

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย*

Antecedents of Employee Retention of the University Academic Staffs in Thailand

ดร.ศรัณย์ พิมพ์ทอง

อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 596 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามประเภทของมหาวิทยาลัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบวัดชนิดมาตรประเมินค่าในการวัดเพื่อทดสอบสมมติฐานของโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุ

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ และทั้งตัวแปรความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ นอกจากนี้ โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ยังแสดงให้เห็นด้วยว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การและแนวทางปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมมาก จะมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์การมากด้วย ซึ่งส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะคงอยู่ต่อองค์การในที่สุด

คำสำคัญ : การคงอยู่ในองค์การ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

* บทความวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยสำหรับนักวิจัยรุ่นใหม่ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2556

ABSTRACT

The purpose of this study intends to analyze the antecedents of employee retention in the Thai state institutions of higher education. The 596 university academic staff members from the Thai state institutions of higher education were recruited to participate as the representative samples of this study. A stratified random sampling method was employed to obtain the participants by university types. Respondents will be assessed using questionnaires with rating scale to measure the hypothesized structural equation modeling.

Results revealed that job satisfaction had a significant positive effect on organizational commitment and both of them had direct effect on the retention of university academic staff. Moreover, the structural equation model presented that staff with a high level perception of organization's support and HR practices had more positive job satisfaction, organizational commitment, and were more likely to increase retention in their university.

Keywords: Employee Retention, University Academic Staffs, Causal relationship

ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น เพื่อผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) สูงสุด การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลจึงถือว่ามีความสำคัญ เพราะเป็นทรัพยากรที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพได้อย่างไม่สิ้นสุด เพื่อประโยชน์ต่องานการศึกษา การปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง หรือเพื่อการวิจัยองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา อย่างไรก็ตาม การลงทุนเพื่อบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาจะคุ้มค่าเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละสถาบันจะสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้นานเพียงใดด้วย ซึ่งปัญหาการไม่สามารถธำรงรักษาคadreไว้ในองค์กรและการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์กรเป็นปัญหาที่ท้าทายความสามารถของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาด้วยเช่นกัน

ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย นับตั้งแต่ปี 2542 ที่มหาวิทยาลัยของรัฐเริ่มทยอยเปลี่ยนสถานะภาพเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เพื่อความเป็นอิสระและมีเสรีภาพในทางวิชาการในการดำเนินงานทางการศึกษา รวมถึงการจัดการบริหารงานบุคคล ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดและดำเนินการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง รวมทั้งการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ฯลฯ ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวและสามารถเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้ และในปี พ.ศ. 2551 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 จึงได้มีการกำหนดตำแหน่งสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยใช้คำเรียกว่า “พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา” หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา และได้แบ่งพนักงานออกเป็นตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งผู้บริหาร และตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งพนักงานของมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่งจะอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานของมหาวิทยาลัย พนักงานจะได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการแตกต่างกันไป มหาวิทยาลัยหลายแห่งได้มีการปรับโครงสร้างเพื่อเตรียมการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ จึงได้เปิดรับบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและตำแหน่งประเภททั่วไป แต่เนื่องจากอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หลายอย่างขาดความชัดเจนในการบริหารและจัดการพนักงานมหาวิทยาลัย ประกอบกับภาครัฐไม่ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยรัฐต้องดำเนินการออกนอกระบบอย่างทันทีทันใด แต่เป็นการให้โอกาสแต่ละมหาวิทยาลัยเตรียมความพร้อมก่อนที่จะออกนอกระบบ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงมีการบริหารจัดการอยู่ทั้ง 2 ระบบควบคู่กันไป คือข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งรับบรรจุเข้ามาใหม่ (อุทุมพร จามรมาน, 2542)

ผลจากการดำเนินการดังกล่าว ทำให้มหาวิทยาลัยหลายแห่งประสบปัญหาความยุ่งยากในการบริหารงานบุคคล เพราะองค์กรเดียวกัน แต่มีระเบียบและกฎบังคับใช้ที่แตกต่างกัน และอาจส่งผลให้พนักงานมหาวิทยาลัยบางส่วนเกิดความกังวลใจในสถานภาพความมั่นคงของพนักงานมหาวิทยาลัยเอง ไม่ว่าจะเป็นการต่อสัญญาจ้าง สวัสดิการ ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนมีการเปรียบเทียบกับข้าราชการถึงการยึดถือแนวทางปฏิบัติที่ต่างกันในองค์กรเดียวกัน (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546) สิ่งเหล่านี้จึงเป็นเหตุให้เกิดเล็ดลอดความสงสัย ความไม่สบายใจในการปฏิบัติงาน และไม่รู้สึกรับผิดชอบในงานที่ทำ ส่งผลต่อความผูกพันในงาน และต่อมหาวิทยาลัย และอาจนำไปสู่ปัญหาการสูญเสียบุคลากรไปสู่ภาคธุรกิจเอกชน รวมทั้งไม่สามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาทำงานภาครัฐหรือเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้ นับว่าเป็นการบั่นทอนประสิทธิภาพขององค์การในภาคการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง (สุธรรม อารีกุล, 2542; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2545) และจะส่งผลเสียต่อตัวมหาวิทยาลัยเองในการพัฒนางานในด้านการศึกษา จากการที่ไม่สามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหล่านั้นให้อยู่ทำงานตามเป้าหมายองค์กรได้ตั้งไว้

ผลกระทบหรือปัญหาจากการที่สถาบันการศึกษาไม่สามารถดึงดูดและรักษาคณาจารย์ให้อยู่ในองค์กร ได้ส่งผลกระทบต่อความไม่เพียงพอของบุคลากรสายวิชาการ และอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตัวอย่างเช่นในกรณีของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มใหม่จำนวน 47 แห่ง ตามรายงานการวิจัยของถนอม อินทรกำเนิด (2553) ระบุว่า มีความขาดแคลนจำนวนอาจารย์สายวิชาการ โดยมหาวิทยาลัยบางแห่งอธิบายว่าอัตราส่วนภาระงานของอาจารย์ที่ต้องสอนและให้บริการกับนักศึกษา ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และปัญหาความขาดแคลนของบุคลากรดังกล่าว ได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

จากความสำคัญข้างต้น จึงเป็นที่มาของแนวคิดในการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร โดยเฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงของมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาจะเป็นข้อมูลที่สำคัญในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย เพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของบุคลากร และสร้างความสามารถในการแข่งขันแก่สถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและระดับภูมิภาค

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดในการศึกษา

สำหรับกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยเชิงเหตุของการคงอยู่ในองค์กร จะได้ใช้แนวคิด The Meso Paradigm ด้วยการบูรณาการปัจจัยในระดับจุลภาค (Micro) และมหภาค (Macro) (House, Rousseau & Thomas-Hunt, 1995) เพื่ออธิบายพฤติกรรมองค์การในงานวิจัย ซึ่งแนวคิดนี้อธิบายว่าปัจจัยเชิงเหตุของการเกิดพฤติกรรมในองค์กร จะมาจากปัจจัยเชิงเหตุสองกลุ่มใหญ่ ๆ ด้วย กลุ่มแรกคือ ปัจจัยในระดับจุลภาค หมายถึง ปัจจัยระดับบุคคล (Individual) ซึ่งจะเป็นระดับย่อยสุดในองค์กร เช่น การรับรู้ของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงาน กระบวนการรู้คิด เป็นต้น การศึกษาพฤติกรรมองค์การในระดับนี้จะดำเนินการโดยอาศัยหลักทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ทักษะที่ดี และสร้างความรู้สึกร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การขึ้นในหมู่พนักงาน

ส่วนปัจจัยในระดับมหภาค หมายถึง ปัจจัยระดับองค์การ (Organizational) การศึกษาองค์การในระดับนี้จะมิวัตถุประสงค์หลักที่จะมุ่งสร้างความเข้าใจความเป็นระบบขององค์การ ที่เกิดจากการอยู่ร่วมกัน มีการประสานงาน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในระบบย่อย โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อเนื่องกับส่วนอื่นภายในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น โครงสร้างขององค์การ สายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ การสนับสนุนทางสังคม เป็นต้น

แนวคิด The Meso Paradigm ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดในการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ตามแนวทางการวิจัยในสาขาพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งปัจจุบัน ปันทิยา มริบแล้วว่า การศึกษาสาเหตุทั้งทางด้านจิตหรือปัจจัยภายใน ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะทางด้านจิตใจของบุคคล เป็นสิ่งที่ยากกว่าของตัวบุคคล และสถานการณ์แวดล้อมหรือปัจจัยภายนอก ไปพร้อมกันจะช่วยให้ นักวิชาการเข้าใจระบบของพฤติกรรมของมนุษย์ได้มากกว่าการศึกษาเพียงสาเหตุด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว (จุจเดือน พันธุมนาวิน, 2550)

จากแนวคิดการศึกษาพฤติกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการประยุกต์ เพื่อนำไปสู่การอธิบายการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กร และจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งทำให้พบปัจจัยที่สำคัญทั้งในด้านบุคคลและด้านองค์การที่พบว่ามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กร และสามารถกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระตามประเภทของแต่ละปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย

ปัจจัยด้านบุคคล

ประกอบด้วยแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ดังต่อไปนี้

ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึงทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งบุคลากรมีความเต็มใจและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร และยินดีที่จะปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายนั้น ตลอดจนปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ความผูกพันของบุคลากรจึงถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ได้รับนำมาเชื่อมโยงกับการหาความเกี่ยวข้องกับการพฤติกรรมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนและออกจากงาน (Employee Turnover) เพราะบุคลากรที่มีความผูกพันสูงมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนานกว่า และทำงานอย่างเต็มความสามารถมากกว่า ดังนั้น ความผูกพันจึงเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร (Patnagar, 2007)

แนวคิดในการศึกษาเรื่องของความผูกพันต่อองค์กร สามารถแบ่งได้เป็นสองแนวคิดหลัก คือ แนวคิดความผูกพันทางด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) และแนวคิดความผูกพันที่มาจากการคาดคะเนผลประโยชน์เสีย (Calculative Commitment) (Mathieu & Zajac, 1990 as cited in Delobbe & Vandenberghe, 2000) ซึ่งแนวความคิดทางด้านทัศนคติเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมสนใจในการศึกษามากกว่าแบบอื่น ๆ กลุ่มนักวิชาการที่สนับสนุนแนวความคิดนี้มองว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยสามารถแบ่งเป็นแนวคิดย่อยได้อีก 2 แนวคิด คือ การซึมซับค่านิยมในองค์กร (Internalization) คือ การที่บุคลากรรับเอาค่านิยมขององค์กรมาเป็นค่านิยมของตนเอง และความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) (Meyer, Allen & Smith, 1993 as cited in Robbins & Judge, 2010) คืออารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในแง่ที่พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และการได้มีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน

โดยพบงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานซึ่งมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์กรที่หลากหลาย เช่น พนักงานที่ทำงานด้านสื่อสารมวลชน (Addae, Parboteeah, & Davis, 2006) กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Sadirghani, 2010) กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางของบริษัทข้ามชาติ (Kwon, Bae & Lawler, 2010) เป็นต้น และยังพบด้วยอีกว่า ความพึงพอใจในงานสอน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในวิชาชีพของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551)

ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ รวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ความพึงพอใจในงานยังเกี่ยวข้องกับทัศนคติเกี่ยวกับงานของพนักงาน นั่นคือบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานในระดับสูง ย่อมจะต้องมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงานของเขา ในขณะที่บุคคลซึ่งมีความพึงพอใจในงานต่ำหรือไม่มีความพึงพอใจในงานเลย ก็จะมีทัศนคติที่ตรงข้ามกัน (Robbins and Judge, 2010) ซึ่ง Spector (1997) ระบุว่าการศึกษาความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าพนักงานไม่พอใจต่อเรื่องใด ส่งผลให้องค์กรสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขและวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของพนักงานให้สมบูรณ์ เช่น พนักงานอาจรู้สึกพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน แต่ไม่พอใจต่อผลตอบแทน เป็นต้น

งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานเช่น การศึกษาของ Lacity, Lyster and Pandramuniyaiah (2008) พบว่าทั้งความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจต่อองค์กร เป็นตัวทำนายที่สำคัญของความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานของพนักงานด้านไอที สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ozer and Gunluk (2010) ซึ่งพบว่าความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบผลเช่นเดียวกันจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม (Tnay, Othman, Siong & Lim, 2013)

กลุ่มตัวอย่างพนักงานมหาวิทยาลัย พบผลการวิจัยสนับสนุนจาก Baotham, Hongkhuntod and Rattanajun (2010) ในกลุ่มตัวอย่างพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พบว่าความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลในทางลบต่อความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานของพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวกำหนดความผูกพันของพนักงานต่อการดำรงด้วยเช่นกัน จากการศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัยฝ่ายสนับสนุนวิชาการในเขตกรุงเทพมหานครและบริเวณใกล้เคียง (ธัญญา รัตนพันธ์, 2550) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Muadtong (2010) ในกลุ่มพยาบาลชุมชนในภาคกลาง พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความผูกพันต่อการดำรง

ปัจจัยด้านองค์การ

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และ นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญด้านองค์การที่สามารถสร้างความพึงพอใจในงาน ตลอดจนเกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์การของบุคลากรเพื่อการสร้างประสิทธิผลทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพให้กับแต่ละสถาบันอย่างเต็มความสามารถได้ในระยะยาว ดังจะได้ให้คำอธิบายในภาคเรียนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

การรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และมีปัจจัยสำคัญร่วมกันคือบรรทัดฐานแห่งการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of Reciprocity) (Rhoades & Eisenberger, 2002) นั่นคือเมื่อบุคคลรับรู้ว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่จากบุคคลอื่นก็จะเกิดภาระผูกพัน (Obligation) ในการที่จะพยายามตอบแทนบุคคลเหล่านั้นด้วยสิ่งที่ดี ดังนั้นเมื่อผู้ตามหรือพนักงานในองค์การรับรู้ว่าการสนับสนุนตนเอง หรือมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูงกับผู้นำ (High-Quality Exchange) ก็จะรู้สึกมีหนี้บุญคุณและพยายามตอบแทนด้วยพฤติกรรมและทัศนคติที่เป็นประโยชน์กับทั้งองค์การและผู้นำ

แนวคิดในเรื่องของการสนับสนุนจากองค์การ จึงหมายถึงการที่พนักงานจะพิจารณาว่าองค์การพร้อมที่จะให้คุณค่าต่อการทุ่มเททำงานและห่วงใยในสวัสดิภาพของพนักงานเพียงใด เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ได้รับจากองค์การในแง่มุมต่าง ๆ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การยังถูกมองว่าเป็นสิ่งรับรองว่าองค์การพร้อมที่จะช่วยเหลือให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหา รวมถึงช่วยเหลือสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงานของพนักงาน (Rhoades, Eisenberger, & Arnsperli, 2001)

จากการประมวลเอกสาร พบงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีส่วนในการเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคคล และส่งผลให้บุคคลนั้นคงอยู่ต่อในองค์การในที่สุด จากงานวิจัยของ Jawahar and Hemmasi (2006) ที่ได้ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับสูงเพศหญิง ผู้จัดการและผู้อำนวยการเพศหญิง ผลการศึกษพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกจากงาน และความพึงพอใจต่อนายจ้างเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ผลเช่นนี้ยังพบจากงานวิจัยที่ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์การเอกชน (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Gilletta, Gagnb, Sauvagea, & Fouquereau, 2013)

การพบว่าเพื่อนพนักงานด้วยกันลาออกจากงาน อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกอยากเปลี่ยนงานในบุคคลได้ แต่หากพนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับที่เหมาะสม ก็จะมีผลช่วยลดความตั้งใจลาออกจากงานนั้นได้ (Eder & Eisenberger, 2008) ทั้งนี้สำหรับการศึกษาในกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยเช่น งานวิจัยของพงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2553) ในกลุ่มตัวอย่างพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่สายงานวิชาการ พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานมหาวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมาก มีความตั้งใจลาออกจากงานน้อย

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย

นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์

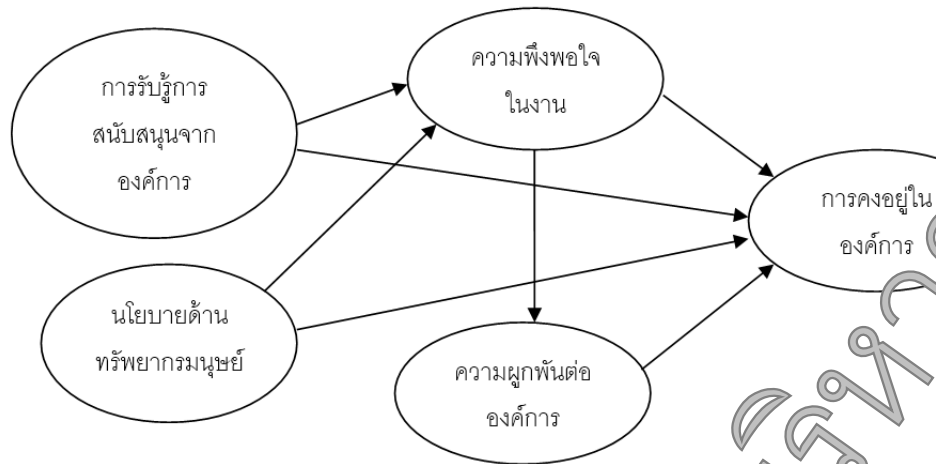
Delery (1998) ระบุว่ามีการศึกษามากมายที่พยายามจะทำการวิจัยสรุปแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด เพื่อให้เกิดการนำมาใช้ได้จริงในทางปฏิบัติอย่างเป็นสากล หนึ่งในความพยายามดังกล่าวคือการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งเน้นให้เกิดความผูกพัน และวิธีการบริหารตามแนวทางการควบคุม ซึ่งพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งเน้นให้เกิดความผูกพันนั้น สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและผลประกอบการทั้งในด้านการผลิตและการเงินขององค์กรได้อย่างชัดเจน เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่เลือกใช้วิธีการบริหารตามแนวทางการควบคุม ผลจึงอาจพบจากการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายจากงานวิจัยหลายชิ้น ผ่านกลุ่มตัวอย่างองค์กรภาคเอกชนไปจนถึงองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร (Whitener, 2001)

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยนั้น แม้ว่าสถาบันแต่ละแห่งจะถูกกำกับภายใต้แผนและนโยบายจากคณะกรรมการการอุดมศึกษาเหมือนกัน แต่จากการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) ได้ชี้ให้เห็นว่าในทางปฏิบัติ รูปแบบการบริหารจัดการและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ยังมีความแตกต่างกันตามแนวทางที่ผู้บริหารของแต่ละสถาบันจะเป็นผู้กำหนด และในทางปฏิบัติพบว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา โดยสามารถจำแนกลักษณะปัญหาออกได้เป็น 3 ลักษณะด้วยกัน (วชิรพงษ์ อินทวงศ์, 2552) คือ ปัญหาความหลากหลายของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในการดำเนินการ ทั้งปัญหาการขาดผลงานวิจัยที่แสดงการเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา และปัญหาความหลากหลายของหน่วยงานและวิธีการวัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ดังนั้นการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจึงต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ และทุกหน้าที่ในมหาวิทยาลัย ซึ่งผลจากการงานวิจัยหลายชิ้น ได้แสดงให้เห็นแล้วว่า การรับรู้ว่าหน่วยงานมีนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม ส่งผลโดยตรงต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ซึ่งพบผลจากการศึกษา เช่น กลุ่มตัวอย่างลูกจ้างในประเทศออสเตรเลีย (Chew, Girardi & Entekin, 2005) หรือพนักงานที่ทำงานในสหกรณ์ภาคการเกษตรของสหรัฐอเมริกา (Martin, 2011)

นอกจากนี้ยังพบงานวิจัย ที่แสดงให้เห็นว่านโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานและส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรในที่สุด ซึ่งพบผลในงานวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย (Luna-Arocas & Camps, 2008; Kim, Wehbi, DelliFraine, & Brannon, 2013) หมายความว่า การที่พนักงานรับรู้ได้ถึงแนวทางการปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีของนายจ้างที่มาจากข้อกำหนดนโยบายที่เหมาะสม ก็จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น และคงอยู่ในองค์กรต่อไปในที่สุด

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาในแต่ละกลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ สามารถนำมาสร้างเป็นแบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ ดังภาพประกอบที่ 1 โดยมีสมมติฐานการวิจัยว่า แบบจำลองสมมติฐานนี้จะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 1: รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย โดยเป็นพนักงานที่ทำงานในสถาบันต้นสังกัดนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี เพื่อควบคุมให้มีการสุ่มตัวอย่างอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือในท้ายสุด งานวิจัยนี้จึงใช้การสุ่มแบบเป็นระบบ ด้วยวิธี Stratified Random Sampling เข้ามาร่วมด้วย โดยมีตัวแปรในการสุ่มตัวอย่างดังนี้

- 1) ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
- 2) แขนงวิชาความเชี่ยวชาญของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งได้เป็นสองประเภท ได้แก่ สายวิทยาศาสตร์ และสายสังคมศาสตร์

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของ Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham (2006) ที่เสนอว่าเกณฑ์ขั้นต่ำสำหรับการกำหนดขนาดตัวอย่างเพื่อใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ขนาดตัวอย่างควรมีประมาณ 15 ตัวอย่างต่อการประมาณค่า 1 พารามิเตอร์ โดยโมเดลในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าทั้งหมด 36 พารามิเตอร์ ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจึงควรเท่ากับ $36 \times 15 = 540$ ตัวอย่าง ซึ่งจะครอบคลุมขนาดของกลุ่มตัวอย่างและพอเพียงต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ($n > 200$) เพื่อการร่างต้นแบบสมการโครงสร้าง (Madden & Dillion, 1982) สำหรับการเก็บตัวอย่างในครั้งนี้ หลังจากที่ได้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามประเภทของการสุ่มตัวอย่างข้างต้น เมื่อนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องแล้ว มีจำนวนข้อมูลที่ได้ใช้ในการวิจัยซึ่งมีการกระจายตัวตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษาและแขนงวิชาที่ได้กำหนดไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 596 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

งานวิจัยนี้มีเครื่องมือในการวัดตัวแปรจำนวน 6 แบบวัด ประกอบด้วยแบบสอบถามภูมิหลัง และแบบวัดมาตราประสิทธิผล โดยมียาละเอียดดังนี้

แบบวัดกลุ่มตัวแปรตาม 1 แบบวัด ได้แก่ แบบวัดการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ โดยจะทำการวัดจาก 1 องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ คือ ความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กร

แบบวัดตัวแปรระดับบุคคล ประกอบด้วย 2 แบบวัด ได้แก่ แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ พิจารณาในองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว คือ การซึมซับค่านิยมในองค์กร (Internalization) และความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) และแบบวัดความพึงพอใจในงาน โดยพิจารณาในองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ ความพึงพอใจในการทำงาน (Intrinsic Job Satisfaction) ความพึงพอใจในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน (Extrinsic Job Satisfaction) และความพึงพอใจในงานทั่วไป (General Job Satisfaction)

แบบวัดตัวแปรระดับองค์การ ประกอบด้วย 2 แบบวัด ได้แก่ แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ พิจารณาในองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ การรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน การรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในองค์กร และการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน และแบบวัดการรับรู้นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาในองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ ความมั่นคงในการจ้างงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การปรับค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการลดความแตกต่างด้านสถานะของแต่ละบุคคลในองค์กร

โดยทั้งหมดเป็นแบบวัดแบบมาตรประเมินรวมค่ามีมาตร 6 หน่วย ประกอบทุกประโยค แบบวัดทุกชุดได้นำไปหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยทำการตรวจสอบการกำหนดหัวข้อตามนิยามปฏิบัติการของแต่ละตัวแปร และให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา ก่อนจะนำไปทดสอบกับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 120 คน และนำมาวิเคราะห์หาคุณภาพรายข้อ โดยการวิเคราะห์ด้วยสถิติ 2 ประเภท ได้แก่ 1) การวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item Discrimination) และ 2) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบวัดที่ไม่มีข้อนั้นรวมอยู่ (Item-Total Correlation) นอกจากนี้ยังได้ทำการวิเคราะห์หาลักษณะเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อหา Construct Validity สำหรับเกณฑ์ในการตัดสินความกลมกลืนของโมเดลนั้น ใช้ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Fit Measures) จำนวน 7 เกณฑ์ รวมทั้งมีการคำนวณหาความเชื่อมั่นของแบบวัดแต่ละชุดด้วย โดยแบบสอบถามทุกชุดมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงสั้น (ความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาทั้งฉบับของฉบับที่ใช้จริงอยู่ระหว่าง .89 ถึง .94

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ โดยการทดสอบโมเดล เมตริกฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อประเมินค่าความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทดสอบโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์ด้วยโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model หรือ LISREL Model) เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงเส้นโดยจะแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัยตัวใด จะส่งอิทธิพลในทางตรงและหรือทางอ้อมไปยังตัวแปรตาม สำหรับเกณฑ์ในการตัดสินความกลมกลืนของโมเดลนั้น ใช้ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Fit Measures) จำนวน 7 เกณฑ์ เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากกรอบแนวคิดของงานวิจัยที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถวิเคราะห์และเขียนในรูปของโมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ ดังนี้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์ข้อมูล จะได้ทำการใช้วิธีการทดสอบโมเดลแบบใช้ค่าสังเกต (Observe Variables) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลดิบจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 596 คน ผลการทดสอบพบว่าโมเดลตั้งต้นสมมติฐาน (ภาพที่ 1) ไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการปรับโมเดล และได้โมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีดัชนีความกลมกลืนดังตารางที่ 1 พิจารณาตามเกณฑ์ของ Hair et al., (2006) และ Diamantopoulos and Siguaw (2000)

ตารางที่ 1: ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลที่ปรับแล้ว (กลุ่มรวม N = 596 คน)

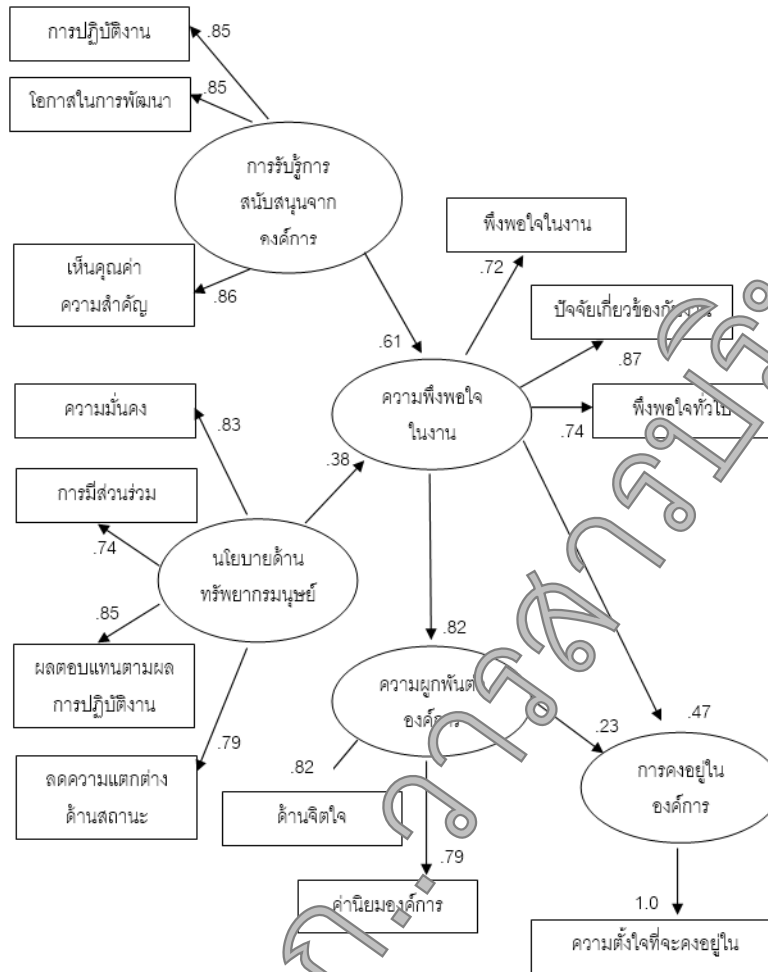
ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าสถิติในโมเดล
χ^2	Not significant	$\chi^2 = 72.34$, p-value = 0.687, df = 37
GFI	> .90	0.99
AGFI	> .90	0.98
NFI	> .90	0.99
IFI	> .90	1.00
CFI	> .90	1.00
SRMR	< .05	0.01
RMSEA	< .07	0.00

จากตารางที่ 1 เมื่อพิจารณาดัชนีทั้ง 8 ตัวจะพบว่าดัชนีทุกตัว ผ่านเกณฑ์ดังที่ได้แสดงไว้ในตารางซึ่งประกอบด้วยดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 ตรงที่ผ่านเกณฑ์คือ GFI AGFI NFI IFI และ CFI ส่วนดัชนี SRMR และ RMSEA ต่างก็ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ น้อยกว่า 0.05 และ 0.07 ตามลำดับ สำหรับการทดสอบไค-สแควร์ (Chi-Square) นั้นพบว่าค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งตามทฤษฎีอาจอธิบายได้ว่า โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องหรือกลมกลืนกัน

สรุปได้ว่าโมเดลปัจจัยเชิง เหตุที่ เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ เป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดค่า สามารถนำโมเดลดังกล่าวนี้ไปวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุและผลต่อไป

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของโมเดลที่ปรับแล้ว แสดงในภาพที่ 2 และตารางที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2: ผลการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (N = 596 คน)

ตารางที่ 2: แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล								
	ความพึงพอใจในงาน			ความผูกพันต่อองค์กร			การคงอยู่ในองค์กร		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	0.613**	-	0.613**	-	0.501**	0.501**	-	0.400**	0.400**
นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์	0.376**	-	0.376**	-	0.308**	0.308**	-	0.245**	0.245**
ความพึงพอใจในงาน	-	-	-	0.818**	-	0.818**	0.469**	0.184**	0.653**
ความผูกพันต่อองค์กร	-	-	-	-	-	-	0.225**	-	0.225**
สัมประสิทธิ์การทำนาย (R ²)	R ² = 0.922			R ² = 0.617			R ² = 0.393		

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ พบว่า การคงอยู่ในองค์กร ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดมาจากความพึงพอใจในงานมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.469 รองลงมา คือ ความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.225 และพบว่า การคงอยู่ในองค์กร ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดมาจากความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.653 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.184 นอกจากนั้น ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และ นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการคงอยู่ในองค์กร มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.400 และ 0.245 ตามลำดับ สรุปได้ว่า โมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรร่วมกัน อธิบายความแปรปรวนของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการได้ร้อยละ 39

การสรุปและอภิปรายผลการศึกษา

หลังจากที่ได้ทำการปรับโมเดลจนได้โมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลที่ปรับแล้วยังคงเป็นไปตามรูปแบบของแนวคิด The Meso Paradigm (House et al., 1995) ด้วยการบูรณาการปัจจัยในระดับจุลภาค (Micro) และมหภาค (Macro) เพื่ออธิบายพฤติกรรมองค์การในงานวิจัย กล่าวคือ พฤติกรรมองค์การที่สนใจนั้นเกิดจากสาเหตุด้านต่าง ๆ คือ 1) ปัจจัยระดับบุคคล (Individual) และ 2) ปัจจัยระดับองค์การ (Organizational) โดยโมเดลได้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยระดับบุคคลมีอิทธิพลทางตรงไปยังตัวแปรการคงอยู่ในองค์กร และปัจจัยระดับองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการคงอยู่ในองค์กรผ่านปัจจัยระดับบุคคล ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว

ในส่วนของปัจจัยเชิงเหตุระดับบุคคลพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาจากงานวิจัยที่ผ่านมา (Addae et al., 2006; Sadangharn, 2010; Kwon et al., 2010) ดังนั้น การส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมีความผูกพันกับองค์การจึงมีความสำคัญกับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากพนักงานมหาวิทยาลัยที่ผูกพันและทุ่มเทให้กับหน่วยงานจะช่วยให้แต่ละสถาบันดำเนินงานในด้านการสอนและวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การต่ำ อาจจะทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญหลายประการต่อพฤติกรรมการทำงาน เช่น การไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบใด ๆ ต่อส่วนร่วม การพยายามหลบเลี่ยงงาน และการมีแนวโน้มที่จะขาดงานหรือสมัครใจลาออกจากงานสูง เป็นต้น

การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงเส้นในงานวิจัยนี้พบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ (Lacity et al., 2008; Ozer & Gunluk, 2010; Tnay et al., 2013) นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้แสดงให้เห็นด้วยว่าความพึงพอใจในงานยังมีส่วนในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลนั้นคงอยู่ต่อในองค์กรในที่สุด แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการคงอยู่ในองค์กรผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร หมายความว่ากรณีที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการรับรู้ว่าตนเองมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น ๆ ภายในสถาบัน และการได้รับการตอบสนองจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ ก็จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในสถาบันอุดมศึกษา นั่นคือการมีความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติและทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การตามมา ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดที่ดีในด้านการโยกย้ายงาน ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานของแต่ละบุคคล และส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในที่สุด

ผลจากการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงเส้นของปัจจัยระดับองค์การ พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ซึ่งไม่เป็นไปตามผลการศึกษาที่ผ่านมา (พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์, 2553; Eder & Eisenberger, 2008) แต่อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน และส่งผลให้บุคคลนั้นคงอยู่ในองค์กรในท้ายที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา (Allen et al., 2003; Jawahar & Hemmasi, 2006; Gilletta et al., 2013) นั่นแสดงให้เห็นว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ตั้งแต่การที่พนักงานได้รับการให้กำลังใจในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในองค์กร รวมถึงการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ผ่านความพึงพอใจในงาน เนื่องจากการรับรู้การ

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย

สนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาต้นสังกัด อาจส่งผลต่อทัศนคติโดยรวมที่พนักงานมีต่องานทางการศึกษา นั่นคือการก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานได้โดยการตอบสนองต่อความต้องการด้านอารมณ์และสังคมของพนักงาน และมีความสัมพันธ์กับความคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงเส้นของปัจจัยระดับองค์การตัวสุดท้าย พบว่า นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ส่งผลโดยตรงต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษที่ผ่านมา (Chew et al., 2005; Martin, 2011) แต่อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์พบว่านโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน และส่งผลให้บุคคลนั้นคงอยู่ในองค์กรในท้ายสุด ข้อค้นพบดังกล่าวเป็นไปตามงานวิจัยในกลุ่มตัวอย่างอื่นที่เคยได้ศึกษาไว้ (Luna-Arocas & Camps, 2008; Kim et al., 2013) ผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นด้วยว่า การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น การกำหนดวิธีปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลจึงต้องครอบคลุมและส่งผลต่อแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นความมั่นคงในการจ้างงาน การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานโดยการแบ่งปันข้อมูลจะรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ความเป็นธรรมของการปรับค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการลดความรู้สึกลดค่าต่างด้านสถานะของแต่ละบุคคลในหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางจิตวิทยา ที่เป็นปัจจัยภายในในระดับบุคคล มากกว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นปัจจัยในระดับองค์การ ทั้งนี้ปัจจัยทางจิตวิทยาทั้งหมดในงานวิจัยมีลักษณะของความเป็นจิตลักษณะตามสถานการณ์ (Psychological State) ซึ่งมีภาวะไม่คงที่และสามารถพัฒนาหรือสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น ผลการศึกษาจึงได้ให้แนวทางในการพัฒนาตัวแปรทางจิตวิทยา 2 ด้านที่สำคัญ คือ 1) การปรับปรุงวิธีปฏิบัติและรูปแบบการทำงานให้เกิดความพึงพอใจในงาน และ 2) พัฒนาความผูกพันต่อองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายการทำงานของหน่วยงาน โดยอาจทำในรูปแบบของการวิจัยเชิงทดลอง ในลักษณะของการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมการสอดแทรกเพื่อการพัฒนาระดับองค์การ (Intervention) ผ่านกระบวนการเสริมสร้างและพัฒนาตัวแปรดังกล่าว

2. สามารถนำผลการวิจัยเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการเสนอแนะแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งสถาบันการศึกษาเองและเอกชน เพื่อการบริหารจัดการในมิติของวัฒนธรรมองค์การที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ภายใต้บริบทของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ผ่านการสนับสนุนทางการปฏิบัติงานและนโยบายการบริหารงานที่เหมาะสม

3. ควรเพิ่มเติมตัวแปรในงานวิจัยขึ้นต่อ ๆ ไป เช่น การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทจากภาระงาน ความเป็นภาวะผู้นำในทางวิชาการ รวมถึงตัวแปรที่อาจจะเป็นปัจจัยเชิงผลของการคงอยู่ในองค์กร และอาจเสริมผลการศึกษที่ได้จากการวิจัยด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพในกลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ เช่น กลุ่มตัวอย่างที่ค้นพบว่ามียกระดับของความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรในระดับต่ำตามวิธีการที่เหมาะสม ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก หรือการสนทนาแบบกลุ่ม เพื่อให้สามารถตอบคำถามการวิจัย ให้มีความครอบคลุมและละเอียดมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้จุดแข็งในส่วนของการยืนยันและสรุปผล

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ. (2551). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนและความผูกพันต่อวิชาชีพของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, บัณฑิตวิทยาลัย.
- ดุจเดือน พันธุมนาวิน. (2550). รูปแบบทฤษฎีปฏิสัมพันธ์นิยม (Interactionism model) และแนวทางการตั้งสมมติฐานในการวิจัยสาขาจิตพฤติกรรมศาสตร์ในประเทศไทย. *วารสารพัฒนาลังคม*, 9(1), 85-117.
- ถนอม อินทรกำเนิด. (2553). รายงานการวิจัยแนวทางพัฒนาและแก้ไขปัญหาสถาบันอุดมศึกษากลุ่มใหญ่ สืบค้นจาก <http://www.rajabhatnetwork.com/Default.aspx?pageid=57>
- ธัญญา รัตนพันธ์. (2550). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย.
- พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. (2553). รายงานการวิจัยคุณลักษณะของบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนด้านอาชีพ ความพึงพอใจในงาน กับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วัชรพงษ์ อินทรวงศ์. (2552). อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่. สืบค้นจาก http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa_knowledge/edu/full46077.pdf
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2545). มองไกลจากระบบราชการไทย. ใน กมลพรรณ แสงมหาชัย (บรรณาธิการ), *วิกฤติอุดมศึกษาของไทยและทางออกของปัญหา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- สุธรรม อารีกุล. (2542). วิกฤตอุดมศึกษาไทยและทางออก: เอกภาพในเชิงนโยบายและการกระจายโอกาส. *อนุสารอุดมศึกษา*, 251, 13-16
- อุทุมพร จามรมาน. (2542). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องการเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

English

- Addae, H. M., Parboteeah, K. P. & Davis, E. E. (2006). Organizational commitment and intentions to quit: An examination of the moderating effects of psychological contract breach in Trinidad and Tobago. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(3), 225–238. DOI:10.1108/19348830610823419
- Allen, D. C., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.

- Baotham, S., Hongkhuntod, W. & Rattanajun, S. (2010). The effects of job satisfaction and organizational commitment on voluntary turnover intentions of Thai employees in the new university. *Review of Business Research*, 10(1), 73-82.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to Retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663. DOI:10.1108/01425450710826122
- Chew, J., Girardi, A. & Entekin, L. (2005). Retaining core staff: The impact of human resource practices on organisational commitment. *Journal of Comparative International Management*, 8(2), 23-42.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delobbe, N. & Vandenberghe, C. (2000). A four-dimensional model of organizational commitment among Belgian employees. *European Journal of Psychological Assessment*, 16(2), 125-138.
- Diamantopoulos, A & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- Eder, P. & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Gilletta, N., Gagnon, M., Sauvageau, S. & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- House, R., Rousseau, D. M. & Thomas-Hunt, M. (1995). The Meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 71-114). Greenwich: JAI Press.
- Jawahar, I. M. & Hemmasi, P. (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions: The mediating role of job and employer satisfaction. *Women In Management Review*, 21(8), 643-666. DOI:10.1108/09649420610712036
- Kim, J., Wehbi, N., DelliFraine, J. L. & Brannon, D. (2013). The joint relationship between organizational design factors and HR practice factors on direct care workers' job satisfaction and turnover intent. *Health Care Management Review*. Abstract retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23558755>
- Kyriakou, K., Pae, J. & Lawler, J. J. (2010). High commitment HR practices and top performers impacts on organizational commitment. *Management International Review*, 50, 57-80.

- Lacity, M. C., Lyer, V. V. & Rudramuniyaiah, P. S. (2008). Turnover intentions of Indian IS professionals. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 225-241.
- Luna-Arocas, R. & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26 – 46.
- Madden, T. J. & Dillon, W. R. (1982). Causal analysis and latent class models: An application to a communication hierarchy of effects model. *Journal of Marketing Research*, 19, 472-490.
- Martin, M. J. (2011). *Inuence of human resource practices on employee intention to quit*. (Doctor's thesis). Virginia Polytechnic Institute and State University, Faculty of Agricultural and Extension Education.
- Muadtong, S. (2010). *An empirical analysis of leadership, job Satisfaction and organizational commitment: A study of community hospitals in central Thailand*. (Doctoral's thesis). National Institute of Development Administration, School of Public Administration.
- Ozer, G. & Gunluk, M. (2010). The effects of discrimination perception and job satisfaction on Turkish public accountants' turnover intention. *African Journal of Business Management*, 4(8), 1500-1509.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2010). *Essentials of Organizational Behavior* (10th ed.). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Sadangharn, P. (2010). *The determinants of talent retention in the Thai public sector*. (Doctoral's thesis). National Institute of Development Administration, School of Public Administration.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequence*. California: Sage Publications.
- Tnay, E., Othman, A. E., Song, H. C. & Lim, S. LM. (2013). The inuences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
- Whitener, E. M. (2001). Do "High Commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.

Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)

- Areekul, S. (1999). Thai higher education crisis and solution: Unity in policy and distribution of opportunities. *Higher Education Bulletin*, 251, 13-16.
- Bhanthumnavin, D. (2007). Interactionism model and the hypothesis construction approaches for the psycho-behavioral science research in Thailand. *Social Development Journal*, 9(1), 85-117.
- Intarakumnerd, T. (2010). *Approaches for development and resolve new group of higher education institutions*. Retrieved from <http://www.rajabhatnetwork.com/Default.aspx?pageid=57>
- Intrawong, W. (2009). *The influence of human resource practices on performance of Thai academics in higher education institution*. (Doctoral's thesis). National Institute of Development Administration, School of Public Administration.
- Jamornman, U. (1999). *Preparation of the state university to be the autonomous university of the state*. Bangkok: Thailand Research Fund.
- Office of the Education Council. (2003). *Management innovation in higher education*. Retrieved from http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa_knowledge/edu/full46077.pdf
- Prasithrathsin, S. (2002). The brain drain from the Thai bureaucracy. In S. Kamolpan (Ed.), *Thailand Crisis of Higher Education and the Solution of Problems*. Bangkok: Ministry of University Affairs.
- Pusapanich, P. (2010). *Individual characteristics, perceived organizational support, perceived occupational self-efficacy, job satisfaction, and turnover intention among Chiang Mai university staff*. Chiang Mai: Chiang Mai University Press.
- Rattanaphant, T. (2007). *The development of a causal model of organization commitment of university academic support staff in Bangkok and vicinity*. (Master's thesis). Chulalongkorn University, Graduated School.
- Srisombut, K. (2008). *A structural equation model of factors affecting school commitment and professional commitment of teachers in northeast*. (Doctoral's thesis). Khon Kaen University, Graduated School,