

การธำรงรักษาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร
ในมุมมองทางวัฒนธรรมองค์กร

Employee Retention in a State University in the Bangkok Vicinity Area
in Organizational Culture Perspectives

ทัตเทพ ทวีไทย¹, ศุภวัฒน์ สุขะปรเมษฐ², ฐิติมา ให้อยอง³ และ ชัชวาล แสงทองล้วน⁴

Tattep Taweethai¹, Supawat Sukhaparamate², Thitima Holomyong³,
and Chatchawal Sangthongluan⁴

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์^{1,2,3,4}

College of Innovation Management Rajamangala University of Technology Rattanakosin^{1,2,3,4}

Corresponding Author: tattep.taw@rmutr.ac.th¹

Retrieved 14-08-2023; Revised 29-08-2023; Accepted 02-08-2024

Doi: 10.14456/jappm.2024.33

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1.) เพื่อศึกษาสภาวะปัจจุบันของการธำรงรักษาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ 2.) เพื่อศึกษาเงื่อนไขและอุปสรรคในการธำรงรักษาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ 3.) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการธำรงรักษาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มวิชาการ กลุ่มสนับสนุน จำนวน 14 คน ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการวิเคราะห์แก่นสาระ ผลการวิจัยพบว่า 1.) สภาวะปัจจุบันของการธำรงรักษาบุคลากรพบว่าองค์กรมีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ผ่านกิจกรรม บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ความผูกพันของบุคลากรมีความรู้สึกเชิงบวก ความไม่ผูกพันเป็นความผูกพันในงาน มีการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการสนับสนุนบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นพี่เป็นน้อง การช่วยเหลือ การจบจากสถาบันเดียวกัน การธำรงรักษาบุคลากร ให้ค่าตอบแทนสวัสดิการ ความก้าวหน้าในการทำงาน การสื่อสารสภาพแวดล้อม 2.) เงื่อนไขและอุปสรรคในการธำรงรักษาบุคลากรพบว่าขาดการบริหารความสัมพันธ์ ขาดการสร้าง ความพึงพอใจในงาน ขาดการสร้าง ความผูกพัน กฎระเบียบที่ตึงเครียด ไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กรที่กดดัน กลั่นแกล้ง เอาชนะ แข่งขัน เอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง คิดแง่ลบ 3.) แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการธำรงรักษาบุคลากรพบว่าพัฒนาการสื่อสาร มีส่วนร่วม มอบหมายงานสำคัญ เป็นกันเอง ผลตอบแทนที่ดี การทำกิจกรรม ความ

ยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็น ความใส่ใจในบุคลากรและครอบครัว ความเป็นพี่เป็นน้อง ความยุติธรรม ลักษณะงานที่เหมาะสม การครองใจคน

คำสำคัญ: การดำรงรักษามูลค่า; วัฒนธรรมองค์กร; ความพึงพอใจในงาน; ความผูกพัน; การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร

Abstract

The objectives of this article are 1) To study the current state of employee retention in public universities, 2) To study conditions and obstacles in employee retention in public universities, and 3) To offer the alternative ways to improve and develop the process employee retention in public universities. It is a qualitative research. Key informants were administrators, academic groups, and support groups, totaling 14 peoples. The interview form was used as a research tool. Collecting data were analyzed using the principle of Thematic Analysis. The results demonstrate that 1) The current state of employee retention shows that the organization still had confidence in the employee. There is interaction between employee through activities. Employees satisfied with their work and they have a positive feeling. Non-binding is a work commitment. The organization's support is recognized. Human resource management lacks strategic planning. Employee are supported according to their roles, corporate culture Brotherhood, support, graduating from the same institution employee retention welfare compensation Progress in work, communication, environment 2) For the conditions and obstacles in personnel retention, it was found that the organization is lack of relationship management, insufficient job satisfaction, inadequate employee commitment, conflicting regulations, lack of strategic human resource management planning, pressure and competitive organizational culture, and resistance to change and negative thinking. 3) Recommendation for improvement and development of employee retention were found to develop communication, participation, delegate significant tasks, friendliness, good returns, activity activities, flexibility, listening to opinions. Caring for staff and families fraternity, justice, suitable job characteristics, winning people's hearts.

Keywords: Employee retention; Organization culture; Job satisfaction; Employee engagement; Perceived organization support

บทนำ

เนื่องจากการไร้ซึ่งความสามารถในการดำรงรักษาบุคลากรมีส่วนสำคัญที่ทำให้ต้นทุนในการพิจารณาค้นหาบุคลากรที่จะเข้ามาทดแทนเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นแล้ว การจากไปของบุคลากรเพียงคนเดียวสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรคนอื่นเกิดความคิดและพร้อมที่จะลาออกตามไปด้วย (Inabinett, J., M. & Ballaro, J., M., 2014; Cross, R., Rollag, K., Opie, T. & Pryor, G., 2017; Lee, T., W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J., 2017) และถ้าหากองค์กรมีความสามารถในการดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในงานได้ย่อมทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืน การมีผลผลิต และผลการปฏิบัติงานที่ดี เนื่องจากการดำเนินธุรกิจนั้นใช้บุคลากรเป็นผู้ขับเคลื่อนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในงาน (Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T. & Sternad, D. 2016; Adeoye, A., O. & Hope, O., 2020)

มีผลการวิจัยอย่างหลากหลายที่ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรและการดำรงรักษาบุคลากรมีความเชื่อมโยงกัน (Adeoye & Hope, 2020; Anitha & Begum, 2016; Inabinett & Ballaro, 2014; Parmenter & Barnes, 2021; Pittino et al., 2016) โดยวัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงอย่างยิ่งต่อรูปแบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน เป็นสิ่งที่ก่อเกิดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติทั้งในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตในองค์กร อีกทั้งยังหมายถึงบรรยากาศในการทำงานที่มีรูปแบบของการตัดสินใจ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ถูกกำหนดขึ้นภายใต้สิ่งแวดล้อมทางสังคม (Chen, 2015; Robbins, 2005) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของการที่บุคลากรในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิด มุมมอง ประสบการณ์ในการทำงาน และการดำเนินชีวิตในองค์กรก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความซับซ้อนเป็นได้ทั้งวัฒนธรรมหลัก และวัฒนธรรมรอง (Eisenberg & Riley, 2001; Miller, 2012)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

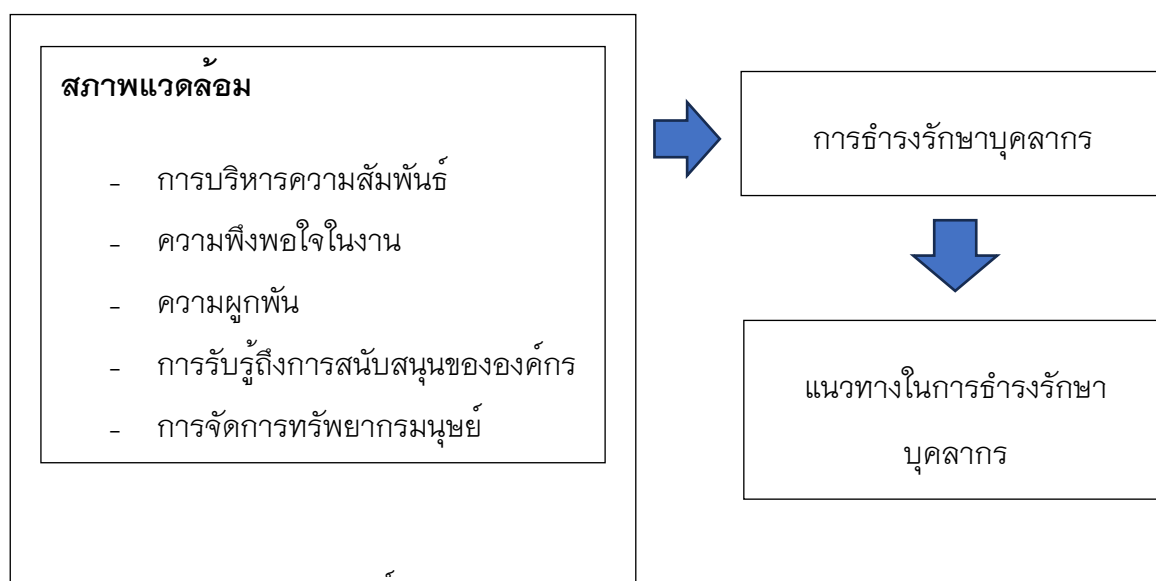
- 1.) เพื่อศึกษาสภาวะปัจจุบันของการดำรงรักษาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานครในมุมมองทางวัฒนธรรมองค์กร
- 2.) เพื่อศึกษาเงื่อนไขและอุปสรรคในการดำรงรักษาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานครในมุมมองทางวัฒนธรรมองค์กร
- 3.) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการการดำรงรักษาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานครในมุมมองทางวัฒนธรรมองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

วัฒนธรรมองค์กรอาจกล่าวได้ว่าเป็นระบบของการแบ่งปันความหมายโดยบุคลากรในองค์กร โดยลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะแตกต่างกัน มีความเป็นเอกลักษณ์ ส่งเสริมความมีลักษณะเฉพาะทั้งองค์กร และบุคคล ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรประกอบไปด้วยค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทศนคติ และสมมติฐาน เป็นความมุ่งมั่นขององค์กรมากกว่าความสนใจส่วนบุคคล (Robbins, S., P., & Judge, T., A.,

2016) และเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยึดถือให้ความสำคัญ เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตรวมไปถึงการกำหนดพฤติกรรมที่เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติเมื่ออยู่ในองค์กร (Armstrong, M., 2006) หมายรวมถึงมาตรฐานของการกระทำและการสื่อสารของบุคลากรในองค์กร (Robbins, S., P., & Judge, T., A., 2016) ทางด้านการธำรงรักษาบุคลากรนั้น เป็นความพยายามขององค์กรในเก็บรักษาบุคลากรที่องค์กรต้องการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมผลักดันให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลานานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หรือสามารถที่จะรับผิดชอบโครงการ ภาระงานนั้นๆ จนบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรได้แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจ ความไว้วางใจที่มีต่อองค์กร มีความรู้สึกถึงคุณค่าที่ตนเองได้เป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งขององค์กร มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานไม่ว่างานนั้นๆจะหนักแค่ไหน (Das, B., L. & Baruah, M., 2013; Singh, D., 2019)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

1. งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่การวิจัย คือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างชนิดปลายเปิด ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิจัยเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นกลุ่มบริหาร จำนวน 6 คน ได้แก่ รองอธิการบดีวิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 1 คน คณบดี จำนวน 2 คน ได้แก่ คณบดีวิทยาลัยวิทยาศาสตร์ จำนวน 1 คน ได้แก่ คณบดีวิทยาศาสตร์การกีฬา คณบดีวิทยาลัยสังคมศาสตร์ จำนวน 1 คน ได้แก่ คณบดีศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต จำนวน 1 คน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 1 คน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน กลุ่มวิชาการ จำนวน 4 คน ได้แก่ สายวิทยาศาสตร์ และสายสังคมศาสตร์กลุ่มละ 2 คน กลุ่มสนับสนุน จำนวน 4 คน ได้แก่ สำนักงานวิทยาเขต จำนวน 1 คน สายวิทยาศาสตร์ จำนวน 1 คน สายสังคมศาสตร์ จำนวน 1 คน และบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 1 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างชนิดปลายเปิด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อมูลที่จะทำให้ทราบแสดงนัยถึงสภาพทั่วไปของการดำรงรักษาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

4.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะ ข้อมูลทุติยภูมิ จากหนังสือ และเอกสารงานวิชาการต่างๆ ได้แก่ ผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ งานเขียนทางวิชาการ บทความทางวิชาการ

4.2 การสัมภาษณ์ การวิจัยครั้งนี้ใช้ทั้งการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 14 คน โดยคำถามที่จะใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การศึกษาเอกสารด้วยการวิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา และการสัมภาษณ์เชิงลึกคำถามผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์แก่นสาระเป็นการรวบรวมข้อมูลจากผู้สัมภาษณ์ทั้งหมดแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาวะปัจจุบันของการดำรงรักษาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานครในมุมมองทางวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความสัมพันธ์ เช่น การมอบหมายงานสำคัญ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น การเลื่อนตำแหน่ง องค์กรมีการจัดกิจกรรมที่ให้โอกาสกับบุคลากรในการเข้าร่วม ความพึงพอใจในงานที่เป็นความชื่นชอบในงาน บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน โอกาสทำงานที่ตนเองชอบ ตรงกับความสนใจ ความถนัด มีความท้าทาย เป็นงานที่สร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร และผลตอบแทนที่ได้รับนำไปเลี้ยงชีพได้อย่างพอเพียง ความไม่พึงพอใจในงานที่จากกฎระเบียบที่ไม่เอื้ออำนวยไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติ และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องสืบสานวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันที่มีทัศนคติเชิงบวกของบุคลากร องค์กรเป็นผู้ให้แก่บุคลากรมีงานทำที่ดี มีความมั่นคง มีความก้าวหน้า มีชื่อเสียง การมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี และการอยู่กับองค์กรมาตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงวันนี้ ความผูกพันที่มีทัศนคติเชิงลบของบุคลากร ความรู้สึกของบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับงาน

มากกว่าความผูกพันที่มีต่อองค์กร การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรเป็นองค์กรที่ให้การสนับสนุนที่หลากหลายแสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ ไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขาดการทำงานเชิงรุก และไม่มีการพัฒนา ให้การสนับสนุนบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความเป็นพี่เป็นน้อง ความเอื้ออาทรต่อกัน การช่วยเหลือกัน การทำงานเป็นทีม การจบจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เหมือนกันที่จะมีการนับรุ่น KU ซึ่งจะได้รับการดูแลและสนับสนุนเป็นพิเศษ วิธีการในการเก็บรักษาบุคลากร ได้แก่ การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การจัดหาสวัสดิการที่สอดคล้องกับความต้องการ โอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกัน มีสภาพแวดล้อมที่ดี ชื่อเสียงขององค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาเงื่อนไขและอุปสรรคในการธำรงรักษาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานครในมุมมองทางวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่าเงื่อนไขและอุปสรรคของการบริหารความสัมพันธ์ องค์กรไม่มีความพยายามในการบริหารความสัมพันธ์ ไม่สนใจในความรู้สึกของบุคลากรหากบุคลากรออกไปเพียงหาคนใหม่มาทดแทน ความพึงพอใจในงานการสืบทอดวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้ตนเองมารับตำแหน่ง และกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่เอื้ออำนวยไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ความผูกพัน องค์กรไม่มีความพยายามในการสร้างความผูกพัน ไม่มองคุณค่าของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร ขาดโปรแกรมที่ต้องใช้ในการเรียนการสอนซึ่งไม่มีระเบียบมารองรับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานที่ไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่มีการพัฒนา ไม่มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะของความกดดัน การกลั่นแกล้ง การแข่งขัน การไม่ยอมรับ ขาดจิตสำนึกในการให้ความร่วมมือ เอื้อประโยชน์ให้กับพรรคพวกมากกว่า หากขึ้นมาเป็นประธานจะต้องทำงานตามลำพังด้วยตนเอง สามารถเสนอแนะความคิดเห็นได้แต่มองว่าผิด วิธีการในการเก็บรักษาบุคลากร องค์กรไม่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคลากร ไม่แสดงออกถึงความพยายามในการเก็บรักษาบุคลากร กดดันให้ออก

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการธำรงรักษาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานครในมุมมองทางวัฒนธรรมองค์กรผลการวิจัยพบว่าแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาของการบริหารความสัมพันธ์ พัฒนาระบบการสื่อสารของผู้บริหาร มีศิลปะในการสื่อสาร ให้การมีส่วนร่วม สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มอบหมายงานสำคัญเงินเดือนที่เหมาะสม การให้ความสำคัญแก่บุคลากรในแง่มุมมองต่างๆ สวัสดิการ เงินรางวัล งานที่ให้คุณค่ามีเกียรติ การให้ความสำคัญทั้งบุคลากรและครอบครัวของบุคลากร การทำกิจกรรมร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการความเห็นอกเห็นใจ ความยืดหยุ่น การสร้างความสุข โอกาสในการแสดงความคิดเห็น การแฝงวัตถุประสงค์สอดแทรกไปในกิจกรรม และความใส่ใจในรายละเอียดของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน การมอบหมายงานที่ตรงกับความต้องการ การมีระบบพี่เลี้ยง การรับฟังความคิดเห็น ความสุขในการทำงาน ความยุติธรรมในเรื่องต่างๆ การครองใจคน ความผูกพัน ความเป็นอิสระ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความสัมพันธ์ที่ดี และการครองใจคน การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร ความใส่ใจของผู้บริหาร ความสามารถของผู้บริหาร รายได้

ของหน่วยงาน การให้ความช่วยเหลืออย่างจริงใจ การพิจารณาลักษณะเฉพาะของแต่ละรายบุคคล การรับฟังความคิดเห็น การใช้การแลกเปลี่ยน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การมีข้อมูลพื้นฐาน การทำงานเชิงรุก แรงผลักดันจากผู้บริหาร การรับฟังความคิดเห็น มีระบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ใช้การแลกเปลี่ยน การมีคุณธรรมและจริยธรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร การให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน การสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร วิธีการในการเก็บรักษาบุคลากร การสื่อสาร สวัสดิการ บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดี การสนับสนุนขององค์กร ความยืดหยุ่น การแก้ไขปัญหา ความยุติธรรม การมีส่วนร่วม ความเป็นพี่เป็นน้อง การพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล และการครองใจคน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความเป็นพี่เป็นน้อง ความเอื้ออาทร การช่วยเหลือกัน และสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Almutairi, Y., M. & Alenezi, A., K. (2020) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะแตกต่างกัน มีความเป็นเอกลักษณ์ ส่งเสริมความมีลักษณะเฉพาะทั้งองค์กร วิธีการในการเก็บรักษาบุคลากร องค์กรแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีหลากหลายวิธีการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Singh, D. (2019) ที่กล่าวว่าการธำรงรักษาบุคลากรเป็นความพยายามขององค์กรในการเก็บรักษาบุคลากรที่องค์กรต้องการ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

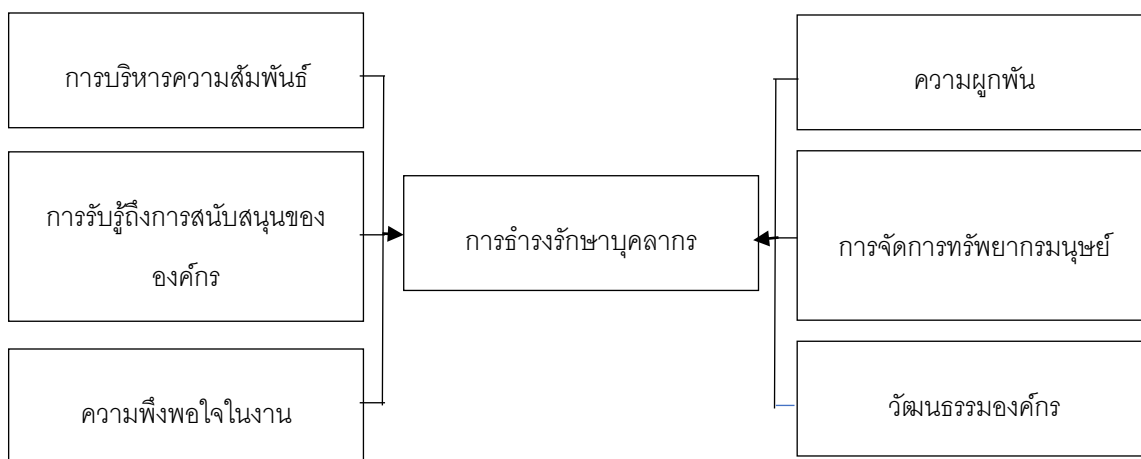
ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่าเงื่อนไขและอุปสรรคของ วัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะของความกดดัน การกลั่นแกล้ง การเอาชนะ การแข่งขัน การไม่ยอมรับ ขาดจิตสำนึกในการให้ความร่วมมือ เอื้อประโยชน์ให้กับพรรคพวกมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins, S., P. & Judge, T., A. (2016) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นอำนาจ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะมุ่งเน้นการแข่งขัน มีความพยายามขององค์กรในการควบคุมสภาพแวดล้อมของตนซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถที่จะควบคุมได้ วิธีการในการเก็บรักษาบุคลากร องค์กรไม่สนใจและไม่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกลึกของบุคลากร ไม่แสดงออกถึงความพยายามในการเก็บรักษาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Loutier, O., Felusiak, L., Hill, C. & Pemberton-Jones, E., J. (2015) ที่กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นหากไม่สามารถธำรงรักษาบุคลากรได้ ด้วยต้นทุนทางการเงินที่สูงขึ้น ได้แก่ ต้นทุนที่เกิดจากระยะเวลาในการรอคอยบุคลากรใหม่ที่เข้ามาทำงานทดแทน ซึ่งอาจสร้างความเสียหายที่เป็นต้นทุนให้เกิดขึ้นได้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่าแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาของ วัฒนธรรมองค์กร การให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ สร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานด้วยการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการสอดแทรกผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นวัตถุประสงค์แฝงในวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong, M. (2006) และ Robbins, S., P. & Judge, T., A. (2016) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของการแบ่งปันความหมายโดยบุคลากรใน

องค์กร โดยลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะแตกต่างกัน มีความเป็นเอกลักษณ์ วิธีการในการเก็บรักษาบุคลากร การสื่อสาร การพัฒนาเรื่องพื้นฐานที่ควรมี สวัสดิการ บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดี การสนับสนุนขององค์กร ลักษณะงานที่ตรงกับความต้องการ ความยืดหยุ่น การแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วม และการครองใจคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Das, B., L. & Baruah, M. (2013) และ Singh, D. (2019) ที่กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากรเป็นความพยายามขององค์กรในการเก็บรักษาบุคลากรที่ต้องการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ข้อค้นพบที่สำคัญของกระบวนการการธำรงรักษาบุคลากร มี 7 ประเด็น มีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

1. การบริหารความสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประเภทหนึ่งโดยเฉพาะระหว่างองค์กรกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นมุมถึงความสัมพันธ์ในระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานขององค์กรในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ปัญหาของบุคลากร การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน สวัสดิการ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กร สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย การสื่อสาร สิทธิและหน้าที่ที่มีต่อกัน การจัดการระหว่างองค์กรและบุคลากร

2. การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร เป็นการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อองค์กรถึงการได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในประเด็นต่างๆ และการดูแลเอาใจใส่คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดี การตอบแทนซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรและองค์กรจึงเกิดขึ้นโดยองค์กรให้การสนับสนุนในประเด็นต่างๆ เป็นพฤติกรรมและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อองค์กร

3. ความพึงพอใจในงาน เป็นการประเมินตัวงานและบริบทของงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับตัวบุคคล สังคม องค์กรและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นชุดของทัศนคติของบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะ

ของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประสิทธิภาพทางอารมณ์ในการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. ความผูกพัน เป็นความเกี่ยวข้องของบุคคล ความพึงพอใจ ความกระตือรือร้นในที่มีต่อการปฏิบัติงานที่บุคคลคนนั้นกระทำ เป็นความสามารถในการควบคุมตนเองของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งจะแสดงออกทางกาย การใช้ความรู้ความสามารถ และมีการแสดงออกทางอารมณ์ร่วมเชิงบวกที่ชัดเจนในขณะที่ปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติเชิงบวกต่อค่านิยมหลัก เป้าหมายขององค์กร และนโยบายต่างๆที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำเอากลยุทธ์มาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานทุกส่วนขององค์กร จึงทำให้กิจกรรมต่างๆ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้รับการออกแบบให้มีความสอดคล้องกลมกลืนไปกับกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรก็เช่นเดียวกันที่ได้รับการออกแบบมาอย่างมีมุมมองที่คำนึงถึงทุกส่วนงานในองค์กร

6. วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบของการแบ่งปันความหมายโดยบุคลากรในองค์กร โดยลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะแตกต่างกัน มีความเป็นเอกลักษณ์ ส่งเสริมความมีลักษณะเฉพาะทั้งองค์กรและบุคคล และเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยึดถือให้ความสำคัญ เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตรวมไปถึงการกำหนดพฤติกรรมที่เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติเมื่ออยู่ในองค์กร

7. การธำรงรักษาบุคลากร ความพยายามขององค์กรในเก็บรักษาบุคลากรที่องค์กรต้องการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมผลักดันให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลาที่นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หรือสามารถที่จะรับผิดชอบโครงการ ภาระงานนั้นๆ จนบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

สรุป

การธำรงรักษาบุคลากรเป็นความพยายามในหลากหลายวิธีการที่จะรักษาบุคลากรที่สำคัญให้อยู่กับองค์กร ทั้งนี้สถานะปัจจุบันของการธำรงรักษาบุคลากรพบว่าองค์กรมีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ผ่านกิจกรรม บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน มีความผูกพันกับองค์กร องค์กรมีการสนับสนุนที่หลากหลาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นพี่เป็นน้อง การช่วยเหลือ การจบจากสถาบันเดียวกัน การธำรงรักษาบุคลากร ให้ค่าตอบแทนสวัสดิการ ความก้าวหน้าในการทำงาน การสื่อสาร สภาพแวดล้อม ส่วนเงื่อนไขและอุปสรรคในการธำรงรักษาบุคลากรพบว่าขาดการบริหารความสัมพันธ์ ขาดการสร้าง ความพึงพอใจในงาน ขาดการสร้าง ความผูกพัน กฎระเบียบที่ตืดขัด ไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กรที่กดดัน กลั่นแกล้ง เอาชนะ แข่งขัน เอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง คิดแง่ลบ ทางด้านการปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการธำรงรักษาบุคลากร ได้แก่ การบริหารความสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรที่ต้องให้การสนับสนุนในประเด็นต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนิน

กิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ การสร้างความพึงพอใจในงานที่ต้องพิจารณาถึงลักษณะของบุคคลกับลักษณะของงานที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน การสร้างความผูกพันเพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันเชิงบวกต่อองค์กร อุทิศตนเองในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความกระตือรือร้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องมีแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ การทำงานเชิงรุก ใส่ใจดูแลบุคลากรในทุกๆ มิติที่เกี่ยวข้อง และวัฒนธรรมองค์กรที่ให้อำนาจแก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารทั้งที่เป็นการสื่อสารของผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ความคาดหวัง หรือการแสดงออกถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อบุคลากร ที่ทำให้ทราบถึงปัญหาความจำเป็น ความต้องการความช่วยเหลือของบุคลากร
2. องค์กรควรให้ความสำคัญแก่บุคลากร เช่น สวัสดิการ เงินรางวัล การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การเชิดชูเกียรติ การให้ความสำคัญแก่ครอบครัวของบุคลากร การทำกิจกรรมร่วมกันกับบุคลากร การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจและสร้างความผูกพัน
3. องค์กรควรพัฒนาหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีการแนวทางในการทำงานเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น การกำหนดเป้าหมาย การมองระยะยาว การดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากร มีการทำงานเชิงรุก
4. องค์กรควรมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน มีการสื่อสารตามช่องทางต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งควรมีการสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรไปในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรด้วย
5. องค์กรควรมีแนวทางวิธีการในการธำรงรักษาบุคลากรอย่างชัดเจน มีกลยุทธ์ มีแผนแนวทางในการดำเนินงาน เช่น การสร้างความพึงพอใจ การสร้างความผูกพัน หรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับลักษณะของบุคลากร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณควบคู่กับข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เป็นหลักฐานยืนยันที่มีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น
2. ควรใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมมาช่วยในการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เป็นหลักฐานยืนยันที่มีน้ำหนักมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Adeoye, A. O., & Hope, O. (2020). Organizational culture, employee retention and employee loyalty: Empirical evidence from Nigeria. *Academic Journal of Economic Studies*, 6(3), 139–145.
- Almutairi, Y. M., & Alenezi, A. K. (2020). The impact of organization culture and environment on leadership effectiveness applied study on some governmental organizations in the state of Kuwait. *Journal of Public Affairs*, 21(4). <https://doi.org/10.1002/pa.2198>
- Anitha, J., & Begum, F. N. (2016). Role of organizational culture and employee commitment in employee retention. *International Journal of Asian School of Business Management*, 9(1), 17–28.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited.
- Chen, Y. M. (2015). *How do national and organizational cultures affect talent retention during an international merger and acquisition?* [Doctoral dissertation, Capella University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Cross, R., Rollag, K., Opie, T., & Pryor, G. (2017). Connect and adapt: How network development and transformation improve retention and engagement in employees' first five years. *Organization Dynamics*, 47(2), 115–123.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8–16.
- Inabinett, J., M. & Ballaro, J., M. (2014). Developing an Organization by Predicting Employee Retention by Matching Corporate Culture with Employee's Values: A Correlation Study. *Organization Development Journal*, 32(1): 55–74.
- Lee, T., W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (2017). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 31(3), 237–256.
- Loutier, O., Felusiak, L., Hill, C. & Pemberton–Jones, E., J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2): 119–129.
- Miller, K. (2012). *Organization communication* (6th ed). Cengage Learning.
- Parmenter, J., & Barnes, R. (2021). Factors supporting Indigenous employee retention in the Australian mining industry: A case study of the Pilbara region. *The Extractives Industries and Society*, 8, 423–433.

- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are High Performance Work Practices Really Necessary in Family SMEs? An Analysis of the Impact on Employee Retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7: 75–89.
- Robbins, S., P. & Judge, T., A. (2016). *Essentials of Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey. Pearson Education Limited.
- Robbins, S., P. (2005). *Organization Behavior*. New Jersey. Pearson Education.
- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *IJSRST*, 6(1), 425–431.