจากนี้ ยังช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร ลดการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ และยังช่วยลดการสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้นอีกด้วย การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีการให้ความสำคัญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจกระตือรือร้นและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการไปได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อีกทั้งพบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงาน หากบุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้จะไม่ลาออกจากหน่วยงาน มีความพยายามและตั้งใจพัฒนากระบวนการดำเนินงานจนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ (Charla, 2016) และความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา Organizational Loyalty นับเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางเป้าหมายไว้ เมื่อบุคคลใดรู้สึกว่าตนได้รับความสนใจหรือไม่มีความสำคัญสำหรับองค์กรต่อไป ก็อาจทำงานในหน้าที่อย่างไม่เต็มใจหรือลาออกจากไป กรณีที่บุคลากรไม่มีความจงรักภักดีแต่ไม่ลาออกและเลือกที่จะอยู่ต่อไปในองค์กรโดยไม่ทำงานหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ก็จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรเป็นอย่างมาก (Moonmuang, 2022) ซึ่งการเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์จะต้องเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและสร้างสรรค์ทั้งรักษาความมั่นคง ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและยั่งยืน อีกทั้งมีความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับการชี้นำที่ก่อให้เกิดความสำเร็จผลตามที่ต้องการได้ (Poompongkhodchasorn, 2020)

บทความวิจัยนี้จะนำเสนอกลยุทธ์การผูกใจบุคลากรและทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดี มีทัศนคติที่ดีคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานที่สุด แนวทางการสร้างโอกาสความก้าวหน้าทางสายอาชีพในอนาคต ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาที่ต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อธำรงรักษาบุคลากรและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานที่ดีมีความสุข อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบกลยุทธ์การดำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
3. เพื่อประเมินและยืนยันกลยุทธ์การดำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีความเหมาะสม มีความสอดคล้อง ความมีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีการดำรงรักษาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและความสำคัญไว้ ผู้เขียนขอยกตัวอย่างนักวิชาการที่ให้ ความหมายและความสำคัญของการดำรงรักษาบุคลากร ดังต่อไปนี้

ความหมายของการดำรงรักษาบุคลากร

การดำรงรักษา หมายถึง การรักษาพนักงาน องค์กรมีความสามารถสูงใจให้อยู่กับองค์กร มีความ จงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรจะมีกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมที่ เหมาะสม ซึ่งทั้งหมดนี้จะสามารถที่จะส่งผลต่อทัศนคติที่ดีต่อองค์กรทำให้อยู่ในองค์กรได้ (Aek-U, 2017) การดำรงรักษา คือ ความพยายามขององค์กรในการรักษาหรือจูงใจบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ซึ่งองค์กรนั้นจะใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มี ทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้ยาวนานที่สุด (Wichaiyut, 2017) การบำรุงรักษา หรือ การดำรงรักษา เป็นความสามารถขององค์กรในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดย องค์กรมีหน้าที่จัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัยและจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อ ส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานให้มีปริมาณงาน และคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร (SangSawang, 2021)

การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาและการจัดสวัสดิการด้วยความเป็นธรรม ให้เป็นที่พึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า เพื่อให้เขาได้มองเห็นว่าพวกเขาได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็น อย่างดี โดยพิจารณาได้ดังต่อไปนี้ 1) การจูงใจ เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่เป็น แรงผลักดัน ก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลส่วนใหญ่จะเกิดจากแรงจูงใจ แรงจูงใจจะเป็น แรงผลักดันที่สำคัญอันก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เรียกว่า พฤติกรรมในการทำงาน

2) รางวัลผลตอบแทน เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความมุ่งมั่น มีแรงจูงใจ ระบบการให้รางวัลก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงานและเป็นการธำรงรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กร 3) การพัฒนาอาชีพ เป็นการสร้างความมั่นคงให้กับอาชีพ เกิดความก้าวหน้าทั้งในส่วนของผลงานและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน เมื่องานก้าวหน้าผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในองค์กร จะทำให้พนักงานและองค์กรดำรงอยู่และก้าวหน้าต่อไป ปัจจัยในการพัฒนาอาชีพจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กรเพราะเกิดความก้าวหน้า มีความมั่นคง จะไม่ละทิ้งองค์กร การพัฒนาอาชีพจึงเป็นเรื่องที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจและพัฒนาให้เป็นระบบและรับรู้ร่วมกัน (Swamiwatsukit, 2015)

จากการศึกษาความหมายของการธำรงรักษาบุคลากรผู้เขียนสรุปได้ว่า เป็นแนวทางความต้องการธำรงรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กร ความพยายามขององค์กรในการรักษา พัฒนาและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนานที่สุด ซึ่งองค์กรจะใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

ความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร

ความสำคัญในเรื่องความสมดุลกับชีวิต ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และค่าตอบแทน มีแนวทางในการธำรงรักษา 5 ประการ คือ 1) วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผลงาน และความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน 3) การฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งครอบคลุมถึงการฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง การศึกษาและการพัฒนาในสายอาชีพ 4) บทบาทหัวหน้างาน หมายถึง รูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อพนักงาน 5) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ หมายถึง โอกาสในการได้รับพัฒนาทักษะการเลื่อนตำแหน่ง และการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น (Tantrachin and Chantak, 2016) การธำรงรักษาพนักงานเป็นเรื่องผลประโยชน์และการบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน องค์กรควรจะดำเนินการเพื่อให้ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้พนักงานมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะเกิดผลดีกลับมาสู่องค์กร การดำเนินงานองค์กรควรยึดหลักสำคัญ 6 ประการ คือ 1) นโยบายองค์กร หมายถึง มีนโยบายการบริหารที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีขั้นตอน การจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน 2) การบังคับบัญชา หมายถึง การได้รับความยุติธรรม ความเสมอภาคในการปกครองของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาของพนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสุขรอบคอบในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี 4) สภาพการทำงาน หมายถึง มีเครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์ที่

เพียงพอในการปฏิบัติงาน มีการจัดสถานที่และพื้นที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน มีสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการปฏิบัติงาน 5) ความมั่นคงในงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งของพนักงานมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน มีระเบียบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน 6) ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนที่พนักงานได้รับอย่างเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ ได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ที่เพียงพอต่อตำแหน่งงาน ได้รับเงินค่าตอบแทนอื่น ๆ เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (Thardhod, 2016)

จากการศึกษาความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากรผู้เขียนสรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกลยุทธ์การผูกใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร คงอยู่กับองค์กรยาวนานที่สุด สร้างโอกาสความก้าวหน้าของสายอาชีพในอนาคต ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีมีความสุขในการทำงาน บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เป็นต้น องค์กรจะสามารถส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากร อีกทั้งจะต้องมีแนวทางตอบสนองความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กร ความพยายามขององค์กรในการรักษา พัฒนาและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนานที่สุด

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์แนวคิดการพัฒนาบุคลากรและการธำรงรักษาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรและการธำรงรักษาบุคลากร	เน้นคุณค่า สวมใส่สัญลักษณ์	มุ่งเน้นขวัญสุจริต	สุจริต เอกลักษณ์	อำนาจ แสงสว่าง	ประกาศ วิสัยทัศน์	กิตติกรรม ตงศรีทอง	พลูติดา ตันตราจิน	วิไลพร ทรหด	สมคิด บางโม	Donnelly, et al.	พยอม วงศ์สารศรี	DDI	Berger	Eric	Crampton and Hodge	Maslow's	Herzberg's	McClelland	Edwin Locke	J. Stacy Adams	Victor Vroom	ความถี่
1. โครงสร้างขององค์กร	✓	✓		✓	✓				✓				✓		✓	✓		✓	✓		✓	12
2. นโยบายการบริหารงาน								✓		✓		✓	✓			✓		✓		✓		7
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓	14
4. การบริหารค่าตอบแทน	✓						✓	✓		✓			✓				✓			✓		7
5. การสนับสนุนจากองค์กร	✓						✓					✓		✓	✓		✓		✓			7
6. ความสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓		✓	15

การพัฒนาบุคลากรและการบำรุงรักษาบุคลากร	นันทธาดา สวัสดิ์สุกิจ	นงนุช วงษ์สุวรรณ	ศุภราณี เอกอุ	อำนาจ แสงสว่าง	ปภาดา วิชัยฤทธิ์	กิตติวรรณ คงศรีทอง	พสุธิดา ตันตราจิน	กัญญาพร ทอด	สมคิด บางโม	Donnelly, et al.	พยอม วงศ์สารศรี	DDI	Berger	Eric	Crampton and Hodge	Maslow's	Herzberg's	McClelland	Edwin Locke	J. Stacy Adams	Victor Vroom	ความถี่
7. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
8. วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓	✓			✓				✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	13
9. ความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	17

จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมความหมายและความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้วิจัยสรุปดังตารางสังเคราะห์ได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากรจะต้องแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อผูกใจบุคลากรให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ดำเนินการเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและจูงใจให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร ควรเอาใจใส่บุคลากร การดำเนินงานขององค์กรควรคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) สภาพแวดล้อมการทำงาน 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน 5) วัฒนธรรมในองค์กร และ 6) ความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ

แนวคิดและทฤษฎีความจงรักภักดีต่อองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและความสำคัญไว้ ผู้เขียนขอยกตัวอย่างนักวิชาการที่ให้ความหมายและความสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์กร

ความจงรักภักดี หมายถึง ทศนคติต่อองค์กรที่จะส่งผลให้เห็นถึงระบบความเกี่ยวข้องว่าบุคลากรจะมีความเชื่อมั่น ความศรัทธา ความรักและความห่วงใยต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ (Chanarawee, 2013) ความจงรักภักดีต่อองค์กร คือ ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป ถึงแม้ว่า ผู้นั้นจะมีความขัดแย้งกับสมาชิกภายในองค์กร (Hirschman อ้างถึงใน Rungcharoensuksri, 2015) ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นความผูกพันต่อสถานศึกษาหรือเจตคติต่อสถานศึกษาที่จะสะท้อนให้เห็นถึงระบบความเกี่ยวข้องว่าบุคคล มีความเชื่อมั่น ศรัทธา รักและห่วงใยต่อสถานศึกษาที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งระดับความพึงพอใจในระดับสูงมีส่วนสัมพันธ์กับการอยู่กับสถานศึกษาในปัจจุบัน โดยประกอบด้วย 1) การยอมรับอย่างสูงต่อเป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษา 2) การเต็มใจที่จะเข้าไปกระทำการใดแทนได้ 3) ความปรารถนาอย่างสูงส่งที่จะคงอยู่กับสถานศึกษานั้นต่อไปความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา จึงนับเป็นเจตคติที่ค่อนข้างมั่นคงในช่วงเวลาอันยาวนานที่บุคคลแสดงตนอย่างภูมิใจในสถานศึกษา มีความพึงพอใจ

และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของสถานศึกษานั้นต่อไป ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ความจงรักภักดีต่อสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นที่ช่วยนำพาสถานศึกษามีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไป นอกจากนี้สถานศึกษาต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกสถานศึกษาแล้ว การรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับสถานศึกษาอย่างมีคุณค่าเพื่อนำพาสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ (Baron and Greenberg, 1995)

จากการศึกษาความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์กรผู้เขียนสรุปได้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นทัศนคติ ความรู้สึกและพฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรที่เคารพต่อองค์กร มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน อุทิศตนเพื่อองค์กร สนับสนุนองค์กรและปกป้ององค์กรจากการต่อต้านของบุคคลภายนอก ตระหนักในด้านดีขององค์กรพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์กร ด้วยความปรารถนาดีและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป

ความสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร

องค์ประกอบสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร 3 ประการ คือ 1) การแสดงประวัติของตนเองต่อองค์กร (An expression of the historical self) ประวัติของตนเองเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากการที่รู้ประวัติของบุคคล จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ภาพ มิตรภาพและศีลธรรมจรรยาโดยไม่ได้บังคับ ผู้ที่จงรักภักดีต่อองค์กรจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับตนเองแก่องค์กรโดยไม่ปิดบัง 2) ความผูกพันที่มีมากกว่าการแสดงออกที่เป็นนิสัย (More than a habit of attachment) เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อองค์กรโดยตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของตนรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความยึดเหนี่ยวผูกพันในองค์กร รักดีต่อสมาชิกทีมและต่อผู้นำ แสดงความเป็นสมาชิกขององค์กร และแสดงความเป็นเอกลักษณ์ตามแบบสมาชิกและผู้นำในองค์กรของตน 3) หลีกเลี่ยงการไม่เชื่อตรงต่อองค์กร (Avoidance of betrayal) เป็นการแสดงความจริงใจต่อเป้าหมายขององค์กรไม่ต่อสู้เพื่อองค์กรอื่น ๆ ไม่กระทำการที่เกิดอันตรายต่อองค์กร มีการต่อสู้และป้องกันองค์กรจากผู้ให้ร้ายแสดงความกตัญญูต่อองค์กร การปฏิบัติตามกฎระเบียบ พิธีกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร มีการอุทิศและเสียสละทั้งเวลาและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรอย่างมาก (Fletcher อ้างถึงใน Chuanchob, 2017) ความผูกพันต่อองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ การลดอัตราการลาออก การมีความจงใจที่สูงขึ้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) และการสนับสนุนที่ดีจากองค์กร การมีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีและการสนับสนุนที่ดีจากองค์กรจะช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นที่จำเป็นในการนำทางให้องค์กรผ่านเหตุการณ์คาดไม่ถึงที่อาจเกิดขึ้นวิธีที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรได้ คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ เช่น การเป็นตัวอย่างที่ดี การให้ความท้าทาย กระตุ้นการปฏิบัติงาน การส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน (Fogliasso and Lin, 2013)

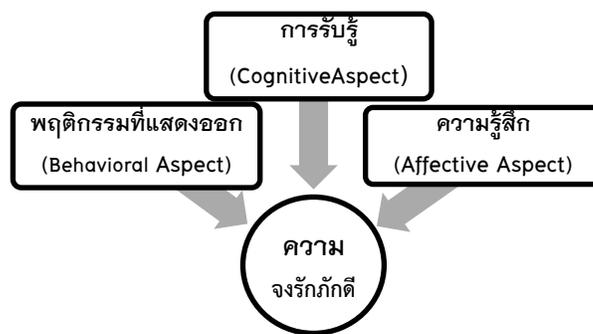
องค์ประกอบสำคัญของความจงรักภักดีของบุคลากรต่อสถานศึกษามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพัน ด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานความพึงพอใจในการปฏิบัติงานความตั้งใจลาออกจากงาน 2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงานลักษณะเฉพาะของงานความสำคัญของงาน การได้ใช้ทักษะที่หลากหลายความท้าทายของงาน 3) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาสถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหาร (Meyer and Allen, 1999)

ทฤษฎีความจงรักภักดี Loyalty Theory ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นสิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าคนยังมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงมากขึ้นเท่าไร แนวโน้มการลาออกหรือทิ้งองค์กรก็จะน้อยลงเท่านั้น Hoy and Rees (อ้างถึงใน worchang-ngern (2017) คือ

1) พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) คือ ผลจากการที่บุคคลมีความรู้สึกขั้นต้นจึงตอบสนองออกมาโดยการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งในเรื่องพฤติกรรมนั้น ทศนคติอาจเป็นสาเหตุของการแสดงพฤติกรรม หรือทศนคติอาจเป็นผลของการแสดงพฤติกรรม เมื่อแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว บุคคลนั้นจะมีทศคติทางบวกต่อสิ่งที่ตนเองได้กระทำ ถึงแม้ว่าสิ่งที่กระทำไม่สอดคล้องกับทศนคติในตอนแรก เมื่อกระทำไปแล้วคนเราก็จะทำการเปลี่ยนแปลง ทศนคติให้เป็นทางที่ดีเพื่อลดความเครียดที่อาจเกิดขึ้นได้ ได้แก่ ความไม่อยากย้ายไปจากองค์กร

2) ความรู้สึก (Affective Aspect) คือ อารมณ์ ความรู้สึกที่เกิดจากการประเมินความรู้สึกชอบไม่ชอบต่อบุคคลหรือสถานการณ์ เช่น ความรักที่จะทำงานกับองค์กร ความพึงพอใจต่อองค์กร

3) การรับรู้ (Cognitive Aspect) คือ ค่านิยม ความเชื่อที่บุคคลยึดถือบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่บุคคลรับรู้และการกระทำ เช่น ความเชื่อและความไว้วางใจองค์กร ความเชื่อมั่นองค์กร



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของความจงรักภักดี

จากการศึกษาความสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กรผู้เขียนสรุปได้ว่า บุคคลที่มีความเต็มใจและอุทิศตนอย่างมากต่อองค์กร มีความผูกพัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตระหนักถึงด้านดีขององค์กร ละเว้นการกล่าวร้ายแก่องค์กร มีความเชื่อถือ

ไว้วางใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์กร ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามผู้นำหรือตามแนวทางขององค์กรอย่างซื่อสัตย์ มีความปรารถนาและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไปถึงแม้ว่าจะมีความขัดแย้งกับสมาชิกภายในองค์กรหรือแม้มีทางเลือกอื่นที่ดึงดูดใจกว่าก็ไม่ลาออกจางาน การแสดงออกของบุคลากรที่เคารพต่อองค์กร สนับสนุนองค์กรและปกป้ององค์กรจากการต่อต้านของบุคคลภายนอก ทักษะที่ดีที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรที่ยึดถือองค์กร มีความปรารถนาที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและความเกี่ยวข้องกับองค์กร

ตารางที่ 2 ตารางสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากร

ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร	Fletcher	คิมพร แกวซุนท	Meyer and Allen	Adler	Robbins	Hoy and Rees	ก๊วง ยอควิชู้ดักดี	Mowday Porter and Steers	Armstrong and Taylor	Leininger	Kanter	Bratton	Colquitt, LePine and Wesson	Buchanan	พิชิต เทพวรรณ	พริทธา สมานสินธุ์	อัฉรา เมื่อนหอม	เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ	Fogliasso and Lin	ความถี่
1) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓			✓	✓			✓	12
2) ด้านการรับรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓			✓	✓		13
3) ด้านความคงอยู่		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓		✓	✓	✓	13
4) ด้านทัศนคติ	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		14
5) ด้านบรรทัดฐาน			✓		✓			✓		✓		✓	✓			✓		✓	✓	9

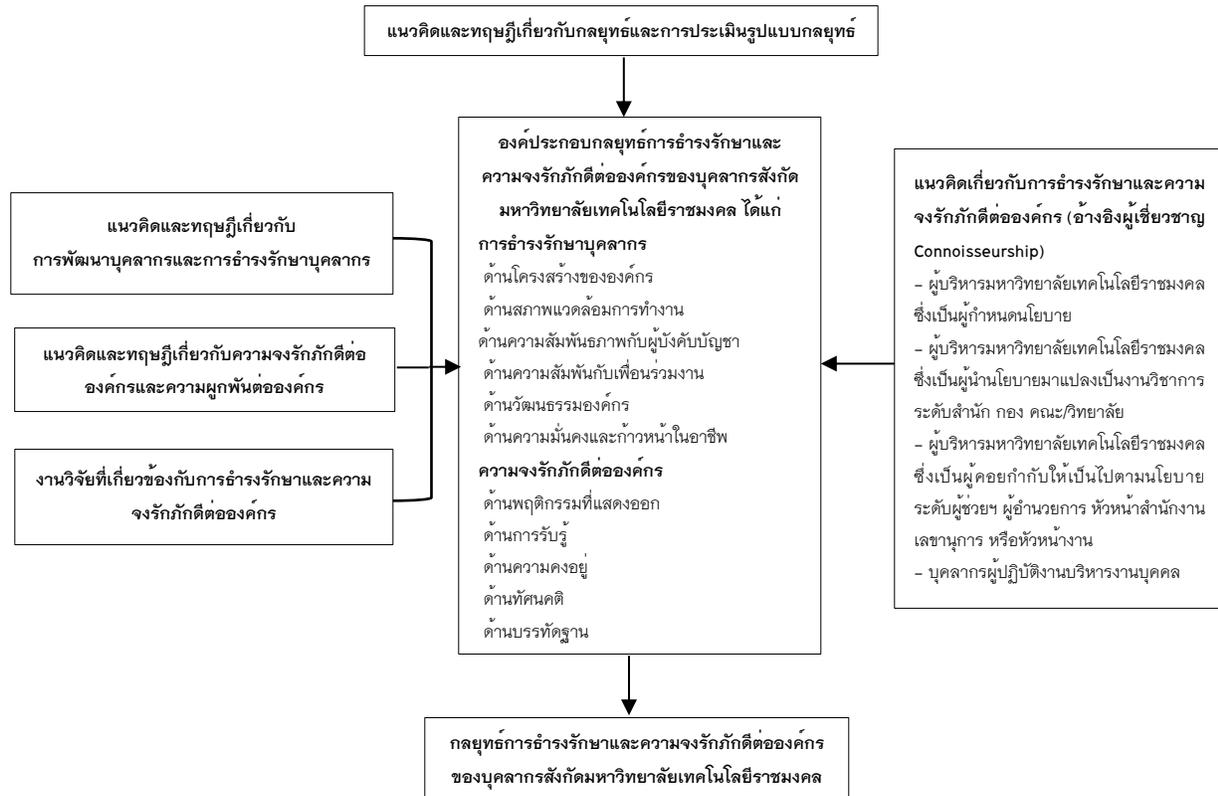
จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมความหมายและความสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้วิจัยสรุปได้ตารางสังเคราะห์ได้ว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะต้องมีการเสริมสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก 2) ด้านการรับรู้ 3) ด้านความคงอยู่ 4) ด้านทัศนคติ และ 5) ด้านบรรทัดฐาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการธำรงรักษาบุคลากร
2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

3. สรุปจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความมีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อการสังเคราะห์ องค์ประกอบและสร้างกลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยใช้ 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ มีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าตัวแปรและองค์ประกอบกลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อ องค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องและทบทวน บรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทั้งในและต่างประเทศ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากเอกสาร งานวิจัย และจากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิทางการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ต้องการศึกษา แล้วนำมาทำการวิเคราะห์เนื้อหาให้ได้ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบจำนวน 76 ตัวแปร

ขั้นตอนที่ 2 สร้างร่างกลยุทธ์การดำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยผู้วิจัยนำแบบสรุปรูปตัวแปรที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และขอคำแนะนำอาจารย์ที่ปรึกษา นักบริหาร (content analysis) แล้วนำไปสร้างเป็นข้อคำถามในรูปแบบสอบถาม จากนั้นก็พัฒนาเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบเกี่ยวกับความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (index of item Objective Congruence) ที่มีค่ามากกว่า 0.6 ขึ้นไป โดยข้อใดที่มีค่าน้อยกว่า 0.6 ผู้วิจัยจะนำมาทำการปรับปรุงแก้ไขหรือตัดข้อคำถามนั้นทิ้งตามข้อเสนอแนะจึงได้ข้อคำถาม 70 ข้อ ซึ่งมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 จากนั้นนำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจริง โดยผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ด้วยสูตรของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .981 แล้วนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ บุคลากรสายสนับสนุนสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 มหาวิทยาลัย จำนวน 370 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) จากนั้นนำองค์ประกอบที่ค้นพบมากำหนดแนวทางการสร้างร่างกลยุทธ์ จากนั้นผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์ที่ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลและจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) มาจัดสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษาและด้านการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 11 คน คัดเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและยืนยันกลยุทธ์การดำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) รวม 11 คน เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตำแหน่งรองอธิการบดีหรือผู้ที่รองอธิการบดีมอบหมาย จำนวน 1 คน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลซึ่งเป็นผู้นำนโยบายมาแปลงเป็นงานวิชาการ ตำแหน่งคณบดี รองคณบดี รักษาการแทนผู้อำนวยการ จำนวน 5 คน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลซึ่งเป็นผู้คอยกำกับให้เป็นไปตามนโยบาย ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ หรือหัวหน้างาน จำนวน 4 คน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้การหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน (standard Deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบมีค่าไอเก้น (eigenvalues) ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance) และค่าแปรปรวนสะสมร้อยละ (Cumulative %) ขององค์ประกอบการดำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ (Component)	Rotation Sum of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าแปรปรวนสะสมร้อยละ (Cumulative %)
1	22.128	31.611	31.611
2	19.378	27.683	59.294
3	9.202	13.145	72.439
4	8.770	12.529	84.968

จากตารางองค์ประกอบที่ 1 “องค์กรที่มั่นคง” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 24 ตัวแปร มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 22.128 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 31.611

องค์ประกอบที่ 2 “การบริหารและการจัดการองค์กร” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 32 ตัวแปร มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 19.378 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 27.683

องค์ประกอบที่ 3 “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบาย องค์ประกอบ 8 ตัวแปร มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 9.202 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 13.145

องค์ประกอบที่ 4 “ประสบการณ์และความก้าวหน้าในอาชีพ” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบาย องค์ประกอบ 6 ตัวแปร มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 8.770 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 12.529

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคงและยั่งยืนประกอบด้วย (1) สร้างระบบการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของบุคลากร (2) สร้างความตระหนักให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร (3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรมีความภูมิใจและมีส่วนปกป้องชื่อเสียงขององค์กรอยู่เสมอ (4) สร้างแรงบันดาลใจ ความพึงพอใจและการรับรู้ให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน (5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมปรับปรุง แก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ (6)

สร้างโอกาสให้บุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรอยู่เสมอ (7) สร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและดำเนินชีวิตให้มีความสุขควบคู่กับงานตลอดระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร และ (8) สร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรอยู่เสมอ

กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารและการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) สร้างองค์กรโดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (2) สร้างระบบการบริหารองค์กรให้เป็นไปตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีและจัดการองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (3) สร้างระบบและวิธีการปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปิดประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่ยุ่งยาก เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ (4) จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม (5) สร้างระบบความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เพื่อความเชื่อมั่นของบุคลากรตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร (6) ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานด้วยความเป็นมิตร เป็นกันเองและมีความสามัคคีกันภายในองค์กร (7) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นทีมภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับและมีส่วนร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ (8) ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมและได้รับการยกย่องหรือได้รับรางวัล สามารถนำมาประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ (9) สนับสนุนอุปกรณ์การปฏิบัติงานและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และ (10) ถ่ายทอดความรู้และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ

กลยุทธ์ที่ 3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย (1) สร้างความเชื่อมั่น ความชัดเจนในการมอบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ แก่บุคลากร (2) สร้างระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม เป็นกลางและปฏิบัติกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน (3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และ (4) เปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาหารือแนวทางแก้ไขปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากร ประกอบด้วย (1) สร้างระบบการเลื่อนขั้นตำแหน่งและมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม (2) สร้างความตระหนักให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ (3) สร้างโอกาสให้บุคลากรเกิดความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง และ (4) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความต้องการพัฒนาความรู้ของตนเอง เพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า การประเมินและยืนยันกลยุทธ์การดำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยวิธีการสัมภาษณ์อ้างอิง

ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 11 คน ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า 4 กลยุทธ์ มีความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความมีประโยชน์และความเป็นไปได้ มีความชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ อีกทั้งยังครอบคลุมปัจจัยสำคัญในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กัน และจะเป็นแนวทางหรือกระบวนการที่ดำรงรักษาบุคลากรอันเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีคุณภาพไว้ได้

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า องค์ประกอบการดำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ องค์ประกอบที่ 1 “องค์กรที่มั่นคง” องค์ประกอบที่ 2 “การบริหารและการจัดการองค์กร” องค์ประกอบที่ 3 “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” และองค์ประกอบที่ 4 “ประสบการณ์และความก้าวหน้าในอาชีพ” ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นงานมีความละเอียดอ่อนเพราะมีความเกี่ยวข้องกับจิตใจและความรู้สึกของคน กระบวนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยสัมพันธ์กับมนุษย์ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันทางสังคมมีแนวโน้มสูงขึ้น บุคลากรส่วนหนึ่งมีภูมิลำเนาต่างจังหวัด โอกาสที่จะลาออก โอนย้ายกลับต่างจังหวัดก็จะมีโอกาสค่อนข้างสูง องค์กรจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อดำรงรักษาบุคลากรให้มีความรักในองค์กร โดยความคาดหวังของบุคลากรย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารและการจัดการองค์กรที่มีคุณภาพเป็นสำคัญ อาจมีความแตกต่างกันบางเรื่องตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของ Meyer and Allen (1999) ที่กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญของความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพัน ด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานความพึงพอใจในการปฏิบัติงานความตั้งใจลาออกจากงาน 2) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพัน ด้านความรู้สึก ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงานลักษณะเฉพาะของงานความสำคัญของงาน การได้ใช้ทักษะที่หลากหลายความท้าทายของงาน 3) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพัน ด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาสถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหาร นอกจากนี้ Hoy and Rees (1974) (อ้างถึงใน worchang-ngern (2017)) ยังกล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ประกอบด้วย พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) ความรู้สึก (Affective Aspect) และ การรับรู้ (Cognitive Aspect) ถ้าคนยังมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงมากขึ้นเท่าไร แนวโน้มการลาออกหรือทั้งองค์กรก็จะน้อยลงเท่านั้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคงและยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารและการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ 3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน และกลยุทธ์ที่ 4 การสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากร ทั้งนี้ ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นการกำหนดกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันที่เน้นหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และกรอบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 6 ประการ ได้แก่ การวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การประกันคุณภาพบุคลากร วินัยและการรักษาวินัย และการลาและการลาออกจากการปฏิบัติงาน ในการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรที่สามารถลดความเสี่ยงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสอดคล้อง Bateman and Snell (2007) ที่กล่าวว่าขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ภารกิจ คือจุดมุ่งหมายและคุณค่าพื้นฐานขององค์กร ส่วนวิสัยทัศน์ คือ การมองภาพอนาคตที่ต้องการทำให้เป็นจริงและเป้าหมาย คือ ผลที่ได้จากภารกิจและวิสัยทัศน์ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การจัดทำยุทธศาสตร์การประเมินผลและการควบคุม การนำยุทธศาสตร์ไปใช้ 2) การวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ คู่แข่ง การเมือง สังคม 3) การวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งซึ่งหมายถึงลักษณะในองค์กรที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันหรือส่งผลเชิงบวกให้องค์กร ส่วนจุดอ่อน หมายถึงลักษณะในองค์กรที่เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือส่งผลเชิงลบต่อองค์กร 4) การวิเคราะห์ SWOT และการกำหนดยุทธศาสตร์ หลังจากทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก แล้วผู้บริหารต้องกำหนดยุทธศาสตร์โดยการเปรียบเทียบจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร 5) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เป็นการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปใช้ในการดำเนินงาน และ 6) การควบคุมยุทธศาสตร์ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการบริหารยุทธศาสตร์โดยผู้บริหารจะประเมินผลความก้าวหน้าขององค์กรและยุทธศาสตร์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่ากลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 “การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคงและยั่งยืน” กลยุทธ์ที่ 2 “การบริหารและการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จ” กลยุทธ์ที่ 3 “การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน” และกลยุทธ์ที่ 4 “การสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากร” โดยมีความเห็นว่ากลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้งหมด

มีความเหมาะสม มีความสอดคล้อง มีประโยชน์และมีความเป็นไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Eisner (1976) ที่ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบรูปแบบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเนื่องจากการศึกษาบางเรื่อง ต้องการสาระความละเอียดอ่อนลึกซึ้งซึ่งทางเหนือมากกว่าการทดสอบทางสถิติ เชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันจะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้แนวคิดในการประเมิน เพื่อยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ (connoisseur) และสอดคล้องกับ Guskey (2000) ที่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินของรูปแบบ 4 ประการ คือ 1) ความเหมาะสม (Propriety) 2) ความสอดคล้อง (Concordance) 3) ความมีประโยชน์ (Utility) และ 4) ความเป็นไปได้ (Feasibility)

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

กลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคงและยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารและการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ 3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน และ กลยุทธ์ที่ 4 สร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากร มีความชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ อีกทั้งยังมีความครอบคลุมอันเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปเป็นแนวทางธำรงรักษาบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า เสริมสร้างความรู้สึกรักให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร เต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กรและจะอยู่กับองค์กรต่อไปอย่างยาวนาน ตอบสนองด้วยการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร พัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า โดยเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นสำคัญ



ภาพที่ 3 กลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากร
สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

สรุป

การธำรงรักษาบุคลากรและความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยเน้นหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เพื่อให้บุคลากรที่ดีและมีคุณภาพได้อยู่ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรได้นานที่สุด อีกทั้งต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งเสริมจิตสำนึกให้แก่บุคลากร อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและนำไปสู่การบริหารจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานการศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับต้น ๆ โดยนำกลยุทธ์ไปเป็นนวัตกรรมหรือแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กร เพราะการที่องค์กรมีบุคลากรที่ดีและมีคุณภาพจะเป็นช่องทางนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการศึกษา

2. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารและจัดการศึกษา ควรนำกลยุทธ์ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ไปเป็นข้อมูลหรือแนวทางในการประกอบการกำหนดนโยบายขององค์กร เพื่อจูงใจหรือสร้างความรู้สึที่ดีให้กับบุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่โอนย้ายหรือลาออกไปที่อื่นและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้เป็นเวลานานที่สุด อันจะส่งผลต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยกลุ่มราชภัฏหรือกลุ่มมหาวิทยาลัยสังกัดเอกชนในประเทศไทย

2. ศึกษาเปรียบเทียบกับกลยุทธ์การธำรงรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยกลุ่มราชภัฏหรือกลุ่มมหาวิทยาลัยสังกัดเอกชนในประเทศไทย

References

Aek-U, S. (2017). *Employee Retention of Thonburi Hospital Public Company Limited. Master's Degree in Labor Development and Welfare*. Bangkok: Thammasat University.

- Baron, A.R. (1986). *Behavior in Organizations*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Baron, R A. & Greenberg, J. (1995). *Behavior Organization*. (3rd Ed.). New York: Allyn & Bacon.
- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2007). *Management: Building Competitive Advantage*. (4th ed.). Boston: McGraw–Hill.
- Chanarawee, P. (2013). *loyalty*. <http://pachanon.blogspot.com/2013/06/loyalty-power-of-development-and-outlast.html>
- Charla, W. (2016). *Loyalty of employees towards Toyota Gosei Asia Co., Ltd., Chonburi Province* [Master's Thesis, Burapha University].
- Chayamarit, S. (2021). Human resource development to Support the digital age of public and private. Organizations. *Interdisciplinary Journal of the Humanities and Social Sciences*, (1), 89–100.
- Chuanchoh, N. (2017). *Factor affecting personnel to have sustainable loyalty. To the organization case Study Human Resource Management Division Office of the Permanent Secretary, Ministry of public Health* [Master's Thesis, Thammasat University].
- Eisner, E. (1976). Education connoisseurship and criticism: Their form and function in educational evaluation. *The Journal of Aesthetic Education*, 10(3/4),135.
- Fogliasso, C.E., and Linn, T. (2013). Job Satisfaction, Commitment, and Loyalty in the Workplace. *Leadership & Organizational Management Journal*,1, 15–20.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluation professional development*. California: A sage.
- littisom, N. (2015). *Tactics for Enhancing Organizational Engagement of Government Teachers under Bangkok. Politian Administration* [Master's Thesis, Silpakorn University].
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1999).A Three–Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human resource management review*, 1, 61–98.
- Moonmuang, S. (2022). Organizational Commitment of Personnel in SaiMai District Office, Bangkok. *Journal of Innovation Management in Education and Research*, 3(1), 29 – 40.
- Poompongkhodchasorn, P. (2020). Classroom management to develop learning skills in the 21st Century. *Journal of Interdisciplinary Humanities and Social Sciences*, 3(3), 591–600.
- Rungcharoensuksri, S. (2015). *Commitment to the organization Career development and employee welfare satisfaction affect the loyalty of operational employees of private companies in the region* [Master's Thesis, Bangkok University].
- SangSawang, A. (2021). *Human Resource Management*. Bangkok: Aksaraphiphat.

Swamiwatsukit, N. (2015). *Head and Colleague working environment and job motivation correlated with talent retention expectation of operational level employees* [Master's Thesis, Bangkok University].

Tantrachin, P. and Chantak, T. (2016). *Development and maintenance of talented people in the organization an important mechanism to drive the organization to Success*. Bangkok: Silpakorn University.

Thardhod, W. (2016). *Factors affecting the retention of public health personnel. In Phetchaburi Province* [Master's Thesis, Stamford International University].

Wichaiyut, P. (2017). *Earning retention and loyalty to the organization: A Case study of Public University Personal in Songkhla Province* [Bachelor of Business Administration Business Management, Thaksin University].

Worchang–Ngern, P. (2017). *Organizational Behavior*. Bangkok: Total messages.