

เปิดกล่องดำสถาบันอุดมศึกษาไทย

มารदारัตน์ สุขสง่า¹ จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์² และไพโรจน์ ภัทรนรากุล³

Received: December 17, 2018

Revised: June 19, 2019

Accepted: June 25, 2019

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกล่องดำ (Black Box) ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทย ผ่านปัจจัยความผูกพันของบุคลากร ซึ่งการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไทย 5 สถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 1,992 คน โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา จากนั้นใช้การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ และใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของแต่ละตัวแปร วิเคราะห์องค์ประกอบด้วยการใช้โปรแกรม AMOS เพื่อหาความเชื่อถือได้ จากนั้นใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL Program) เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของโมเดลมาตรฐานตัวแปร ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถของบุคลากร แรงจูงใจของบุคลากร โอกาสของบุคลากร มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีความผูกพันของบุคลากรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ดังนั้น จึงควรจัดรูปแบบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส และความผูกพันของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ประกอบกับมีความผูกพันต่อองค์การ ผลการดำเนินงานขององค์การก็ย่อมสูงขึ้นเช่นกัน

คำสำคัญ กล่องดำ, สถาบันอุดมศึกษาไทย

¹ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา กรุงเทพฯ 10300
อีเมล: marndarath.su@ssru.ac.th

² คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ 10240
อีเมล: chindala@nida.ac.th

³ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ 10240
อีเมล: pairote@nida.ac.th

Open the Black Box of Thai Higher Education

Marndarath Suksanga⁴, Chindalak Vadhanasindhu⁵ and Pairote Pathranarakul⁶

Abstract

The objective of this research was to analyze the causal relationship between the black box and the performance of Thai higher education institutions through the employee engagement factor. The quantitative research instruments used in this study were questionnaires. The respondents were 1,992 academic staff from 6 Thai higher educational institutions, namely Chulalongkorn University, Mahidol University, Chiang Mai University, Thammasat University, Kasetsart University, and Suan Sunandha Rajabhat University. The sampling techniques used were quota sampling and accidental sampling. The demographic data of the respondents was analyzed using percentage, mean, standard deviation, skewness, and kurtosis. The AMOS program was used to analyze the reliability of all variables. The LISREL program was employed to analyze the validity of the measurement model. The research results found that the employees' capability, motivation, and opportunity had a direct positive impact and an indirect impact on the performance of the higher education institutions through the employees' engagement, which acted as a mediator variable. Therefore, it is essential for higher education institutions to place importance on human resource practices that help to enhance employees' engagement and can contribute to organizational performance.

Keywords Black Box, Thai Higher Educational

⁴ Faculty of Humanities and Social Sciences, Suan Sunandha Rajabhat University, Bangkok 10300. E-mail: marndarath.su@ssru.ac.th

⁵ Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok 10240. E-mail: chindala@nida.ac.th

⁶ Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok 10240. E-mail: pairote@nida.ac.th

1. บทนำ

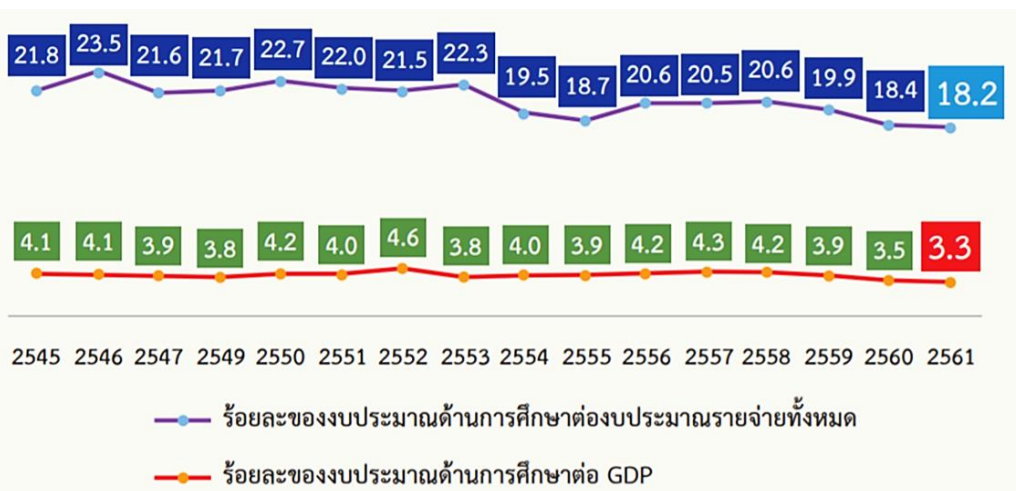
ในท่ามกลางความท้าทายของการบริหารในยุคของการแข่งขันด้วยทุนมนุษย์ คนจึงเป็นต้นทุนสำคัญขององค์การในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา การสร้างทุนมนุษย์ในองค์การผู้บริหารจึงต้องพัฒนาความรู้ขั้นสูงอย่างต่อเนื่องทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการจำแนกการสรรหาและการคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถสูงสำหรับการทำงาน ขณะเดียวกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ดีพอ เพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นไปได้โดยถูกทิศทาง และสามารถดึงศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์การออกมาใช้ผลิตผลงานได้อย่างเต็มที่ เพราะการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ การพัฒนาด้านความรู้ ทักษะและความสามารถของแต่ละบุคคลที่นำมาสู่การสร้างคุณค่าให้กับองค์การ (Belcourt, Bohlander, & Snell, 2008)

ภายใต้บริบทของกระแสโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความรุนแรงนี้ เรียกกันว่าสังคมแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-Based Economy) นั้น ผลักดันให้องค์ความรู้ของโลกขยายขอบเขตเพิ่มพูนขึ้นแบบเท่าทวี ประกอบกับประสิทธิภาพของเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ในเวลาเพียงลัดมือเดียว ซึ่งส่งผลกระทบต่อในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น การไหลบ่าของกระแสโลกาภิวัตน์นี้ส่งผลให้ประเทศไทยจำเป็นต้องตื่นตัว และเร่งพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ให้เท่าทันสภาพโลกาภิวัตน์ โดยปัจจัยสำคัญที่สุด คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ และสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งบทบาทหลักจะตกอยู่กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่ต่างต้องเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ มีองค์ความรู้ที่จำเป็น มีทักษะการคิด มีทักษะการประกอบอาชีพ สามารถแก้ไขปัญหาของตนเอง และสังคม เพื่อรองรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด เพราะการศึกษานับได้ว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการพัฒนา เสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติให้เป็นไปอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนตลอดไป

จากสภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาที่รุนแรงขึ้น การแข่งขันด้านการศึกษาไม่ถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดอีกต่อไป แต่จะขยายสู่การแข่งขันระดับภูมิภาค และระดับโลกมากขึ้น ทำให้การแข่งขันด้านการศึกษาที่มีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาไทยจึงต้องเร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อดึงดูดผู้เรียน ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาใดไม่สามารถเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร พัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือมีจุดเด่นที่น่าดึงดูดมากเพียงพอ ย่อมจะทำให้ไม่สามารถ

แข่งขันได้ และอาจต้องปิดตัวหรือควมรวมกิจการกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นไปในที่สุด ปัจจุบัน กระแสการเปรียบเทียบหรือการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษากำลังเป็นกระแสที่ได้รับความสนใจ และให้ความสำคัญอย่างมาก ซึ่งแม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาของไทยจะยังไม่พร้อมกับการแข่งขันในระดับนานาชาติ แต่ก็มีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ เช่น การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก (QS World University Rankings) จากสถาบันการจัดอันดับ Quacquarelli Symonds (QS) จากประเทศอังกฤษ เป็นการจัดอันดับจากสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำทั่วโลกกว่า 3,000 แห่ง ซึ่งผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก (QS World University Rankings) ประจำปี ค.ศ. 2016–2017 มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกายังคงโดดเด่นที่สุด ครองอันดับ 1 มา 5 ปีติดต่อกันนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2012 สำหรับมหาวิทยาลัยที่ได้ อันดับ 2 -10 อยู่ในแถบสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักร เช่นปีที่ผ่านมามี ซึ่งผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก (QS World University Rankings) ประจำปี ค.ศ. 2016–2017 ดีที่สุดในเอเชีย อันดับหนึ่งและอันดับสองเป็นของประเทศสิงคโปร์ ได้แก่ National University of Singapore (NUS) และ Nanyang Technological University (NTU) แม้มหาวิทยาลัยไทยที่ติดอันดับในช่วง 200 อันดับแรก เช่นในปี พ.ศ. 2555–2559 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยไทย 5 อันดับแรก และติดต่อกัน 5 ปีซ้อน สำหรับมหาวิทยาลัยในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเป็นมหาวิทยาลัยในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งแรกที่ได้รับการประเมินผลการศึกษาระดับโลกแบบ QS Stars University Ratings โดยใช้รูปแบบของดาว ในการให้ระดับต่างๆ จากสถาบันการจัดอันดับ Quacquarelli Symonds (QS) ของประเทศอังกฤษ แต่หากวิเคราะห์ข้อมูลให้ลึกแล้วจะเห็นได้ว่าประเทศไทยกำลังประสบปัญหาความอ่อนด้อยทางด้านศักยภาพในการแข่งขันทางการศึกษาของเยาวชน เพราะเมื่อพิจารณาจากการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อสนับสนุนด้านการศึกษา ทั้งในส่วนของงบประมาณเพื่อการเรียน การสอน งบประมาณวิจัย และค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น การส่งเสริมเสริมกลไกการเชื่อมโยงกับภาค การผลิต การพัฒนาแรงงานในภาคการผลิตที่สำคัญ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 – 2561 มีแนวโน้ม สูงขึ้นทุกปี และลดลงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560–2561 เช่นเดียวกับจำนวนผลิตภัณฑ์มวลรวม ในประเทศ (GDP) และงบประมาณรายจ่ายทั้งหมด โดยที่ร้อยละของงบประมาณด้านการศึกษา ต่องบประมาณรายจ่ายทั้งหมด มากที่สุดในปี 2546 และลดลงในปี พ.ศ. 2561 ในขณะที่ร้อยละ ของงบประมาณด้านการศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) มากที่สุดในปี 2552 และในปี 2557 และลดลงในปี พ.ศ. 2561 การลงทุนด้านงบประมาณดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา [สภค.], 2561, น. ๘) ดังปรากฏในแผนภาพที่ 1 ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 1 ร้อยละของงบประมาณด้านการศึกษาคือต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) และงบประมาณรายจ่ายทั้งหมด ปีงบประมาณ 2545-2561



ที่มา: สกศ. (2561, น. ๘)

แต่เมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดทางการศึกษา โดยพิจารณาจากเกณฑ์จัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของสถาบันการจัดอันดับ International Management Development (IMD) ประกอบด้วยตัวชี้วัดขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษ จำนวน 18 ตัวชี้วัด โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ โอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา กลุ่มที่ 2 คือ คุณภาพการศึกษา กลุ่มที่ 3 คือ การอุดมศึกษา และกลุ่มที่ 4 คือ การตอบสนองต่อภาคธุรกิจ ซึ่งในปี พ.ศ. 2560 ผลการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันภาพรวมของอาเซียน ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 30 ลดลงจากปี พ.ศ. 2559 จำนวน 3 อันดับ และหากพิจารณาเฉพาะด้านการศึกษาประเทศไทยอยู่อันดับที่ 56 ลดลงจากปี พ.ศ. 2559 ถึง 2 อันดับ (Institute for Management Development [IMD], 2018, p. 280) ดังปรากฏในแผนภาพที่ 2 ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2 อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2551-2560



ที่มา: IMD (2018, p. 280)

จากแผนภาพที่ 1 และแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าการลงทุนในระบบงบประมาณด้านการศึกษาของไทยในปัจจุบันยังไม่สะท้อนคุณภาพการศึกษา พิจารณาจากการลงทุนที่เพิ่มสูงขึ้นแต่ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยกลับลดลงต่ำ เช่น ในปี พ.ศ. 2558 มีการลงทุนเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 20.5 เป็นร้อยละ 20.6 ของงบประมาณด้านการศึกษาต้องงบประมาณรายจ่ายทั้งหมด แต่งบประมาณการลงทุนกลับสวนทางกับขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจากเดิม ในปี พ.ศ. 2557 อยู่ในลำดับที่ 48 เป็นลำดับที่ 52 ในปี พ.ศ. 2558 โดยลดลงจากเดิมถึง 4 อันดับ

ดังนั้นการสร้างอุดมศึกษาให้มีคุณภาพจำเป็นต้องพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา เพื่อให้อุดมศึกษาประกอบไปด้วยทุนมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ และนำความรู้ ทักษะ และความสามารถมาสู่การสร้างคุณค่าให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม การที่จะกระทำเช่นนั้นได้ย่อมต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและมีสมรรถนะที่เหมาะสมเป็นพลังผลักดันที่สำคัญ ดังนั้นองค์ความรู้ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นศาสตร์ที่ได้รับความสนใจอันช่วยให้ผลการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น จึงมีความพยายามของนักวิชาการที่พยายามทำการวิจัยเพื่ออธิบายการถึงเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงาน ผลจากการวิจัยส่วนใหญ่พบว่ากระบวนการเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน แต่ยังคงผ่านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยไรท์และการ์ดเนอร์ (Wright & Gardner) เรียกกลุ่มตัวแปร

ที่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แทรกอยู่ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรว่า กล่องดำ (Black Box) (Wright & Gardner, 2003 อ้างถึงใน วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, 2552, น. 42) นอกจากปัจจัยที่เป็นกล่องดำตามทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) แล้ว หากบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร โดยแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ก็ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน (Allen & Meyer, 1990) จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นควรเป็นอย่างยิ่งที่ประเทศไทยจะต้องลงทุนในเรื่องทุนการพัฒนามนุษย์โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการอย่างจริงจัง มุ่งยกระดับขีดความสามารถทางการศึกษาของอุดมศึกษาไทย และเป็นกำลังสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพชั้นเลิศสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในระดับโลกได้ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานวิจัย เรื่อง “เปิดกล่องดำ (Black Box) ถาบันอุดมศึกษาไทย” โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกล่องดำที่มีต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยผ่านปัจจัยความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกล่องดำ (Black Box) ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยผ่านปัจจัยความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

3. นิยามเชิงปฏิบัติการ

(1) กล่องดำ (Black Box) หมายถึง ตัวแปรที่แทรกอยู่ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาสในการมีส่วนร่วมที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ (Opportunity)

(2) ความรู้ความสามารถ (Ability) หมายถึง วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้เกิดความสามารถ ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) คือ การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิธีปฏิบัติด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความสามารถของบุคลากร และ 2) การอบรมและพัฒนา (Training and

Development) คือ การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิถีปฏิบัติด้านการอบรมและพัฒนาว่าเป็นวิถีปฏิบัติที่สร้างความสามารถและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

(3) แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง วิถีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมด้านแรงจูงใจ ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) คือ การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิถีปฏิบัติด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นวิธีที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้ และ 2) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) คือ การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิถีปฏิบัติด้านการบริหารค่าตอบแทนว่าเป็นวิถีปฏิบัติที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้

(4) โอกาสในการมีส่วนร่วมที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถ (Opportunity) หมายถึง วิถีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมด้านโอกาส ได้แก่ 1) การออกแบบงาน (Job and Work Design) คือ การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิถีปฏิบัติด้านการออกแบบงานว่าเป็นวิธีที่สร้างโอกาสให้บุคลากรได้ 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) คือ การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิถีปฏิบัติด้านการออกแบบงานว่าเป็นวิธีที่สร้างโอกาสให้บุคลากรได้ และ 3) การสื่อสาร (Communication) คือ การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิถีปฏิบัติด้านการสื่อสารว่าเป็นวิธีที่สร้างโอกาสให้บุคลากรได้

(5) ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งพฤติกรรมดังกล่าวออกเป็น 3 ประการ คือ (1) การกล่าวถึงองค์การในทางบวก (Say) คือ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การจะกล่าวถึงองค์การในแง่บวกต่อบุคคลอื่น (2) การดำรงอยู่ (Stay) คือ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป (3) ความทุ่มเทเพื่อองค์การ (Strive) คือ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การจะทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน มีความพยายามที่จะสร้างผลงานตามเป้าประสงค์ขององค์การ

(6) ผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทย หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการต่อผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก (QS World University Rankings) โดยพิจารณาจากเกณฑ์การชี้วัด 2 ด้าน ได้แก่ 1) ชื่อเสียงทางวิชาการของมหาวิทยาลัย (Academic Reputation) และ 2) ศักดิ์ศรีของผู้จ้างงานบัณฑิต (Employer Reputation)

(7) สถาบันอุดมศึกษาไทย หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ มหาวิทยาลัยไทยที่ได้รับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก (QS World University Rankings) จากสถาบันการจัดอันดับ Quacquarelli Symonds (QS) ของประเทศอังกฤษ ที่ได้รับการจัดอันดับสูงสุดในประเทศไทย 5 อันดับแรก และติดต่อกัน 5 ปีซ้อน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555–2559 ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัย

เชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มที่ 2 คือ มหาวิทยาลัยในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการประเมินผลการศึกษาระดับโลกแบบ QS Stars University Ratings โดยใช้รูปแบบของดาวในการให้ระดับต่างๆ จากสถาบันการจัดอันดับ Quacquarelli Symonds (QS) ของประเทศอังกฤษ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

(8) บุคลากร หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายวิชาการ (อาจารย์) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลการศึกษามาสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

4.1 ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View Approach: RBV)

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน บาร์นีย์และคณะ (Barney, Ketchen, & Wright 2011) กล่าวว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการพัฒนาทรัพยากรภายในและความสามารถซึ่งคู่แข่งไม่สามารถทำได้ โดยมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กรนี้มีส่วนช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งหนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) ทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องก่อให้เกิดคุณค่าภายในองค์กร (Value) 2) ทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องเป็นทรัพยากรที่หายาก (Rarity) 3) ทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีความโดดเด่น ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือมีต้นทุนสูงในการลอกเลียนแบบ (Imitability) และ 4) ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้ (Non-substitutable) (Barney et al., 2011) ปัจจุบันทฤษฎีฐานทรัพยากรถูกนำมาใช้เป็นอย่างมากในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Allen & Wright, 2007) โดยเฉพาะความเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จขององค์กร (Taboada, Tonks, Wigfield, & Guthrie, 2009) เช่น ผลการวิจัยของฮิวส์ลิด (Huselid) ที่แสดงให้เห็นว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลในด้านบวกอย่างมีนัยสำคัญกับองค์กรในเรื่องการลาออกของบุคลากรที่ลดลงและกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นทฤษฎีฐานทรัพยากรจึงกลายเป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยมอย่างมาก เพราะองค์กรที่มีทรัพยากร (Resource) และมีความสามารถ (Capability) ที่มีความพิเศษ

เหนือกว่าคู่แข่งชั้นจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Huselid, 1995; Barney et al., 2011)

4.2 ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory)

ปัจจุบันมีการศึกษาปัจจัยที่เชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผลการศึกษาพบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่ยังต้องผ่านตัวแปรซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Applebaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Boxall & Purcell, 2003) ซึ่ง Wright, McMahan, and McWilliams (1994) เรียกกลุ่มปัจจัยที่เชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรว่า กล่องดำ ทั้งนี้ เกรส (Guest) ได้อธิบายถึงกล่องดำของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าผลลัพธ์ที่ควรเกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) ซึ่งมีฐานคิดว่ามนุษย์จะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นต่อเมื่อ (วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, 2552, น. 173)

(1) คนผู้นั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และมีความสามารถ (Ability) กล่าวคือ รู้วิธีการนำความรู้ ทักษะที่ตนมีไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (Ability: A)

(2) คนผู้นั้นจะต้องมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปรารถนาจะทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี (Motivation: M)

(3) คนผู้นั้นจะต้องได้รับโอกาสจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และระบบงานในการที่จะสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร (Opportunity)

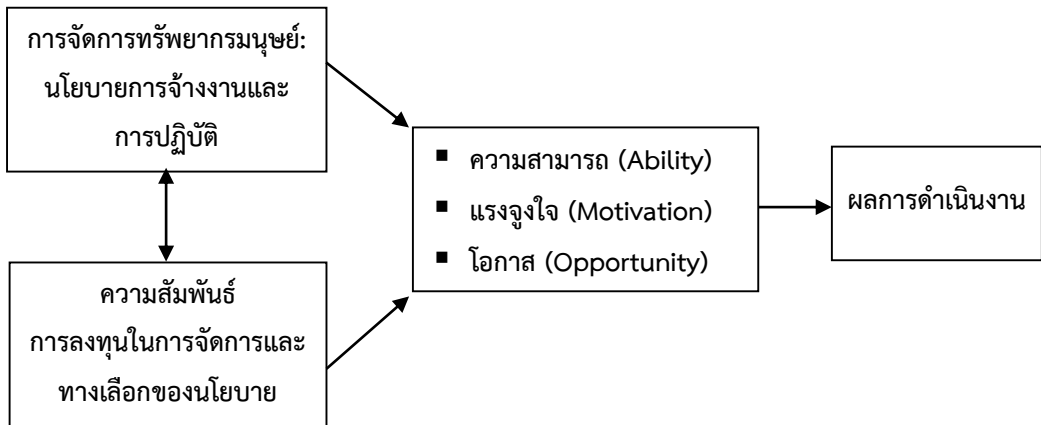
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 องค์ประกอบตามทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) ต้องถูกนำมาใช้ควบคู่กันไป

แนวคิดของเกรส (Guest) เกี่ยวกับหลักการของทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) มีความสอดคล้องกับข้อเสนอของแอปเพลบอม (Applebaum) ซึ่งได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 3 ประการของทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรไว้ดังสมการต่อไปนี้

$$P = f(A, M, O)$$

นอกจากนี้ บ็อกซอลล์ และเพอร์เซลล์ (Boxall & Purcell, 2003) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) กับผลการดำเนินงาน ดังปรากฏในแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) กับผลการดำเนินงาน



ที่มา: ดัดแปลงจาก Boxall and Purcell (2003, p. 5)

จากแผนภาพที่ 3 แสดงให้เห็นว่าถ้าต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จะต้องเพิ่มที่ระดับความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) ของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยต้องมีการจัดรูปแบบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสเพิ่มมากขึ้น (Boxall & Purcell, 2003)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จะถูกแบ่งเป็นชุดของการจัดการ (Bundle) มีลักษณะตามองค์ประกอบที่ถูกออกแบบมาเพื่อเพิ่มความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) ของบุคลากร โดยการวิจัยนี้ผู้วิจัยแบ่งวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) ออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก (Guest, 1997; Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003; Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007; Cheng & Mohd, 2011; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012; Prieto & Pérez-Santana, 2014) ดังนี้

(1) ความสามารถ (Ability) โดยความสามารถสามารถพัฒนาด้วยวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

(1.1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิธีปฏิบัติด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความสามารถของบุคลากร ด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้ความเหมาะสมกับตำแหน่ง และมีกระบวนการคัดเลือกที่ยุติธรรม

(1.2) การอบรมและพัฒนา (Training and Development) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิธีปฏิบัติด้านการอบรมและพัฒนาว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความสามารถและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยการสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้เพิ่มศักยภาพตามวิชาชีพ และมีความก้าวหน้าในอาชีพ

(2) การจูงใจ (Motivation) โดยสามารถทำให้เกิดการจูงใจเพิ่มขึ้นด้วยวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

(2.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิธีปฏิบัติด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นวิธีที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้ ด้วยการกำหนดเกณฑ์/ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน และสามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2.2) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิธีปฏิบัติด้านการบริหารค่าตอบแทนว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้ ด้วยการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เหมาะสม และเป็นระบบที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3) โอกาส (Opportunity) โดยสามารถทำให้เกิดโอกาสเพิ่มขึ้นด้วยวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

(3.1) การออกแบบงาน (Job and Work Design) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิธีปฏิบัติด้านการออกแบบงานว่าเป็นวิธีที่สร้างโอกาสให้บุคลากร ด้วยการออกแบบงานให้มีความยืดหยุ่น เป็นระบบที่ส่งเสริมให้เกิดท้าทายความสามารถของบุคลากร มีอิสระในการทำงาน และเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3.2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิธีปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรว่าเป็นวิธีที่สร้างโอกาสให้บุคลากรได้ ด้วยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นในการบริหารและพัฒนาองค์กร ตลอดจนสนับสนุนบุคลากรในการแสดงออกซึ่งแนวคิดต่างๆ ให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

(3.3) การสื่อสาร (Communication) คือ การรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการต่อวิธีปฏิบัติด้านการสื่อสารว่าเป็นวิธีที่สร้างโอกาสให้บุคลากรได้ ด้วยการมีระบบการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบถึงทิศทางการบริหารและพัฒนาองค์กร ตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

นอกจากกลุ่มปัจจัยที่เชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงาน ตามทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) แล้ว ผู้วิจัยเห็นว่ายังมี

ตัวแปรที่เชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานนั้นคือ ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) เพราะเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ก็จะส่งผลทำให้เกิดแรงผลักดันและแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมที่จะอุทิศตน เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนจนสุดความสามารถให้กับองค์กร

4.3 ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

ปัจจุบันการทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ต่อองค์กรนั้น เป็นเรื่องที่ถูกองค์กรกำลังให้ความสนใจและเป็นภารกิจหนึ่งที่ต้องดำเนินการจะต้องผลักดันให้เกิดขึ้นนอกเหนือจากรักษาอัตราการเติบโตและการดำรงขีดความสามารถเชิงแข่งขันให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องแล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในจำนวนที่เพียงพอ รวมทั้งต้องรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมิให้คิดลาออก พร้อมทั้ง กระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรทุ่มเททั้งกำลังกายกำลังใจทำงานอย่างเต็มที่ และอยากสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แก่องค์กร

อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรไว้ว่า เป็นสภาวะทางจิตใจ (Psychological State) ของบุคลากรที่มีต่อองค์กร กล่าวคือ เป็นความจงรักภักดีและความเต็มใจของสมาชิกในองค์กรที่พร้อมจะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลพวงมาจากบรรทัดฐานทางสังคม โดยบุคคลจะรับรู้หรือรู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์กรแล้ว บุคคลนั้นจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ทั้งนี้ ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรที่เกิดขึ้นจะมีอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่

(1) ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและปรารถนาที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้ที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร หากสมาชิกขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจก็จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

(2) ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรด้านการคงอยู่ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรถึงผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร และการรับรู้ถึงผลตอบแทนที่เสียไปหากออกจากการไม่เป็นสมาชิกขององค์กร โดยจะแสดงออกในรูปพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงาน พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปที่ไหน

(3) ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม จรรยาบรรณหรือจิตสำนึก บุคคลจะรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร จงรักภักดีต่อองค์กรเพราะนั่นคือความถูกต้องเหมาะสมที่จะทำเป็นหน้าที่หรือ

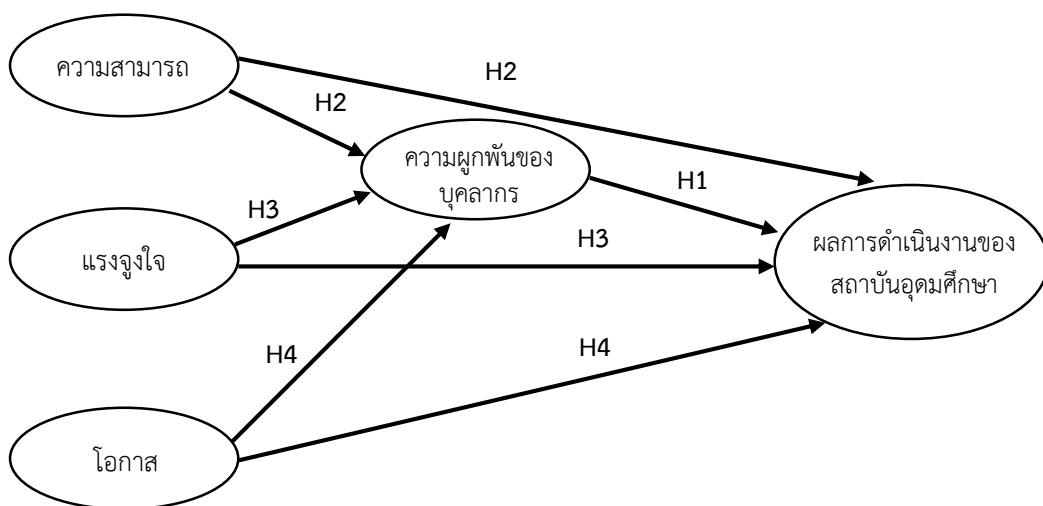
พันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร นอกจากนี้ ยังรวมถึงผลจากการลงทุนขององค์กรในตัวบุคคล เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนา การให้ทุน ทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันเพื่อตอบสนององค์กร เป็นความรู้สึกว่าควรจะอยู่

ฮิววิตต์ แอสโซซิเอตส์ (Hewitt Associates) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งพฤติกรรมดังกล่าวออกเป็น 3 ประการ คือ 1) การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) โดยบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะกล่าวถึงองค์กรในแง่บวกต่อบุคคลอื่น 2) การดำรงอยู่ (Stay) คือ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป 3) ความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) คือ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน มีความพยายามที่จะสร้างผลงานตามเป้าประสงค์ขององค์กร (Hewitt Associates, 2010 อ้างถึงใน โชติรส ดำรงสานติ, 2554, น. 19) ดังนั้น ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีและมีความทุ่มเททั้งพลังกายพลังใจ รวมทั้งใช้ความรู้ความสามารถ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพด้วยความรู้สึกที่คิดว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง ดังตัวอย่างผลการวิจัยของแบรด ฟิเดอ์แมน (Brad Federman) เกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ซึ่งตีพิมพ์ในหนังสือชื่อ Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty เมื่อปี ค.ศ. 2009 พบว่าตัวชี้วัดต่างๆ เช่น อัตราการลาออก ผลผลิตภาพ ผลประกอบการทางการเงิน เป็นต้น มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ในองค์กร (Federman, 2009)

โดยสรุปจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการที่องค์กรจะสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน หนึ่งในทรัพยากรภายในที่สำคัญก็คือทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ตลอดจนการนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ก่อให้เกิดคุณค่าทางด้านเศรษฐศาสตร์แก่องค์กร ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) ที่อธิบายว่าผลผลิตขององค์กรเกิดจากความรู้ความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาสในการมีส่วนร่วมที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ (Opportunity) ของบุคลากรในองค์กร นั้นแสดงว่า ความรู้ความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาสในการมีส่วนร่วมที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ (Opportunity) ของบุคลากรในองค์กร มีผลโดยตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Guest, 1997; Appelbaum et al., 2000) แต่ผู้วิจัยเห็นว่าแม้บุคลากรจะมีความรู้ความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาสในการมีส่วนร่วมที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ (Opportunity) แต่หากขาดความผูกพันต่อองค์กร

ในการที่มุ่งมั่นกระตือรือร้น ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ และยินยอมโดยสมัครใจของบุคลากร เพื่อนำความรู้ความสามารถออกมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ก็ยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำตัวแปรต่างๆ มาสร้างเป็นโมเดลสมมติฐาน ซึ่งเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 4 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส ความผูกพันของบุคลากร และตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงาน ดังปรากฏในแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย



จากแผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น สามารถกำหนดสมมติฐาน ได้ดังนี้
สมมติฐานที่ 1 ความผูกพันของบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถของบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยผ่านความผูกพันของบุคลากร

สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจของบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยผ่านความผูกพันของบุคลากร

สมมติฐานที่ 4 โอกาสของบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยผ่านความผูกพันของบุคลากร

5. ระเบียบวิธีการวิจัย

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการวิจัย คือ บุคลากรสายวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 14,261 คน

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างการวิจัย ผู้วิจัยทำการคำนวณตามสูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) (Yamane, 1973, p. 125) กำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มร้อยละ 5 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยสามารถสรุปได้ดังปรากฏในตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษา	จำนวนบุคลากรสายวิชาการ (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2,571	346
มหาวิทยาลัยมหิดล	3,783	362
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	2,250	340
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	1,921	331
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2,986	353
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	750	261
รวม	14,261	1,992

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2560

จากขนาดของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายวิชาการในตารางที่ 1 ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ตามคณะภายในของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา หลังจากนั้นใช้การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อสำรวจความคิดเห็นบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล (Human Characteristics) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประเภทการจ้าง และอายุงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรตามทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการในอุดมศึกษาไทยที่ได้ดำเนินกิจกรรมดังกล่าวมาน้อยเพียงใด ทั้งนี้ แต่ละข้อคำถาม มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน จาก 1-5 ตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยใช้คำตอบ 5 ระดับ กำหนดคะแนนแบ่งช่วงพิสัยของการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ได้ ออกเป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) สายวิชาการ ทั้งนี้ แต่ละข้อคำถาม มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน จาก 1-5 ตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยใช้คำตอบ 5 ระดับ กำหนดคะแนนแบ่งช่วงพิสัยของการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ได้ ออกเป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 4 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา (Higher Education Institutions Performance) ทั้งนี้ แต่ละข้อคำถามมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน จาก 1-5 ตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยใช้คำตอบ 5 ระดับ กำหนดคะแนนแบ่งช่วงพิสัยของการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ได้ ออกเป็น 5 ระดับ

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลบรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงลักษณะของการแจกแจงข้อมูลของตัวแปร โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสถิติ เพื่อจัดกลุ่มข้อคำถามตามตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส ความผูกพันของบุคลากร และผลการดำเนินงานของ

สถาบันอุดมศึกษา ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ของตัวแปรแต่ละรายการ แล้ววิเคราะห์ค่าความน่าเชื่อถือได้ค่ามาตรวัดตัวแปรแต่ละรายการ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยค่า Cronbach's Alpha ที่เหมาะสมต้องไม่ต่ำกว่า 0.7 ตามคำแนะนำของแฮร์และคณะ (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, p. 733)

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่ 1 (Confirmatory Factor Analysis) ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยการใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อถือได้ และนำเสนอค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weights) ค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE หรือ ρ_v) และค่าความเชื่อถือได้ของโครงสร้าง (Construct Reliability: CR หรือ ρ_c) เป็นการประเมินความเชื่อถือได้ของมาตรวัด

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยการใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL Program) เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของโมเดลมาตรวัดตัวแปร แล้วนำเสนอค่าสถิติเพื่อประเมินโมเดล ได้แก่ ค่า Chi-square, Degree of Freedom, CMIN, GFI, CFI, RMR และ RMSEA

ขั้นตอนที่ 5 สมการมาตรวัดตัวแปร จากค่า Standard Regression Weight, ค่า Standard Error, ค่า t-Value, ค่า p-Value และค่า SMC (R^2)

6. ผลการวิจัย

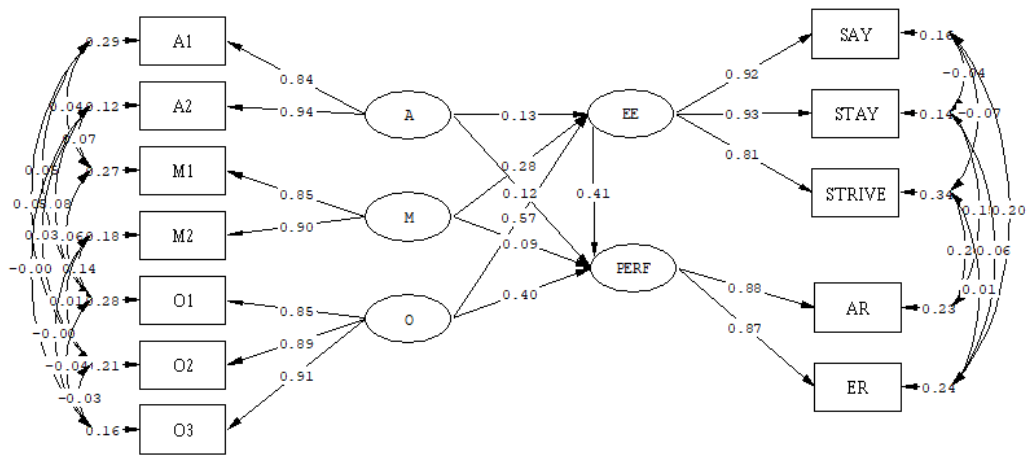
ผลจากการวิจัย เรื่อง “ผลกระทบของกล่องดำ (Black Box) ต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทย” พบประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งควรนำมาอภิปรายผลสรุปได้ดังต่อไปนี้

6.1 การทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎี โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่า มีค่า Chi-Square (χ^2) เท่ากับ 14.88 ค่า degree of freedom (df) เท่ากับ 12 ค่าอัตราส่วนของ Chi-Square/ Degree of Freedom (χ^2 /df) เท่ากับ 1.045 เป็นค่าที่น้อยกว่า 2 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และค่า p-value เท่ากับ 0.248 ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ ค่า Goodness of Fit Index: GFI เท่ากับ 1.00 ค่า Comparative Fit Index: CFI เท่ากับ 1.00 ค่า Root Mean Square Residual: RMR เท่ากับ

0.002 และค่า Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA เท่ากับ 0.011 ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง คือ โมเดลนี้ไม่แตกต่างกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับโมเดลทางทฤษฎี และพบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดในแต่ละตัวแปรแฝง ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัวการอบรมและพัฒนา ($\lambda = 0.94$) 2) แรงจูงใจในตัวแปรการบริหารค่าตอบแทน ($\lambda = 0.90$) 3) โอกาสในตัวแปรการสื่อสาร ($\lambda = 0.91$) 4) ความผูกพันของบุคลากรในตัวแปรความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร ($\lambda = 0.93$) และ 5) ผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในตัวแปรชื่อเสียงทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ($\lambda = 0.88$) ดังปรากฏในแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 5 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส และความผูกพันของบุคลากร ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา



Chi-Square=14.88, df=12, P-value=0.24802, RMSEA=0.011

Chi-Square = 14.88, df = 12, p-value = 0.24802, RMSEA = 0.011

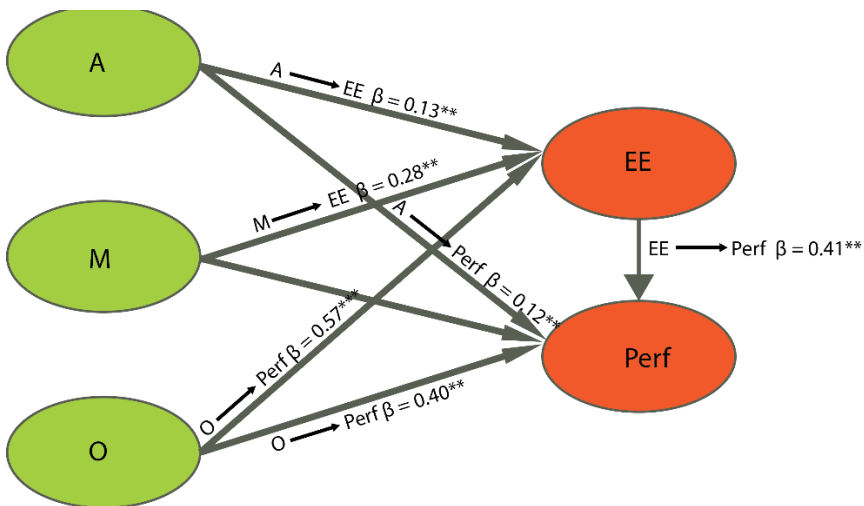
หมายเหตุ: แสดงเส้นความสัมพันธ์ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ แสดงเส้นความสัมพันธ์ที่ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากแผนภาพที่ 5 พบว่า การอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เป็นตามที่องค์กรคาดหวัง และวิธีปฏิบัติด้านการสื่อสารเป็นวิธีที่สร้างโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร สำหรับด้านความผูกพันของบุคลากรพบว่าบุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันต่อองค์กร โดยบุคลากรสายวิชาการยังคงปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กรอยู่ ไม่คิดลาออก และหากพิจารณาด้านผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาพบว่าการจัดรูปแบบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ดังที่กล่าวข้างต้น ไม่เพียงส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น ยังส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านชื่อเสียงทางวิชาการ

นอกจากนี้ ความสามารถของบุคลากร ($\lambda = 0.12, p < 0.01$) แรงจูงใจของบุคลากร ($\lambda = 0.09, p < 0.05$) และโอกาสของบุคลากร ($\lambda = 0.40, p < 0.01$) มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีความผูกพันของบุคลากรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ดังปรากฏในแผนภาพที่ 6 ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 6 สรุปลค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในโมเดลสมการโครงสร้างที่ศึกษา



หมายเหตุ: ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

6.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-value ค่า p-value และทิศทางความสัมพันธ์ในแต่ละคู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พร้อมกับทำการประเมินค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรที่ได้จากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ซึ่งตัวแปรทำนาย ได้แก่ (1) ความสามารถ (Ability: A) (2) แรงจูงใจ (Motivation: M) (3) โอกาส (Opportunity: O) และ (4) ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement: EE) และตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 อิทธิพลทางตรงทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรทำนายและตัวแปรตาม

ตัวแปรทำนาย	อิทธิพล (Effects)	ตัวแปรตาม	
		ความผูกพันของบุคลากร (EE)	ผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา (Perf)
ความสามารถ (A)	DE	0.13**	0.12**
	IE	0	0.05**
	TE	0.13**	0.17**
แรงจูงใจ (M)	DE	0.28**	0.09*
	IE	0	0.12**
	TE	0.28**	0.21**
โอกาส (O)	DE	0.57***	0.40**
	IE	0	0.23**
	TE	0.57**	0.63***
ความผูกพันของบุคลากร (EE)	DE	0	0.41**
	IE	0	0
	TE	0	0.41**

หมายเหตุ: DE = อิทธิพลทางตรง (Direct Effect), IE = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect),

TE = อิทธิพลโดยรวม (Total Effect)

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากตารางที่ 2 ผลการวิจัยเมื่อเทียบกับสมมติฐานสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ความผูกพันของบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.41 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 มีค่า t-value = 5.37

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถของบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.12 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 มีค่า t-value = 4.89 และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยผ่านความผูกพันของบุคลากร ($\beta = 0.05$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจของบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.09 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีค่า t-value = 2.44 และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยผ่านความผูกพันของบุคลากร ($\beta = 0.12$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 4 โอกาสของบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.40 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 มีค่า t-value = 7.96 และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยผ่านความผูกพันของบุคลากร ($\beta = 0.23$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

6.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายด้าน

(1) ความสามารถของบุคลากร

สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคลากรในการอบรมและพัฒนา มากที่สุด ($\lambda = 0.94$) รองลงมา คือ การสรรหาและคัดเลือก ($\lambda = 0.84$) ตามลำดับ (ดังแผนภาพที่ 5) เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงข้อคำถามซึ่งสะท้อนความสามารถของบุคลากรในด้านต่างๆ พบว่า

การอบรมและพัฒนา (Training and Development: A2) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมา มีโอกาสได้ศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานในมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.87$) มหาวิทยาลัยมีทุนสนับสนุนการวิจัย เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถในการวิจัยให้มีศักยภาพสูงขึ้น ($\bar{X} = 3.85$) การลาไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (Sabbatical Leave) ยังติดขัดระเบียบ ($\bar{X} = 3.85$) มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career

Development Plan) ($\bar{X} = 3.85$) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.83$) มหาวิทยาลัยจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้ตรงกับความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร ($\bar{X} = 3.83$) มหาวิทยาลัยมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.80$) มหาวิทยาลัยมีแผนผลักดันและสนับสนุนทรัพยากรบริหารในการขอตำแหน่งทางวิชาการ ($\bar{X} = 3.73$) และมหาวิทยาลัยมักจัดการฝึกอบรมและพัฒนาไม่เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.57$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection: A1) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความเหมาะสมกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมา มหาวิทยาลัยมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Management) ($\bar{X} = 3.88$) มหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ระบบชัดเจน ($\bar{X} = 3.86$) วุฒิการศึกษาของผู้สมัครตรงตามประกาศในตำแหน่งที่สมัครวุฒิการศึกษาของผู้สมัครตรงตามประกาศในตำแหน่งที่สมัคร ($\bar{X} = 3.85$) การสรรหาและคัดเลือกเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และมีคุณธรรม ($\bar{X} = 3.76$) และมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้การคัดเลือกเป็นไปอย่างมีเหตุผล ($\bar{X} = 3.51$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(2) แรงจูงใจของบุคลากร

สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับแรงจูงใจของบุคลากรในการบริหารค่าตอบแทนมากที่สุด ($\lambda = 0.90$) รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\lambda = 0.85$) ตามลำดับ (ดังแผนภาพที่ 5.2) เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงข้อความซึ่งสะท้อนแรงจูงใจของบุคลากรในด้านต่างๆ พบว่า

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation: M2) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มีความมั่นคงทางการเงินจากผลตอบแทนที่ได้รับระหว่างการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมา มหาวิทยาลัยมีระบบ การให้รางวัลและยกย่องบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติ ดีเด่น และมหาวิทยาลัยมีระบบการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Management) ($\bar{X} = 3.83$) เท่ากัน และค่าตอบแทนของท่านเหมาะสมกับความรับผิดชอบที่ท่านได้รับ ($\bar{X} = 3.79$) ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับจากมหาวิทยาลัย ทำให้ท่านเชื่อได้ว่าท่านจะมีสวัสดิภาพที่เหมาะสม เมื่อท่านเกษียณอายุจากมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.78$) และมหาวิทยาลัยมีเกณฑ์การให้รางวัลและจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.74$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: M1) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ท่านสามารถสอบถามประเด็นข้อสงสัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมา มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการให้รางวัลและการจ่ายค่าตอบแทน ($\bar{X} = 3.88$) และข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ท่านสามารถปรับปรุงการทำงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.82$) มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 3.73$) และมหาวิทยาลัยมีเกณฑ์และตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน ($\bar{X} = 3.52$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(3) โอกาสของบุคลากร

สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับโอกาสของบุคลากรในการสื่อสาร มากที่สุด ($\lambda = 0.91$) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ($\lambda = 0.89$) และการออกแบบงาน ($\lambda = 0.85$) น้อยที่สุด ตามลำดับ (ตั้งแผนภาพที่ 2) เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงข้อความซึ่งสะท้อนโอกาสของบุคลากรในด้านต่างๆ พบว่า

การสื่อสาร (Communication: O3) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบได้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมา มหาวิทยาลัยนำเทคโนโลยีทางด้านการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้สื่อสารภายในมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.86$) และมหาวิทยาลัยแจ้งข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.85$) ทราบข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ นโยบายหลัก และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.84$) และมหาวิทยาลัยมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรผ่านช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.74$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

การออกแบบงาน (Job and Work Design: O1) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ มหาวิทยาลัยไม่ได้ใส่ใจต่อการทำงานหนักที่นอกเหนือไปจากภาระงานประจำของท่าน ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมา มหาวิทยาลัยมอบหมายงานที่เหมาะสมที่สุดกับความสามารถและความเชี่ยวชาญของท่าน และมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูงโดยการมอบหมายให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.83$) เท่ากัน และงานที่ท่านทำมีความท้าทายความสามารถของท่าน ($\bar{X} = 3.82$) มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Management) ($\bar{X} = 3.80$) ตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ มีการระบุรายละเอียดขั้นตอนการทำงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.77$) และมหาวิทยาลัยมีระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ($\bar{X} = 3.74$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement: O2) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยบริหารงานโดยใช้กระบวนการตัดสินใจตามหลักฉันทามติ ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมา มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นในการพัฒนามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.79$) มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานงานต่างๆ ($\bar{X} = 3.75$) มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับนโยบาย การบริหารและสภาพการทำงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.73$) ความคิดของบุคลากรถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดทิศทางการบริหารงานในมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.72$) และความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มักได้รับการเพิกเฉย ($\bar{X} = 3.71$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(4) ความผูกพันของบุคลากร

สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับความผูกพันของบุคลากรในความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร มากที่สุด ($\lambda = 0.93$) รองลงมาคือ การกล่าวถึงองค์กร ($\lambda = 0.92$) และความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ($\lambda = 0.81$) น้อยที่สุด ตามลำดับ (ตั้งแผนภาพที่ 2) เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงข้อคำถามซึ่งสะท้อนความผูกพันของบุคลากรในด้านต่างๆ พบว่า

ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร (Stay) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย เหนื่อยล้ากับการทำงานวิชาการ ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมา ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.87$) และหากท่านย่นเวลากลับไปได้ ท่านคงเลือกไปทำงานในปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.85$) จะไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานอื่น แม้ว่าจะได้รับโอกาส ตำแหน่ง และเงินเดือนที่สูงกว่า ($\bar{X} = 3.84$) มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 3.82$) คิดว่าจะอยู่กับมหาวิทยาลัยแห่งนี้ไปจนกระทั่งเกษียณอายุ ($\bar{X} = 3.81$) และคิดว่าตัดสินใจถูกต้องแล้วที่มาทำงานมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ($\bar{X} = 3.78$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

การกล่าวถึงองค์กร (Say) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ความภูมิใจและยินดีเสมอเมื่อมหาวิทยาลัยของท่านพัฒนาไปในทางที่ดี ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมามีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ($\bar{X} = 3.84$) พูดถึงมหาวิทยาลัยของท่านในทิศทางที่ดีเสมอ เมื่อสนทนากับผู้อื่น และมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอ เมื่อผู้อื่นพูดถึงมหาวิทยาลัยของท่านในทางที่ดี และจะชี้แจงและอธิบายแก้ไขเสมอ เมื่อผู้อื่นกล่าวถึงมหาวิทยาลัยของท่านในทางที่ผิด ($\bar{X} = 3.82$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเสมอ (\bar{X}

= 3.89) รองลงมา ท่านเต็มใจทุ่มเทการทำงานมากกว่าความคาดหวังตามปกติ เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยโดยรวม ($\bar{X} = 3.79$) และท่านมีความห่วงใยในความอยู่รอดและทิศทางของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.78$) ท่านมักค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นเสมอ และท่านยินดีให้ความช่วยเหลือมหาวิทยาลัยในทุกด้านเสมอ แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม ($\bar{X} = 3.73$) น้อยที่สุด เท่ากัน ตามลำดับ

(5) ผลการดำเนินงาน

สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานในชื่อเสียงทางวิชาการของมหาวิทยาลัย มากที่สุด ($\lambda = 0.88$) รองลงมาคือ ทศนคติของผู้จ้างงานบัณฑิต ($\lambda = 0.87$) ตามลำดับ (ดังแผนภาพที่ 2) เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงข้อคำถามซึ่งสะท้อนแรงจูงใจของบุคลากรในด้านต่างๆ พบว่า

ชื่อเสียงทางวิชาการของมหาวิทยาลัย (Academic Reputation: AR) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีวารสารทางวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมา มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรเผยแพร่ผลงานทางวิชาการในวารสารระดับนานาชาติที่อยู่ในฐานข้อมูล SJR, SCOPUS, ISI ($\bar{X} = 3.88$) และมหาวิทยาลัยมีวารสารทางวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ($\bar{X} = 3.87$) มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับทางวิชาการในระดับชาติ ($\bar{X} = 3.85$) มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับทางวิชาการในระดับนานาชาติ ($\bar{X} = 3.84$) มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัยสู่ความเป็นเลิศระดับนานาชาติ ($\bar{X} = 3.81$) บุคลากรมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติ ที่อยู่ในฐานข้อมูล SJR, SCOPUS, ISI ($\bar{X} = 3.79$) ผลงานวิจัยของบุคลากรมีผลกระทบต่อสังคม (Research with impact) ($\bar{X} = 3.78$) บุคลากรได้นำเสนอบทความ/ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย ในการประชุมสัมมนาที่มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ และบุคลากรได้รับเชิญให้ร่วมทำวิจัยกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ ($\bar{X} = 3.73$) น้อยที่สุด เท่ากัน ตามลำดับ

ทัศนคติของผู้จ้างงานบัณฑิต (Employer Reputation: ER) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือทางด้านวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่มีชื่อเสียง และบัณฑิตมีความพร้อม มีความรู้ความสามารถ และเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ($\bar{X} = 3.86$) เท่ากัน รองลงมา มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถานประกอบการต่างประเทศที่มีชื่อเสียง บัณฑิตมีความพร้อม มีความรู้ความสามารถ และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ และมหาวิทยาลัยส่งเสริมให้นักศึกษา/นิสิตฝึกสหกิจศึกษาในต่างประเทศ มีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) น้อยที่สุด เท่ากัน ตามลำดับ

7. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยข้างต้นพบประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งควรนำมาอภิปรายผลสรุปได้ดังต่อไปนี้

(1) ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ความสามารถ (Ability) การจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) ของบุคลากร มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบ็อกซอลล์ และเพอร์เซลล์ (Boxall & Purcell, 2003) ที่อธิบายว่าการสนับสนุนบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การจะต้องมีนโยบายที่สอดคล้องกับทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) โดยการออกแบบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดปัจจัยใน 3 ด้าน ได้แก่ ส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน (Ability) ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) และส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Opportunity) นอกจากนี้ ความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสของบุคลากรยังมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยผ่านความผูกพันของบุคลากร ในทรรศนะของผู้วิจัยเห็นว่าการที่บุคลากรจะนำความรู้ความสามารถออกมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ แม้จะมีแรงจูงใจและได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมแล้ว หากบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มุ่งมั่นทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ และยินยอมโดยสมัครใจเพื่อนำความรู้ความสามารถออกมาใช้ในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของคูเปอร์ Cooper (2009) ที่พบว่าความผูกพันในงานกับผลการดำเนินงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

(2) ผลการทดสอบสมมติฐานนอกจากทดสอบสมมติฐานที่ว่าความสามารถ (Ability) การจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) ของบุคลากร มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยผ่านความผูกพันของบุคลากรแล้ว ผลการวิจัยจากตารางที่ 2 ยังพบว่า ความสามารถ (Ability) การจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) ของบุคลากร มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้เกิดความสามารถ ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ดัดพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เพราะรู้สึกอยากตอบแทนองค์การที่ลงทุนในตัวบุคลากร จึงรู้สึกว่าจะต้องปฏิบัติงานในองค์การต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอัลเลน และเมเยอร์ Allen and Meyer (1990) ที่ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การที่เกิดขึ้น สามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ โดยการลงทุนขององค์การในตัวบุคคล เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนานั้น เป็นลักษณะของความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน นอกจากนี้ ความรู้สึก

อยากตอบแทนองค์กรแล้ว การที่องค์กรมีรูปแบบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้เกิดความสามารถด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา จะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาและองค์กร จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงความสามารถของบุคลากร เป็นผลให้บุคลากรได้รับการสนับสนุนและได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือสับเปลี่ยนหน้าที่ เพื่อให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ หรือเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเมื่อบุคลากรได้รับการพิจารณาเช่นนี้แล้ว จึงทำให้บุคลากรรู้สึกได้ถึงโอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานมากขึ้น ย่อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร

โดยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยด้านหนึ่งส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เพราะการที่องค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2549 อ้างถึงใน วนิดา เจริญจิโรจน์, 2553, น. 8) สำหรับผลการวิจัยที่พบว่า การจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) ของบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรนั้น ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้เกิดการจูงใจ (Motivation) โดยเฉพาะการจัดรูปแบบการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของฮิววิตต์ แอสโซซิเอตส์ (Hewitt Associates) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรพบว่า ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับจากองค์กรเพื่อตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยมีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรรององค์กร ส่วนวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้เกิดโอกาส (Opportunity) ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นเจ้าขององค์กร เมื่อบุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นเจ้าขององค์กรก็จะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และจะมุ่งมั่น พยายามทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ และยินยอมโดยสมัครใจเพื่อนำความรู้ความสามารถออกมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสตีเยร์ส Steers (1977) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ (1) ปัจจัยส่วนบุคคล (2) ปัจจัยลักษณะของงาน เช่น ความมีอิสระในการทำงาน ความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และ

(3) ปัจจัยประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นต้น

(3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายด้าน พบว่า สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับด้านความสามารถของบุคลากรในเรื่องการอบรมและพัฒนามากที่สุด โดยเฉพาะการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มะยูรี สุตตา และธนช กนกเทศ (2553), เยาวภา ปฐมศิริกุล (2554), วีระศักดิ์ พุทธาศรี, นุศราพร เกษสมบุรณ์, สุรศักดิ์ สุนทร, อรณัชชา เซ็นโซ, ปิยะอร แดงพยนต์, และกนกวรรณ เส็งคำภา (2554, น. 109-114) พบว่าการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับมีผลต่อการบริหารงานและผลสัมฤทธิ์ในการบริหารองค์กร ทั้งนี้ เป็นเพราะการอบรมและพัฒนาจะเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรสูงขึ้น ซึ่งหากองค์กรใดที่มีทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของไรท์และคณะ (Wright, 1994) พบว่าการเพิ่มขึ้นของความสามารถของทุนมนุษย์นำไปสู่การพัฒนาระดับประสิทธิผลและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ส่วนด้านแรงจูงใจของบุคลากรนั้น สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทนมากที่สุด โดยเฉพาะการให้ความมั่นคงทางการเงินจากผลตอบแทนที่ได้รับระหว่างการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เป็นเพราะการที่บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพียงอย่างเดียว อาจจะยังไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานดังกล่าวด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของแพลนเทนกา และซีเกอร์ (Plantenga & Siegers, 2006 อ้างถึงใน วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, 2552, น. 177) ที่สรุปว่าแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ แรงจูงใจโดยเฉพาะด้านค่าตอบแทนมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ กฤษณะ สุกพันธ์, อิสราภรณ์ ทนุผล, และเนตรดาว ชัยเขต (2559) ที่ศึกษารูปแบบค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม พบว่าระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับด้านโอกาสของบุคลากร นอกจากบุคลากรมีความรู้ความสามารถ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องได้รับโอกาสในการเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน บุคลากรจึงจะสามารถใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดคุณค่ากับองค์กรได้ ผลจากการวิจัยในด้านโอกาสสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการสื่อสารมากที่สุด โดยเฉพาะการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบได้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เป็นเพราะการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์กร การสื่อสารก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นต่างๆ ระหว่างบุคลากรในองค์กร ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและมีเป้าหมายร่วมกันในองค์กร ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจมุ่งมั่นปฏิบัติงานตาม

องค์การคาดหมายให้ประสบความสำเร็จ สร้างความเป็นเอกภาพ เกิดความสามัคคีในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎี แก้วมงคล (2555) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการรายโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลจากการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นของสถาบันอุดมศึกษาส่งผลต่อชื่อเสียงทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมากที่สุด โดยเฉพาะทำให้มหาวิทยาลัยมีวารสารทางวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

8. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัย เรื่อง “เปิดกล่องดำ (Black Box) สถาบันอุดมศึกษาไทย” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

8.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถ (Ability) การจูงใจ (Motivation) โอกาส (Opportunity) และความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ ความสามารถ การจูงใจ และโอกาสยังมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยผ่านความผูกพันของบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารควรออกแบบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดปัจจัยใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงาน (Ability) (2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation) (3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสในการมีส่วนร่วมที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถ (Opportunity) ในองค์การ และ (4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ พร้อมทั้งสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าขององค์การ อุทิศตน มุ่งมั่น เพื่อความสำเร็จขององค์การ

8.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

(1) ผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทยสำหรับการวิจัยนี้ เป็นความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการต่อผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก (QS World University Rankings) โดยพิจารณาจากเกณฑ์การชี้วัดเพียง 2 ด้าน ได้แก่ (1) ชื่อเสียงทางวิชาการของมหาวิทยาลัย (Academic reputation) และ (2) ทัศนคติของผู้จ้างงานบัณฑิต (Employer Reputation) ดังนั้น ควรวัดผลการดำเนินงานที่วัดจากตัวชี้วัดที่เป็นเชิงวัตถุวิสัย (Objective) และขยายเกณฑ์การชี้วัดให้ครบทุกด้าน

(2) ตัวแปรแฝงที่เป็นวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านความสามารถ (Ability) และการจูงใจ (Motivation) มีตัวแปรแฝงเพียงด้านละ 2 ตัวแปรเท่านั้น ดังนั้นเพิ่มตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาเพิ่มขึ้น

(3) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วนและครอบคลุมควรปรับวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

(4) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เท่านั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น ควรใช้การวิจัยการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

(5) ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าความสามารถ (Ability) การจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรขยายการศึกษาเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถ (Ability) การจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) กับความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กฤษณะ สุกพันธ์, อิศราภรณ์ ทนุผล, และเนตรดาว ชัยเขต. (2559). รูปแบบค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 5(1), 1-14.

โชติรส ดำรงศานติ. (2554). *การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและการสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง*. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ทรงยศ แก้วมงคล. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

มะยูรี สุกตา, และธนัช กนกเทศ. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษา องค์การบริหาร ส่วนตำบลป่ามะคาบ อำเภอมือง จังหวัดพิจิตร*. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- เยาวภา ปฐมศิริกุล. (2554). แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาล เอกชนในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 34(130), 14-35.
- วนิดา เจริญจิโรจน์. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ), สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วัชรพงษ์ อินทรวงศ์. (2552). กล้องดำและแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 8(1), 159-184.
- _____. (2552). อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต), คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วีระศักดิ์ พุทธาศรี, นุศราพร เกษสมบุรณ์, สุรศักดิ์ สุนทร, อรณัชชา เซ็นโส, ปิยะอร แดงพยนต์, และกนกวรรณ เส็งคำภา. (2554). *การประเมินผล 10 ปี โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2559-2560*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

ภาษาอังกฤษ

- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2007). Strategic Management and HRM. In Boxall, P., Purcell, P., & Wright, P. (Eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*. Ithaca: ILR Press.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Belcourt, M., Bohlander, G. W., & Snell, S. (2008). *Managing Human Resources*. Toronto: Nelson.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Cheng T., & Mohd A. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167.
- Cooper, K. E. (2009). *Go with the flow: Examining the Effects of Engagement Using Flow Theory and Its Relationships to Achievement and Performance in the 3-dimensional Virtual Learning Environment of Second Life*. (Doctoral Dissertation). University of Central Florida, College of Education.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Hair, J. F. Jr. Black, W. C., Babin, B. J. Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Institute for Management Development. (2018). *IMD World Competitiveness Yearbook 2018*. Lausanne: Switzerland.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Prieto, M. I., & Pérez-Santana, P. M. (2014). Managing Innovative Work Behavior: The Role of Human Resource Practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Taboada, A., Tonks, S. M., Wigfield, A., & Guthrie, J. T. (2009). Effects of Motivational and Cognitive Variables on Reading Comprehension. *Reading and Writing: An Interdisciplinary Journal*, 22(1), 85-106.

- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1069-1083.
- Wright, P., McMahan, G., & McWilliams, A. (1994). Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management, 5*(2), 301-326.
- Yamane, T. (1973). *Statistics an Introductory Analysis*. New York: Harper & Row.