



# The Influencing of Human Resource Management on Employees' Job Satisfaction and Job Retention

Veerasak Jinarat\*

Submitted: August 27, 2022 / Accepted: October 26, 2022

## Abstract

This research aimed to study the predicting influence of human resource management on employees' job satisfaction and job retention, of the university staffs in Ubon Ratchathanee province. The researcher developed a questionnaire from literature review and tested its quality before collected data of 384 respondents of the university staffs. Multi-Regression analysis was used. The research results revealed that human resource management practice, such as working condition, training and development, and personal relation predicted accurately and significantly on job satisfaction, at low level,  $R^2 = .16$ . Moreover, financial compensation, training and development, recruitment and selection also predicted and influenced significantly on job retention, with coefficient at low level,  $R^2 = .21$ .

**Keywords:** Human Resource Management; Job Satisfaction; Job Retention

---

\* Associate Professor, Ph.D., The Eastern University of Management and Technology



## อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ทำงานของพนักงาน

วีระศักดิ์ จินารัตน์\*

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลพยากรณ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ทำงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในเขตจังหวัดอุบลราชธานี โดยผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามขึ้นมา จากการทบทวนวรรณกรรมแล้วนำไปทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์และบุคลากรของสถาบันในระดับอุดมศึกษาจำนวน 384 คน แล้วนำกลับมาวิเคราะห์ผลด้วย สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลวิจัยพบว่าการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลพยากรณ์ต่อความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย เจื่อนใจในการทำงานร้อยละ 27 การฝึกอบรมและพัฒนาร้อยละ 23 กับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอีกร้อยละ 16 ขณะที่ร้อยละ 34 ของค่าตอบแทนการเงิน รวมกันเข้ากันร้อยละ 29 การฝึกอบรมและพัฒนาร้อยละ 24 การเลือกสรรและการคัดเลือก มีอิทธิพลพยากรณ์รวมกันต่อการคงอยู่ทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ความพึงพอใจในงาน; การคงอยู่ทำงาน



## บทนำ (Introduction)

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลกตั้งแต่ปี ค.ศ. 2019 ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการขององค์กร (Organization Management) และทุกภาคส่วน (Sectors) ในการดำเนินชีวิต ทั้งนี้ เป็นเพราะความไม่แน่นอนและความไม่สามารถพยากรณ์ได้ของสถานการณ์การแพร่ระบาดและมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของรัฐบาล (Bontragu et al., 2021 และ Mathew & Walarino, 2021) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่ได้รับการกระทบจากการแพร่ระบาดดังกล่าว ทุกองค์กรจึงต้องเปลี่ยนกระบวนการที่ดำเนินการทำงานของคนในองค์กรเป็นรูปแบบใหม่ เช่น การทำงาน (Work from Home) หรือการทำงานแบบผสม (Hybrid Working) มีการทบทวนและการออกแบบวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อให้พนักงานทำงานให้มีผลงานที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ (Arora & Suri, 2020)

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มีผลกระทบต่อทุกภาคส่วนทั่วโลก ด้วยสถานการณ์ความไม่แน่นอน (Uncertainty) และไม่สามารถพยากรณ์ได้ (Unpredictability) ในอนาคต รวมถึงผลกระทบต่อสุขภาพจิตของผู้ใช้แรงงานที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ด้วย (Mathew & Walarine, 2021) ถึงแม้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) จะมีความหมายถึงการใช้กิจกรรมทุกประเภทที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งความรู้ ทักษะและเครือข่าย สติปัญญา ความสามารถส่วนบุคคลและแรงจูงใจ (Armstrong & Taylor, 2014) แต่ความรุนแรงของการแพร่ระบาดโควิด-19 ได้สร้างสถานการณ์และปัญหาในรูปแบบกิจกรรมต่างๆ และบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย จึงเป็นความจำเป็นของทุกองค์กรที่จะต้องทบทวน (Relook) ออกแบบใหม่ (Redesign) และสร้างความร่วมมือใหม่ (Reincorporation) โดยกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่น (Flexible) และมีผลผลิต (Productivity) ในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวมาแล้ว (Arora & Suri, 2020 และ Mathew & Walarine, 2021)

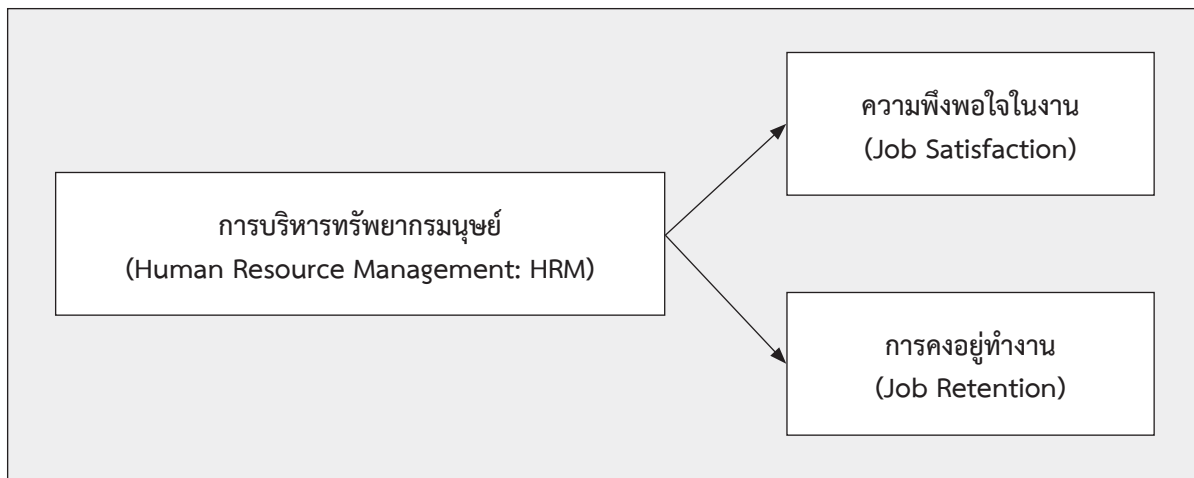
และกระทบการลงทุนด้านการศึกษา เพื่อผลิตทางการศึกษาให้มีคุณภาพที่ต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพด้วย โดยมีครูเป็นกุญแจสำคัญในกระบวนการผลิตทางการศึกษา (Suyatao et al., 2019) คุณภาพของครูจึงขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ (Satisfied) กับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้ครูตั้งใจและสามารถประสบผลสำเร็จในคุณภาพการเรียนรู้ (Learning Quality) เพื่อคุณภาพการศึกษา (Quality Education) (McCormick & Donohue, 2019) ส่วนในภาคการศึกษา (Education Sector) ในระดับมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา ต้องใช้พนักงานหรือลูกจ้างที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านการศึกษา พนักงานของมหาวิทยาลัยจึงเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับการคงอยู่ทำงานของพนักงาน (Employee's Retention) โดยต้องจัดให้มีการฝึกอบรม (Training) และด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานดังกล่าว (Al-Quashoubi, 2020 และ Dong et al., 2020) ดังนั้นการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practice) ที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถลดการลาออก (Low Turnover) สร้างความผูกพันและผลงานของพนักงานในมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น เพราะการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยมีผลกระทบอย่างสูงต่อเพื่อนร่วมงานและผลลบต่อชื่อเสียง (Reputation) และคุณภาพการศึกษา (Educational Quality) (Nadler, 2022)



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นการควบคุมทรัพยากรมนุษย์ในเชิงจิตวิทยา (Psychological Human Control) แรงจูงใจ (Motivation) และพฤติกรรม (Behavior) (Kaufman, 2015) และ Dessler (2008) ได้ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติ (Function) ที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practice) การวิเคราะห์แรงงาน (Job Analysis) การเลือกสรร (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การปฐมนิเทศ (Orientation) ค่าตอบแทน (Compensation) การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) และแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึงทุกกิจกรรมที่สัมพันธ์กับการจ้างงานในองค์กรธุรกิจ (Lin et al., 2017) นอกจากนี้ Ezeali & Esiagu (2010) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณภาพของแรงงาน (Workforce Quality) ที่ผ่านการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการเลือกสรร (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection) ที่เหมาะสมเป็นกุญแจสำคัญที่ได้ลูกจ้างที่ถูกต้อง มีสมรรถนะที่จำเป็นและทักษะที่เข้ากับงาน และความต้องการขององค์กร องค์กรก็จะประสบความสำเร็จ (Adagababiri & Okolie, 2020) นอกจากนี้ Nabi et al. (2017) ได้อธิบายการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ว่าเป็นกระบวนการให้การศึกษาเพื่อดัดแปลงทักษะ (Skill) แนวคิด (Concepts) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติเพื่อให้ได้รับความรู้มากขึ้นและเพื่อผลงานของลูกจ้าง (Employee Performance) การฝึกและการพัฒนาจึงเป็นกิจกรรม ประกอบด้วย การแนะนำ (Coaching) การติดตาม (Monitoring) การฝึกทักษะขั้นสูง การโยกย้ายตำแหน่งงาน (Job Rotation) ทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขณะที่ Spector (2014) ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีความหมายที่หลากหลาย แต่โดยทั่วไปแล้วความพึงพอใจในงาน หมายถึง ระดับความชอบหรือไม่ชอบของบุคคลที่มีต่องาน (Job) ความพึงพอใจในงานเกิดขึ้นจากการผสมผสานของการแสดงออก (Disposition) ที่เป็นความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพ (Personality) การเรียนรู้ (Cognitive) ความสัมพันธ์กับความเชื่อ (Belief) และผลกระทบ (Affective) เป็นความสัมพันธ์กับอารมณ์ (Emotion)

นอกจากนี้ ความสำคัญของความพึงพอใจในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมีผลต่อผลงานของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นระดับความชอบหรือไม่ชอบของบุคคลที่มีต่องาน ซึ่งเกิดขึ้นจากการแสดงออก (Disposition) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ (Personality) การเรียนรู้ (Cognitive) ความเชื่อ (Belief) และผลที่เกิดขึ้น (Affective) รวมถึงอารมณ์ (Emotion) (Demirtas, 2010 และ Liu et al., 2021) ดังนั้นความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการบริหารคนที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กร เพราะการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพมีผลต่อการประกอบการหรือคุณภาพของสถานศึกษา (Al-Doghan, 2022) และเป็นหนึ่งสถาบันแรงงานที่คนไทยรุ่นใหม่มากถึง 6-7 ใน 10 คน ที่ยอมลาออกจากงานเดิม กับคนไทยมากถึง 8 ใน 10 คน ที่มองงานใหม่ที่สามารถตอบโจทย์ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองที่ดีขึ้น (ประชาชาติธุรกิจ, 2565) คนงาน 9 ใน 10 คน ที่ตกอยู่ในสภาวะเครียดและกดดันจากการทำงาน อันกลายเป็นเหตุผลที่ดีสำหรับการปรับมุมมองใหม่ของนายจ้าง (ฐานเศรษฐกิจดิจิทัล, 2565)

ผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การเลือกสรรและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) 2) ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Relationship) 3) ค่าตอบแทนการเงิน (Financial Compensation) 4) เงื่อนไขในการทำงาน (Work Condition) และ 5) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) การคงอยู่ทำงาน (Job Retention) ดังภาพประกอบนี้



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดวิจัย

### วัตถุประสงค์งานวิจัย (Research Objectives)

อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ทำงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในเขตจังหวัดอุบลราชธานี

### วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

#### 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) หมายถึงอาจารย์และบุคลากรของสถาบันระดับอุดมศึกษาในเขตจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน เนื่องจากหลายสถาบันอยู่ในระหว่างการปรับโครงสร้างองค์กรและเป็นเหตุให้ไม่สามารถระบุจำนวนอาจารย์และบุคลากรได้อย่างชัดเจน หากแต่สามารถกำหนดได้ชัดว่ามีจำนวนสถาบันระดับอุดมศึกษาที่จัดให้มีการเรียนการสอนนักศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปมีจำนวนทั้งสิ้น 7 แห่ง

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) เนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถระบุจำนวนประชากรวิจัยนี้ได้แน่นอน การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกที่ไม่มีความเป็นไปได้ (Convenience Non-Possibility Sampling) กลุ่มตัวอย่างจึงกำหนดขึ้นตามประชากรที่มีอยู่แล้วและสะดวก (Cresswell, 2003) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 384 คน และกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถาบันจำนวนเท่ากัน คือสถาบันละ 55 คน ได้ขนาดตัวอย่างจริงจำนวน 385 คน (มารยาท โยทองยศ และปราณี สวัสดิ์ศรีธรรม, 2014)

การสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากการจับสลากคณะหรือหลักสูตรของแต่ละสถาบันจำนวน 5 หลักสูตร แล้วจึงสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญจากหลักสูตรที่จับสลากได้ไปจนกว่าจะได้ข้อมูลครบตามจำนวนที่ต้องการ (รัชชัย วรพงศธร, 2018)



## 2) เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือวิจัยนี้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราวัดหลายระดับ และมีขั้นตอนการพัฒนาต่อไปนี้

2.1) ขั้นตอนการรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและจากต่างประเทศแล้วนำมาสรุปความคิดเห็น วิเคราะห์สาระสำคัญและสังเคราะห์เอากรอบแนวคิด นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้สำหรับนำไปใช้เป็นคำหลักในการตั้งข้อคำถามและแบบสอบถาม (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2559)

นอกจากผู้วิจัยเขียนข้อคำถามที่เชื่อมั่นได้ว่าสามารถตอบคำถามตามวัตถุประสงค์วิจัยได้แล้ว ผู้วิจัยนำเอาตัวแปรสังเกตที่สกัดได้ไปขอความเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กับกลุ่มผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดฝึกอบรมอาจารย์และบุคลากรให้มีพลังใจในการทำงานได้ตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษา รวมไปถึงความสามารถในการสื่อสารให้เข้าใจได้ง่ายและตรงกันกับวัตถุประสงค์วิจัย แล้วนำเอากลับมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ ก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out) เพื่อทดสอบความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยนี้

2.2) ขั้นตอนการร่างข้อคำถามและแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำเอาตัวแปรที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขมาแล้วไปสร้างเป็นข้อคำถาม ก่อนนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาได้ตรวจสอบรูปประโยคและคำศัพท์ที่สามารถสื่อสารให้เข้าใจได้ง่ายสำหรับกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ แบบสอบถามมีลักษณะต่อไปนี้

แบบสอบถามเป็นชนิดมาตราวัดหลายระดับ จำนวน 24 ข้อ ต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามแบบมาตราวัด 5 ระดับ จำนวน 18 ข้อ สอบถามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามแบบมาตราวัด 7 ระดับ จำนวน 3 ข้อ ถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และอีก 3 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับการคงอยู่ทำงาน

หลังจากร่างข้อคำถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบเบื้องต้น และนำไปตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษาก่อนนำไปทดลองใช้งาน

2.3) ขั้นตอนการทดลองใช้ (Try Out) เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเอาแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการใช้ภาษาและความสอดคล้องตรงกันตามวัตถุประสงค์วิจัยแล้ว นำไปใช้กับประชากรกลุ่มอื่นที่อาศัยอยู่นอกเขตจังหวัดอุบลราชธานี และนำกลับมาทดสอบความตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2559) และด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการทดสอบแบบสอบถามงานวิจัยนี้ ต่อไปนี้

เกณฑ์สำหรับการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างทฤษฎี ผู้วิจัยกำหนดให้ค่า Goodness of Fit อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นเกณฑ์ทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างทฤษฎี เป็นชุดเดียวกับกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รวบรวมกลับคืนมาได้ อีกทั้งผู้วิจัยยังใช้ค่า KMO สำหรับการอธิบายความสัมพันธ์ที่เหมาะสมของแต่ละชุดตัวแปรตั้งแต่ .80 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ทดสอบ รวมไปถึงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยตามค่า Extraction ตั้งแต่ .50 จึงจะแปลผลได้ว่าปัจจัยนั้นมีความสัมพันธ์เป็นชุดเดียวกัน นอกจากนั้นแล้ว ผู้วิจัยยังวัดจากความแปรปรวน Variance ตั้งแต่ .60 หรือร้อยละ 60 แสดงความสามารถในการอธิบายผลของชุดตัวแปรที่ทดสอบความตรงนั้น จึงจะได้แบบสอบถามที่มีมาตรฐานในการวัดสูง (นิยม จันทน์นวล, 2562) อีกทั้งยังช่วยทำให้เกิดปัญหาความคลาดเคลื่อนต่ำที่สุดอันเนื่องจากการมีอคติของทั้งตัวผู้วิจัย เครื่องมือวัดกับการได้ข้อมูลจากกลุ่มผู้ไม่รู้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2559)

ทั้งนี้ ได้ผลทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างทฤษฎีต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลทดสอบความตรง

ตัวแปร (Variables)	ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรเดียวกัน (Goodness of Fit)	น้ำหนักปัจจัย (Extraction)	ความแปรปรวน (Variance)	ความสัมพันธ์ที่เหมาะสม (KMO)
การบริหารทรัพยากรบุคคล	Chi-Square 69.05 df 41 Sig. 004	.43 - .79	64.62%	.89
ความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ทำงาน	Chi-Square 22.68 df 4 Sig. 000	.18 - .81	58.08%	.76

จากตารางพบว่า แบบสอบถามนี้มีความตรงเชิงโครงสร้างทฤษฎี โดยมีค่า Goodness of Fit อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .004 และ .000 รวมถึงมีค่า KMO ที่ .89 และ .76 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์เล็กน้อย รวมถึงมีความแปรปรวนสะสมที่ร้อยละ 64.62 กับร้อยละ 58.08 ทั้งนี้ เนื่องจากมีข้อคำถามบางข้อมีน้ำหนักปัจจัยตามค่า Extraction ต่ำกว่า .50 โดยเฉพาะข้อที่ 6 ของการบริหารทรัพยากรบุคคล และข้อที่ 6 ของการคงอยู่ทำงาน ดังนั้นแบบสอบถามนี้มีความตรงเชิงโครงสร้างพอสำหรับการนำไปใช้เก็บข้อมูล (ปรียานูช อภิบุณโยภาส, 2558)

เกณฑ์การทดสอบความเชื่อมั่น ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการทดสอบไว้ที่ค่า Cronbach's Alpha มากกว่า .80 กับมีความเที่ยงตรงรายข้อตามค่า Corrected Item ที่สามารถจำแนกมากกว่า .30 ขึ้นไป (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2559) เป็นเกณฑ์ทดสอบความเชื่อมั่นและได้ผลการทดสอบตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ผลทดสอบความเชื่อมั่น

ตัวแปร (Variables)	ความเชื่อมั่น (Alpha)	ความเที่ยงตรงรายข้อ (Corrected Items)
การบริหารทรัพยากรบุคคล	.90	.44 - .75
ความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ทำงาน	.84	.63 - .72

จากตารางพบว่า แบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น โดยมีค่าความเชื่อมั่นที่ค่า Alpha = .90 และ .84 กับมีค่าความเที่ยงตรงรายข้อระหว่าง .44 - .72 จึงสรุปได้ว่า แบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นพอสำหรับนำไปใช้เก็บข้อมูล





### 3) การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลนี้ด้วยตนเองจากการประชาสัมพันธ์โครงการวิจัยไปยังกลุ่มอาสาสมัครในการให้ข้อมูล แล้วจัดส่งแบบสอบถามไปให้ตอบข้อมูล ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้รวบรวมกลับคืนมาวิเคราะห์ผล ทั้งนี้ มีขั้นตอนการเก็บข้อมูลต่อไปนี้

- 1) ขั้นตอนการเตรียมการ เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยประชาสัมพันธ์ไปยังทุกหน่วยประชากรเกี่ยวกับโครงการวิจัย พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับให้กับทุกหน่วยประชากรได้รับรู้ ต่อจากนั้นผู้วิจัยจึงได้สุ่มตัวอย่างตามหลักสูตรของแต่ละสถาบัน จำนวนสถาบันละ 5 หลักสูตร พร้อมประกาศรับสมัครอาสาสมัครในการให้ข้อมูล รวมถึงผู้วิจัยจัดเตรียมแบบสอบถามพร้อมคำชี้แจงที่จำเป็นสำหรับนำไปอธิบายให้กับอาสาสมัครที่สงสัยหรือที่ยังไม่เข้าใจ
- 2) ขั้นตอนการนำส่งแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เริ่มต้นจากอาสาสมัครของแต่ละหลักสูตรที่จับสลากได้ พร้อมทั้งขอคำแนะนำในการแจกแบบสอบถามไปยังอาสาสมัครท่านอื่นจนกว่าจะได้ข้อมูลครบตามจำนวนที่ต้องการ
- 3) ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืน เป็นช่วงระยะเวลาที่ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังอาสาสมัครที่ให้ข้อมูลแล้ว 10-15 วัน ผู้วิจัยจึงได้ติดต่อกลับไปยังอาสาสมัครที่ให้ข้อมูลเพื่อรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมา
- 4) ขั้นตอนการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยผู้วิจัยคัดแยกแบบสอบถามที่มีคำตอบครบทุกข้อไว้สำหรับนำไปวิเคราะห์ผล และพบว่าได้แบบสอบถามที่มีคำตอบครบข้อคิดเป็นร้อยละ 60.25

### 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้ได้คำตอบตรงตามวัตถุประสงค์วิจัยและได้ข้อมูลที่มีโอกาสคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติต่อไปนี้ในการวิเคราะห์ผล

เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลพยากรณ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ทำงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในเขตจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แต่แยกวิเคราะห์ต่อตัวแปรตามความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ทำงานตัวแปรละครั้ง แล้วนำเอาคะแนนมาตรฐานที่วิเคราะห์ได้ไปสร้างสมการพยากรณ์ ส่วนการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นนั้น ผู้วิจัยทดสอบ 1) ความเป็นอิสระของค่าความคลาดเคลื่อนตามค่า Durbin-Watson ระหว่าง 1.50 - 2.50 รวมถึง 2) สังเกตค่า Collinearity Diagnostics ต่ำกว่า 1.0 และ 3) มีค่า VIF ไม่เกิน 10 แปลผลได้ว่าข้อมูลที่น่าวิเคราะห์เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (ยูทอ โภยวรรณ, 2556) นอกจากนั้นแล้ว ผู้วิจัยยังใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $R^2$  อธิบายความสามารถในการพยากรณ์ของตัวแปรเหตุต่อตัวแปรผล ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ระดับความแม่นยำของแบบจำลองพยากรณ์ตามค่า  $R^2$

ค่า  $R^2$  ระหว่าง .00 - .50 มีความแม่นยำน้อยที่สุด

ค่า  $R^2$  ระหว่าง .51 - .70 มีความแม่นยำน้อย

ค่า  $R^2$  ระหว่าง .71 - .80 มีความแม่นยำมาก

ค่า  $R^2$  ระหว่าง .81 - 1.0 มีความแม่นยำมากที่สุด

(รัตนพร อินทรพาณิชย์ และวราณี มังคละศิริ, 2560)



## สรุปผลวิจัยและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

ผลวิจัยพบว่า อิทธิพลพยากรณ์ต่อความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย อิทธิพลของเงื่อนไขในการทำงาน (.27) การฝึกอบรมและพัฒนา (.23) และความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (-.16) โดยที่ทั้ง 3 องค์ประกอบสามารถอธิบายร่วมกันได้ที่ค่า F 14.84 (Sig. 000) และมีความแม่นยำในการพยากรณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุดตามค่า  $R^2$  .16 รวมถึงตัวแปรพยากรณ์ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์เชิงพหุตามค่า Durbin-Watson แสดงความเป็นอิสระของค่าคลาดเคลื่อนที่ 1.45 และมีค่า VIF แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุด้วยกันน้อยกว่า 10 (1.32 - 1.68) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 อิทธิพลพยากรณ์ต่อความพึงพอใจในงาน

ตัวแปรเหตุ	คะแนนมาตรฐาน	ผลทดสอบ t	นัยสำคัญ	ผลทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น
ค่าคงที่	-	9.13	.000	VIF 1.32 - 1.68 Tolerance .59 - .75 Collinearity Diagnostics .01 - .96 Durbin-Watson 1.45
เงื่อนไขในการทำงาน	.27	3.54	.000	
การฝึกอบรมและพัฒนา	.23	3.03	.003	
ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล	-.16	-2.43	.016	
$R^2$ .16, F = 14.34, Sig. 000				

P Value .05

จากตารางผลวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านเงื่อนไขในการทำงานและการฝึกอบรมพัฒนาด้วยความสัมพันธ์มีอิทธิพลร่วมกันต่อความพึงพอใจในงาน หากแต่พบว่าปัจจัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลนั้นมีผลกระทบในเชิงลบและอาจเป็นไปได้มากกว่าเป็นผลจากความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่ต่างกันของบุคลากรในสถาบันที่แสดงผลต่อความพึงพอใจในทิศทางที่ต่างกันไปด้วย ซึ่งด้วยเหตุนี้หากได้รับการศึกษาและพัฒนาอย่างส่งผลต่อความพึงพอใจในงานมากขึ้น

และเมื่อนำเอาคะแนนมาตรฐานมาสร้างสมการพยากรณ์จะได้อธิบายการตอบต่อไปนี้

$$\text{ความพึงพอใจในงาน} = .27 \text{ เงื่อนไขในการทำงาน} + .23 \text{ การฝึกอบรมและพัฒนา} + (-.16) \text{ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล}$$

นอกจากนี้แล้ว ผลวิจัยพบว่า การคงอยู่ทำงานได้รับอิทธิพลพยากรณ์จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนการเงิน (.34) การฝึกอบรมและพัฒนา (.29) และการเลือกสรรกับการคัดเลือก (-.24) โดยทั้ง 3 ปัจจัยสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ที่ค่า F = 21.06 (Sig. 000) รวมถึงมีระดับความแม่นยำในการพยากรณ์น้อยตามค่า  $R^2$  = .21 นอกจากนี้แล้ว ยังพบว่าตัวแปรที่ใช้ในการพยากรณ์มีความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกันที่ค่า Durbin-Watson ที่ 1.10 รวมถึงมีความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนที่ตามค่า Collinearity Diagnostics ต่ำกว่า 1.0 คือมีค่าระหว่าง .04 - .81 ตลอดจนมีค่า VIF น้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันพอจะทำนายผลได้ ดังตารางต่อไปนี้



#### ตารางที่ 4 อธิธิพลพยากรณ์ต่อการคงอยู่ทำงาน

ตัวแปรเหตุ	คะแนนมาตรฐาน	ผลทดสอบ t	นัยสำคัญ	ผลทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น
ค่าคงที่	-	5.45	.000	VIF 1.36 - 1.54 Tolerance .64 - .73 Collinearity Diagnostics .04 - .81 Durbin-Watson 1.10
ค่าตอบแทนการเงิน	.34	5.04	.000	
การฝึกอบรมและพัฒนา	.29	4.05	.000	
การเลือกสรรและคัดเลือก	-.24	-3.45	.0001	
R <sup>2</sup> .21, Std Error .97, F = 21.06, Sig. 000				

P Value .05

จากภาพประกอบผลวิจัยสังเกตชัดว่า การเลือกสรรและคัดเลือกมีอิทธิพลในเชิงลบ นั้นอาจหมายความว่าระบบและกระบวนการเลือกสรรกับคัดเลือกของสถาบันมีข้อบกพร่อง และอาจกลายเป็นจุดแสดงความคิดเห็นที่ต่างไปของบุคลากรของสถาบันได้โดยตรง โดยเฉพาะปัญหาความชอบธรรมในการคัดเลือกเนื่องจากมีผลประโยชน์ตอบแทน

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อนำเอาคะแนนมาตรฐานมาสร้างสมการพยากรณ์จะได้รูปของสมการพยากรณ์ต่อไปนี้

$$\text{การคงอยู่ทำงาน} = .34 \text{ ค่าตอบแทนการเงิน} + .29 \text{ การฝึกอบรมและพัฒนา} + (-.24) \text{ การเลือกสรรและการคัดเลือก}$$

จากผลวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยอิทธิพลที่มีผลต่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันในระดับอุดมศึกษานั้น ประกอบด้วย เงื่อนไขในการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาด้วยความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยเฉพาะอิทธิพลในเชิงลบของความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมีผลต่อการเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบัน ได้แก่ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับหัวหน้าภาควิชาหรือคณบดี ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน และการเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยปกติที่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กรในยุคปัจจุบัน ที่ต่างคนต่างต้องเผชิญหน้ากับวิกฤติและปัญหาอันมีผลต่อข้อเรียกร้องด้านการใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าการสร้าง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ที่มีกะสะท้อนความล้าหลังของค่านิยมกับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และเรื่องนี้ อาณัติ ลิ้มคเดช (2546) อธิบายไว้ชัดว่า สถาบันระดับอุดมศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ต้องให้ความสำคัญกับการเน้นผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน กับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า โดยเฉพาะการใช้ข้อมูล เหตุผล และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนและความพยายามในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นอกจากนี้แล้ว สุรางคนา พรมิเศษ (2559) สรุปไว้ชัดว่า ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ผู้สอนในระดับอุดมศึกษานั้น เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานกับความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ รวมไปถึงการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ตลอดจนจนถึงการได้รับสวัสดิการอื่นกับความเป็นส่วนตัว (Manomaikul et al., 2018)

ดังนั้นความพึงพอใจในงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันระดับอุดมศึกษาเป็นผลเกิดจากการเพิ่มขึ้นของเงื่อนไขในการทำงานกับการฝึกอบรมและพัฒนา ขณะที่ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลจำเป็นต้องลดลงเพื่อส่งเสริมให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในงานที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบ (Ungkanawin & Tiankumsri, 2018)



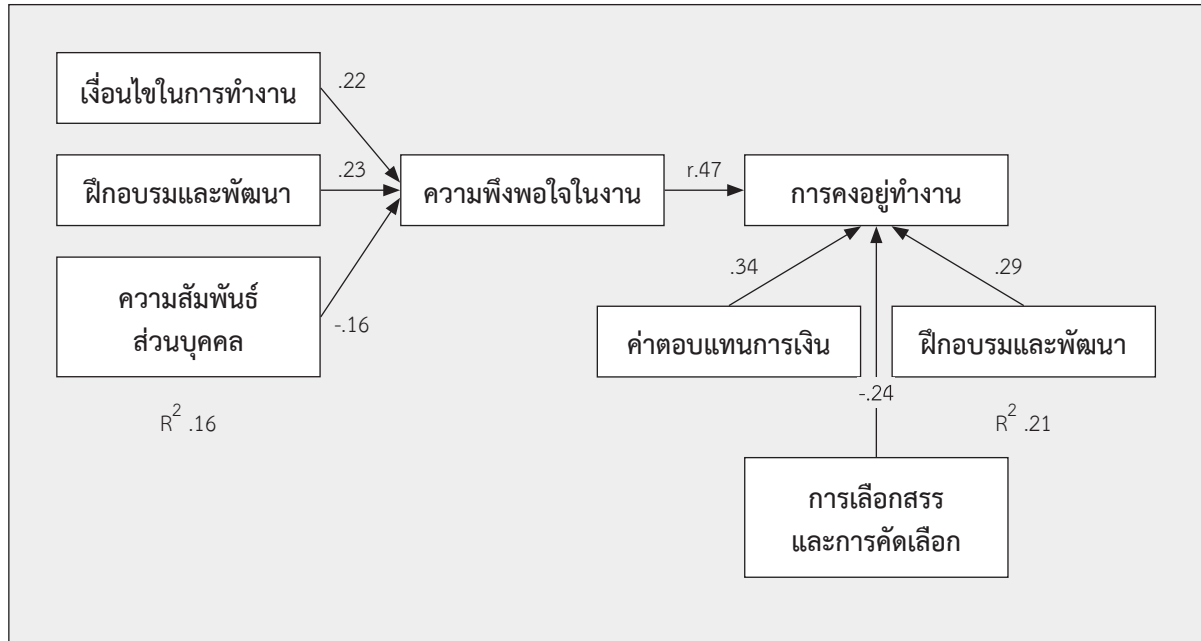
รวมไปถึงการคงอยู่ทำงานขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย ประกอบด้วย ค่าตอบแทนการเงิน การฝึกอบรมและพัฒนา กับการเลือกสรรและการคัดเลือก โดยปัจจัยทั้ง 3 มีอำนาจต่อการพยากรณ์ร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมถึงมีสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์ต่างกัน โดยเฉพาะปัจจัยด้านค่าตอบแทนการเงิน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยปกติทั่วไปที่มีผลต่อการคงอยู่ทำงาน และการลาออกจากงานของกลุ่มคนทำงานโดยทั่วไป และยังเป็นอาจารย์ผู้สอนหรือพนักงานชั่วคราว หรือแม่แต่ลูกจ้างประจำก็ตาม หากมีปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่มักไม่สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจในยุคข้าวยากหมากแพงและค่าครองชีพที่สูงขึ้นอย่างไร้เหตุผล ย่อมเป็นสัญญาณเตือนที่ดีที่แสดงผลต่ออัตราการคงอยู่ทำงานหรือทำงานต่อไปกับการลาออกของคนทำงาน และเรื่องนี้ กรุงเทพมหานคร (2565) รายงานผลการสำรวจจำนวนคนงานที่ลาออกมากในหลายบริษัททั่วโลก อันเกิดจากปัญหาการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลแล้วมีผลต่อการเพิ่มสมรรถนะและทักษะในการทำงานใหม่ของแต่ละองค์กร บวกกับความต้องการค่าตอบแทนในการทำงานที่สูงขึ้นกว่าเดิมอีกกว่าร้อยละ 71 ของกลุ่มคนทำงานใหม่ ล้วนแต่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของอัตราการลาออกจากงานครั้งใหญ่ในปี พ.ศ. 2565 และน่าเชื่อถือได้ว่าอัตราการคงอยู่ทำงานของคนทำงานรุ่นใหม่มีแนวโน้มลดลง ทั้งนี้ เนื่องจากอัตราค่าตอบแทนกับแนวคิดในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้แล้ว ดาวเดือน โลहितปุระ และชัยวัฒน์ สมศรี (2561) อธิบายว่า คนทำงานร้อยละ 24 ลาออกจากงานเพราะหัวหน้างาน และอีกร้อยละ 28 ลาออกจากงานเพราะสภาพแวดล้อม กับอีกร้อยละ 22 ลาออกเพราะมีปัญหาด้านค่าตอบแทน ส่วนอีกร้อยละ 21 มีเหตุผลการลาออกเนื่องจากความก้าวหน้าและความมั่นคงของชีวิต ซึ่งด้วยเหตุนี้ทำให้ได้ผลวิจัยที่มีความเป็นปกติเกี่ยวกับปัจจัยที่แสดงผลต่อการคงอยู่ทำงานโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เหมาะสม แสดงถึงหลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรมีต่างกัน รวมไปถึงการแสดงความรับผิดชอบขององค์กรผ่านค่าตอบแทนกับการจัดสวัสดิการที่ดีพอสำหรับคนทำงาน (ปณิตา นิรมล และนันทิชา อนันต์ชัย, 2563)

ขณะที่งานวิจัยของ Bernard (2012) และ Huselid (1995) ได้สรุปไว้ว่า ในสถาบันการศึกษาระดับสูง การคัดเลือก (Recruitment) ลูกจ้างที่มีทักษะ คุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น สภาพแวดล้อมที่ดี ระบบการทำงานมีผลกระทบต่อผลงานของลูกจ้าง (Job Performance) ลดการลาออก (Reduce Employee Turnover) และเพิ่มการคงอยู่ทำงานของลูกจ้าง (Increase Employee Retention) และแย้งกับผลวิจัยที่ได้

กับเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับผลวิจัยของนักวิชาการท่านอื่นกลับพบว่า มีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกันโดยเฉพาะค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากสถาบันการศึกษาที่ต่างกัน

ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่แสดงผลต่อการทำนายผลการคงอยู่ทำงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันในระดับอุดมศึกษานั้น ประกอบด้วย ค่าตอบแทนการเงิน การฝึกอบรมและพัฒนา กับการเลือกสรรและการคัดเลือก โดยแต่ละปัจจัยแสดงผลในขนาดที่ต่างกัน แต่มีนัยสำคัญทางสถิติรวมกันที่ .05 (Manomaiikul et al., 2018)

และเมื่อนำเอาผลทดสอบที่ได้มาประกอบกันเข้าจะได้ภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 2 อิทธิพลที่มีผลต่อการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ทำงาน

จากภาพประกอบจะได้แนวทางการพัฒนาใจในการทำงานร่วมกัน การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและเจ้าหน้าที่ของสถาบันโดยเน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอันเป็นส่วนประกอบหนึ่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับสถาบัน และยังส่งผลต่อเนื่องไปยังอัตราคงอยู่ทำงานที่มักเกี่ยวข้องกับ 1) ค่าตอบแทนการเงิน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) การเลือกสรรและการคัดเลือก ซึ่งด้วยเหตุผลนี้ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นพื้นฐานการบริหารการทำงานของทุกองค์กรที่จะต้องมียุทธศาสตร์ (Strategy) ที่มีกรอบแบบที่ถูกต้องสำหรับพนักงาน (Staff Lining) การบำรุงรักษาและการลาออกของคนในองค์กร ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหลักการ (Principle) ที่จำเป็นในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมการจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะเฉพาะเชิงความหลากหลายในกลยุทธ์การปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ เช่น การจ่ายเงิน (Pay-Off) การฝึกอบรม (Training) และการประเมินผลงาน (Performance Evaluation) ของแต่ละองค์กรจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจในการศึกษา (Abbasi & Khalizadeh, 2021)

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ (Suggestions)

1) ผู้บริหารสถาบัน อธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำเอาผลวิจัยนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถาบัน ทั้งนี้ไปปรับแผนและนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในสถาบัน โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ประกอบด้วย ใจในการทำงาน การฝึกอบรม ค่าตอบแทนการเงิน ความสัมพันธ์ส่วนตัว และการเลือกสรรกับการคัดเลือกให้มีผลต่อความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ทำงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบัน



2) ผู้บริหารสถาบัน อธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำเอาผลวิจัยนี้ไปจัดทำกิจกรรม และโครงการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในสถาบัน โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ที่ประกอบด้วย เจื่อนไขการทำงาน การฝึกอบรม ค่าตอบแทนการเงิน ความสัมพันธ์ส่วนตัว และ การเลือกสรรกับการคัดเลือกให้มีผลต่อความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ทำงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบัน

3) ผู้บริหารสถาบัน อธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำเอาผลวิจัยนี้ไปทำวิจัยต่อยอด เช่น การวิจัยเชิงคุณภาพ วิจัยแบบมีส่วนร่วม และวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ที่ประกอบด้วย เจื่อนไขการทำงาน การฝึกอบรม ค่าตอบแทนการเงิน ความสัมพันธ์ส่วนตัว และ การเลือกสรรกับการคัดเลือกให้มีผลต่อความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ทำงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบัน

## Reference

- Bangkok Business. (2022). *The big resignation phenomenon hit SME Thailand*, retrieved 12 May 2022 from <https://www.bangkokbiznews.com/tech/1010284>, 16 June.
- Business people. (2565). *Big resignation trend: 69% of Thai people refuse to raise their salary in exchange for life balance*, <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-967002>
- Daoduan Lohitpura and Chaiwat Somsri. (2018). Factors affecting the resignation of employees of private companies in urban areas Lampang Province. *Payap University Journal*, 28(1), 167-178.
- Digital Economy Base. (2019). *Over 11 million people worldwide quit their jobs. Recommend employers adjust 3 new perspectives*, <https://www.thansettakij.com/general-news/518654>
- Thawatchai Worapongsathorn. Population, sample, and sample size for research. *Thailand Journal of Health Promotion and Environmental Health*, 11-22.
- Niyom Channuan. (2019). *Measurement, tool making and tool quality inspection, Power Point Training*. Retrieved Retrieved May 12, 2022 from [https://www.ubu.ac.th/web/files\\_up/08f20190509](https://www.ubu.ac.th/web/files_up/08f20190509)
- Panita, Niramal, and Nanthida, Anantachai. (2020). The relationship between performance satisfaction and organizational engagement of Mahanakhon University of Technology personnel. *Journal of Business Administration of Mahanakhon Technology*, 17(1), 27-54.
- Priyanuj Abhibunyopas. (2015). Exploratory Component Analysis in Organizational Research. *Journal of Modern Management*, 13(2). 45-59.
- Marayad Yothongyot and Pranee Sawatsan. (2014). *Determination of Sample Size for Research*. Retrieved May 24, 2022 from <http://www.fsh.mi.th/km/wp-content/uploads/2014/04/resch.pdf>
- Surangkana Promwiset. (2016). Satisfaction with the performance of foreign teachers in private higher education institutions: A case study of international higher education institutions. *Siam Academic*, 16(2), 57-77.
- Sombat Tairuekham. (2016). Development of Questionnaires and Psychological Measurements, a research journal for social and community development. *Maharakham Rajabhat University*, 3(1), 35-48.



- Anat Limakdet. (2003). Organizational Culture of Higher Education Institutions. *Business Administration Journal*, 98, 19-40.
- Abbasi, F., & Khalizadeh, M. (2021). The Model of Human Resource Management Strategies for Iranian Project-based Construction Organizations. *Jordan Journal of Civil Engineering*, 15(2), 266-276.
- Adagbabiri M.M., Okolie U.C. Human Resource Management Practices and Organizational Performance: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Nigeria. *RUDN Journal of Public Administration*, 7(1), 53-69. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2020-7-1-53-69>
- Al-Qarshoubi, A. (2020). *Academic staff retention at Higher Education Institutions in the Sultanate of Oman: The impact of incentives*. University of Glasgow. <https://theses.gla.ac.uk/id/eprint/81626>
- Al-Doghan, M.A. (2022). Faculty Retention among Educational Institutions (HEI's) of Saudi Arabia: Role of Work Environment and Human Resource Management Practices. *Eurasian Jrnal of Educational Research*, 97, 202-215.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource Management*. (13<sup>th</sup> ed.). KoganPagen.
- Arora, P., & Suri, D. (2020) Redefining, relooking, redesigning, and reincorporation HRD in the post Covid 19 context and thereafter. *Human Resource Development International*, 23(4), 438-451. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780077>
- Bernard, B. (2012). Factors that determine academic staff retention and commitment in private tertiary institutions in Botswana: Empirical review. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1(9), 278-299.
- Bontrager, M, Clinton M.S., & Tyner, L. (2021). Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover. *Adv Dev Hum Resour* [Internet]. 2021 May 1 [cited 2021 May 7]; 23(2): 124-41. Available from: <https://doi.org/10.1177/1523422320982930>
- Cresswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications.
- Dessler G. (2008). *Human Resource Management*. New Delhi: Prentice hall; 2008.
- Dong, Y., Wu, S. X.-Y., Dong, W.-Y., & Tang, Y. (2020). The Effects of Home Literacy Environment on Children's Reading Comprehension Development: A Meta-Analysis. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(2), 63-82.
- Ezeali B.O., Esiagu N.L. *Public Personnel Management*. Onitsha: Book Point Ltd; 2010.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Kaufman, B.E. (2015), "Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated", *Human Resource Management Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-125.





- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lin C.H., Peng C.H., Kao D. (2008). The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance. *International Journal of Manpower*. 2008; 29(8): 752-772.
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2581-2604. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166388>
- Monomaikul, P., Polsaram, P., & Bonornsiri, R. (2018). Current situation of human resource management for private higher education institution, *Dusit Thani College Journal*, 14(1), 319-333.
- Mathew K V, B., & Walarine, M. T. (2021). Work from home: The new normal. In M.B. Saleem, S. Maganti, P. Gangulay, V.R.R. Gandretti, N. Naleem (Eds.). *Role of human resource and customer relationship management in the current scenario* (pp. 76-84). Agar Publications. [https://www.researchgate.net/publication/349062812\\_Work\\_From\\_HomeThe\\_New\\_Norma](https://www.researchgate.net/publication/349062812_Work_From_HomeThe_New_Norma)
- Nadler, Z., & Nadler, L. (2012). *Designing Training Programs*. Hoboken, NJ: Taylor and Francis.
- Nabi, G., Liñán, F., Alain, F. & Krueger, N.F. (2017). The Impact of Entrepreneurship Education in Higher Education: A Systematic Review and Research Agenda. *Academy of Management Learning and Education*, The 16(2): 277-299.
- Spector P. (2014). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Melbourne: SAGE; 2014.
- Suyatno, Wantini, Baidi, & Amurdawati, G. (2019). The influence of values and achievement motivation on teacher professionalism at Muhammadiyah 2 high school Yogyakarta, Indonesia. *Pedagogika*, 133(1), 105-127. <https://doi.org/10.15823/p.2019.133.6>
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 303-320.
- Ungkanawin, K. & Tiankhumsri, T. (2018). The human resource management procedures influencing the operational effectiveness of the official in the institution of educational in Chonburi district, Chonburi province, *MRU Education Journal*, 6(2), 590-599.