



ปัจจัยการจํารักรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



โดย

นางสาวศศิธร เมธรุจภานนท์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE FACTORS FOR RETENTION OF THE FOREIGN TEACHERS UNDER THE
JURISDICTION OF BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION SCHOOLS



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2023
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร
โดย	นางสาวศศิธร เมธรุจภานนท์
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฌีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตติวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

630630026 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : การอํารงรักษา, ครูชาวต่างประเทศ

นางสาว ศศิธร เมธรุจกานนท์: ปัจจัยการอํารงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยการอํารงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ผลการยืนยันปัจจัยการอํารงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 437 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 205 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 2 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ และ ครูชาวต่างประเทศสอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 410 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันปัจจัยการอํารงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยการอํารงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ปัจจัย และปัจจัยที่ 1 ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยย่อย คือ 1) แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร 1.1 ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน 1.2 การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย 1.4 ระบบการสนับสนุนของ HR 2) การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา 3) การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน 4) การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ

2. ปัจจัยการอํารงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์

630630026 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : RETENTION, FOREIGN TEACHERS

MISS Sasithorn METHRUJPANONT : THE FACTORS FOR RETENTION OF THE FOREIGN TEACHERS UNDER THE JURISDICTION OF BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION SCHOOLS Thesis advisor : Associate Professor Sakdipan Tonwimonrat, Ph.D.

The purposes of this research were 1) to identify the factors for retention of the foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools. 2) to know the result of confirmation of the factors for retention of the foreign teachers. This research is descriptive, and the population of this research was 437 Bangkok Metropolitan Administration schools. The sampling group was 205 Bangkok Metropolitan Administration schools. There were 2 information providers for each school. They were either the school administrator or the head of foreign languages learning department, English language and the foreign teacher all included for 410 people. The research instruments were the semi-structured interview form, the opinionnaires and the opinionnaires for confirming the factors for retention of the foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools. The statistics applied to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis and content analysis.

The findings were as follows:

1. The factors for retention of the foreign teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools were consisted of 4 factors with 4 sub factors for the first factor as follows: 1) The Ways to Increase the Satisfactions for Organizational Engagement. 1.1 The leadership role in performance management 1.2 The different types of awardings. 1.3 Establishing good relationship with safety and warm school atmosphere. 1.4 The HR support system 2) The cultivation for inspirations and faiths. 3) Arrangement for teaching English in the same standard. 4) The Provision of gaining benefits and welfares for professions, income and health..

2. The factors for retention of the foreign teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools were verified by five experts with accuracy, propriety, feasibility, and utility.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่าน ที่เป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้คำปรึกษา แนวคิด และคำแนะนำ พร้อมทั้งให้ความกรุณาแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ด้วยความเมตตา ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผอ. ดร. รัชชิวรรษ์ ว่องอัครชสกุล ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดประดิษฐารามสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตธนบุรี อาจารย์ ดร. สมบัติ เดชบำรุง และ อาจารย์ ดร. สมใจ เดชบำรุง มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ พร้อมทั้งให้ความกรุณาให้ข้อมูล ให้สัมภาษณ์และส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าสำเร็จด้วยความเมตตาเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ที่กรุณาให้ข้อมูล ให้สัมภาษณ์ตรวจสอบ และแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย รวมทั้งตรวจสอบผลการวิจัยสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ขึ้น

ขอขอบคุณสำนักการศึกษาและผู้ประสานงานกรุงเทพมหานคร ที่ส่งเสริมและสนับสนุน โดยอนุญาตให้ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นจำนวน 205 โรงเรียน

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าหมวดกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ ครูชาวต่างประเทศ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการ ตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ผู้ให้ทุกสิ่งทุกอย่าง อย่างเต็มกำลังความสามารถ ทั้งกำลังกาย กำลังใจ กำลังทรัพย์และกำลังความคิดแก่ผู้วิจัย รวมถึงพี่น้องผองเพื่อนรุ่น 18 ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ คำปรึกษาและกำลังใจ ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จในวันนี้ได้ผู้วิจัย จักระลึกถึงพระคุณของท่านตลอดไป

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
ความสำคัญของการธำรงรักษาพนักงาน.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
ความหมายการธำรงรักษาพนักงาน (Meanings of the Employees Retention) ด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ HRM (Human Resources Management).....	17
ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	19
หลักการและแนวคิดการธำรงรักษา.....	20
หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	26
การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development).....	28

ความหมายของการฝึกอบรม (The meaning of Training).....	28
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	30
กระบวนการการอบรม (The ADDIE Five Step Training Process)	30
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management - PM).....	39
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal – PA).....	46
การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation).....	52
แรงงานสัมพันธ์.....	55
แนวคิดและหลักการธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention) ด้านจิตวิทยา Psychology	68
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการธำรงรักษา.....	75
การเพิ่มความรู้สึกผูกพันของพนักงาน.....	75
ทฤษฎีเงื่อนไขทางจิตวิทยาของ Kahn (1990).....	75
ทฤษฎีตัวทำนายของ May (2004)	76
ทฤษฎี JD-R model ของ Bakker and Demerouti (2008).....	76
ทฤษฎีแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน (Motivation and Inspiration Theories).....	80
ทฤษฎีความต้องการตามลำดับชั้นของมาสโลว์ (The Maslow’s Hierarchy of Needs Theory (1943)	80
ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg Two Factor Theory (1959).....	82
ทฤษฎีความเท่าเทียมกันของอดัม (Adams Equity Theory 1965)	87
ปัจจัยในการธำรงรักษาพนักงาน.....	90
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	90
งานวิจัยในประเทศ.....	92
งานวิจัยต่างประเทศ.....	102
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	106
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	106

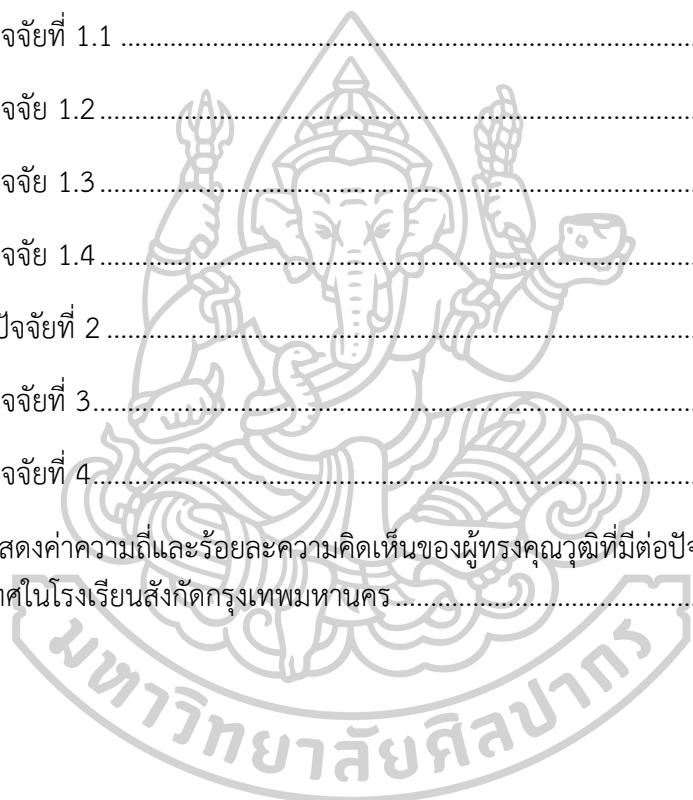
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงร่างงานวิจัย	106
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย.....	106
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย	109
ระเบียบวิธีการวิจัย	109
แผนแบบการวิจัย	109
ตัวแปรที่ศึกษา.....	110
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	111
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	112
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	113
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	114
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	115
สรุป.....	116
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	117
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์บทสัมภาษณ์และการ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	117
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	215
ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร	239
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เพื่อยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร	272
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	302
สรุปผลการวิจัย.....	302
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	329
ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้	330

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	330
รายการอ้างอิง	332
ภาคผนวก.....	339
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิกรอกแบบสอบถามงานวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	340
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	343
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	347
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย แบบตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง IOC	349
ภาคผนวก จ หนังสือขอตกลงเครื่องมือ รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ	369
ภาคผนวก ฉ ผลการทดลองเครื่องมือวิจัย	372
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัย รายชื่อโรงเรียนผู้ให้ข้อมูล.....	382
ภาคผนวก ซ แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลฉบับภาษาไทย.....	396
ภาคผนวก ฌ แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลฉบับภาษาอังกฤษ	422
ภาคผนวก ฎ หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันปัจจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	439
ภาคผนวก ฏ แบบสอบถามเพื่อยืนยันปัจจัยการำรักษาครูชาวต่างประเทศ ในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร	442
ประวัติผู้เขียน.....	464

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยุติธรรม.....	45
ตารางที่ 2 ตารางแนวคิดโครงสร้างการจ่ายเงินและผลลัพธ์ที่ตามมา	53
ตารางที่ 3 ตารางทฤษฎี 2 ปัจจัยของ (2 Factor Theory) Frederick Herzberg.....	83
ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง.....	110
ตารางที่ 5 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานค้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการอ้าง รักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	119
ตารางที่ 6 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการอ้างรักษา ครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ).....	179
ตารางที่ 7 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการ อ้างรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	191
ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการอ้างรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 142 ข้อ.....	202
ตารางที่ 9 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	216
ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร การอ้างรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	218
ตารางที่ 11 แสดงค่า KMO (Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) และ วิเคราะห์ ค่าสถิติทดสอบ Barlett’ s Test of Sphericity.....	239
ตารางที่ 12 แสดงปัจจัยค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของปัจจัยการอ้างรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร	240
ตารางที่ 13 แสดงค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละปัจจัย	242
ตารางที่ 14 แสดงค่า KMO (Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy)และ วิเคราะห์ ค่าสถิติทดสอบ Barlett’ s Test of Sphericity.....	246

ตารางที่ 15 แสดงปัจจัยค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของปัจจัยย่อยของปัจจัย ที่ 1 ของปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	247
ตารางที่ 16 แสดงค่าน้ำหนักปัจจัยย่อยของตัวแปรที่สังเกตได้ในปัจจัยที่ 1	248
ตารางที่ 17 แสดงปัจจัยที่ 1 – 4 และปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1 ตั้งแต่ 1.1 – 1.4 และจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้ทั้งหมดดังตาราง	250
ตารางที่ 18 ปัจจัยที่ 1	251
ตารางที่ 19 ปัจจัยที่ 1.1	258
ตารางที่ 20 ปัจจัย 1.2	260
ตารางที่ 21 ปัจจัย 1.3	262
ตารางที่ 22 ปัจจัย 1.4	264
ตารางที่ 23 ปัจจัยที่ 2	266
ตารางที่ 24 ปัจจัยที่ 3	268
ตารางที่ 25 ปัจจัยที่ 4	270
ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	274



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
ภาพที่ 2 รูปหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ระยะสำคัญ (3 R's phase).....	27
ภาพที่ 3 ที่มา Gary Dessler, Fundamentals of Human Resource Management, 5th ed. (Malaysia: Pearson Education 2020), 249.....	36
ภาพที่ 4 รูปกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	48
ภาพที่ 5 รูปแสดงประเภทการลาออกของพนักงาน.....	59
ภาพที่ 6 รูปสาเหตุการลาออกโดยสมัครใจ.....	61
ภาพที่ 7 รูปการพรรณนาแบบกราฟิกสมการพฤติกรรม A Graphical depiction of the behavior equation (own compilation).....	68
ภาพที่ 8 JD-R Model: รูปแบบ JD-R ในการวิเคราะห์และพัฒนาความเป็นอยู่ของพนักงาน Analyzing and Improving Employee Well-Being.....	77
ภาพที่ 9 Motivation Factor and Hygiene Factor	85
ภาพที่ 10 แสดงถึงทฤษฎี 2 ปัจจัยแบบย่อที่อธิบายความแตกต่างระหว่าง Hygiene Factor และ Motivation Factor.....	86
ภาพที่ 11 ภาพขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	108
ภาพที่ 12 ภาพแผนแบบการวิจัย	109
ภาพที่ 13 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร	271

บทที่ 1 บทนำ

ประเทศพัฒนาแล้ว หมายถึงประเทศที่มีการพัฒนาในระดับที่สูงเมื่อวัดตามมาตรฐาน โดยใช้ดัชนีการพัฒนามนุษย์ ซึ่งเป็นการรวมเอามาตรวัดทางเศรษฐกิจรวมกับมาตรวัดอื่น ๆ เช่นมีปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งได้เป็น 3 ปัจจัย คือ การมีสุขภาพที่ดีและยืนยาว ความรู้ และมาตรฐานในการดำรงชีวิตที่ดี ดังนั้นเพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี ประเทศไทยจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน อันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) อันเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยซึ่งต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”¹ โดยมียุทธศาสตร์โดยการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. ด้านความมั่นคง
2. ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
4. ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5. ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์และการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญมากในการจัดการการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากการศึกษาคือการสร้างคนและสร้างโอกาสให้คนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการสื่อสาร และมีคุณค่าเพื่อสร้างเยาวชนให้เป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพและเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยที่คนสามารถเข้าถึงการศึกษาในทุกรูปแบบที่เขาต้องการที่จะศึกษา โดยไม่มีการจำกัดสิทธิ์ในการเข้าถึงการศึกษา ครุจึงเป็นหนึ่งในพลังที่มีอิทธิพลและทรงพลังที่สุด สำหรับการเข้าถึงความเสมอภาคและคุณภาพในการศึกษาและเป็นกุญแจสู่การพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามการฝึกรอบรม การสรรหา การเก็บรักษาสถานะและสภาพการทำงานยังคงมีอยู่นอกจากนี้ยังมีการขาดแคลนครูที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีทั่วโลก ตามที่สถาบันสถิติแห่งยูเนสโก (UIS) ต้องสรรหาครู 69 ล้านคนเพื่อให้บรรลุการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาสากลภายในปี 2030 ยูเนสโกได้จัดหาครูที่ได้รับการฝึกฝนสนับสนุนและมีคุณภาพเป็นหนึ่งในลำดับ

¹สำนักงาน ป.ย.ป., ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580), เข้าถึงเมื่อ 31 มกราคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://sto.go.th/th/about/policy/20-year-strategic-plan>

ความสำคัญสูงสุด การมุ่งเน้นนี้ได้รับการเสริมด้วยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน การศึกษาที่มีคุณภาพ ผ่านกรอบการศึกษา 2030 สำหรับการดำเนินการซึ่งมีเป้าหมายเรียกร้องให้ครูที่มีคุณสมบัติเพิ่มขึ้นอย่างมากผ่านการปรับปรุง การฝึกอบรม การสรรหา การเก็บรักษาสถานะสภาพการทำงาน และแรงจูงใจ ความกระตือรือร้นและขวัญกำลังใจของกำลังแรงงานครูปัจจุบันคืออิทธิพลที่สำคัญต่อการจัดหาครูในอนาคต² สำหรับประเทศไทยการขาดแคลนครูในประเทศไทยพบครูขาดแคลนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ ปัญหาการขาดแคลนครูสอนภาษาอังกฤษเป็นปัญหาร้ายแรงอันดับสองรองจากปัญหาการขาดแคลนของครูคณิตศาสตร์³ นอกจากนี้ การขาดแคลนครูเกิดขึ้นในทุกภาคส่วนของการศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา อุดมศึกษา และการศึกษานอกระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [ส.พ.ฐ.], 2550). ส.พ.ฐ. (2007) รายงานว่าการขาดแคลนครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ที่ประมาณ 70,000 ถึง 90,000 ทุกปีตั้งแต่ปี 2543-2548 ขาดครู 15,915 คนในระดับก่อนประถมศึกษา 31,159 ในระดับประถมศึกษา 25,329 ในระดับมัธยมศึกษา และ 2,549 ในระดับพิเศษโรงเรียน แสดงว่าปัญหาการขาดแคลนครูเป็นปัญหาร้ายแรง และมักจะกลายเป็นรุนแรงขึ้นตั้งแต่ครู 188,071 คนหรือ 48% ของแรงงานจะยุติการสอนอาชีพระหว่างปี 2553 ถึง 2562 ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ UNESCO ประจำปี 2554 แม้ว่ากลุ่มมัธยมในประเทศไทยจะลดลง 1.6% ต่อปีตั้งแต่บัดนี้จนถึงปี 2563 แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ยังคงมีอยู่ การขาดอัตรากำลังคนของครู เนื่องจากจำนวนครูที่จะเกษียณอายุเพิ่มขึ้นอย่างมากจากปี 2008 เป็น 2020⁴

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผลค้ำดัชนีการพัฒนามนุษย์ HDI พิสูจน์ได้ว่าประเทศไทยมีศักยภาพในการแข่งขันอยู่ในระดับดีเมื่อเปรียบเทียบกับสมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 10 ประเทศแล้ว ประเทศไทยจะมีข้อเสียเปรียบก็คือเรื่องการสื่อสารทางด้านภาษาอังกฤษ เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศเดียวในกลุ่มอาเซียนที่ไม่เคยตกเป็นอาณานิคมของชาติตะวันตก จึงทำให้โอกาสในการค้าขาย และการพัฒนาทางการสื่อสารทางด้านภาษาค่อนข้างจำกัด เมื่อพิจารณาจากผลการพัฒนาการศึกษาในช่วงปี 2552 – 2559 พบว่า ประเทศไทยประสบความสำเร็จในหลายด้าน และมีอีกหลายด้านยังเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในระยะต่อไป เช่น ด้านโอกาสทางการศึกษา ด้านคุณภาพ

²OECD Education and Training Policy, **Teachers matter: attracting, developing and retaining effective teachers** (Paris: OECD, 2005).

³Taylor, M., **Government crackdown on foreigners teaching without work permit**, Accessed February 2, 2022, Available from <https://thethaiger.com/hot-news/visa/government-crackdown-on-foreigners-teaching-without-work-permits>

⁴Atagi Rie, **Secondary Teacher Policy Research in Asia: Secondary Teachers in Thailand** (Bangkok: UNESCO Bangkok, 2011).

การศึกษา ด้านประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการใช้จ่ายงบประมาณทางการศึกษา

ดังนั้นปัญหาการขาดแคลนครู (Teachers' Shortages) จึงเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไข ครูสอนวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ ภาษาอังกฤษ มีการขาดแคลนเป็นจำนวนมากในประเทศไทย ถึงแม้ว่ารัฐบาลได้ทุ่มงบประมาณแผ่นดินเป็นจำนวนมากเพื่อมาใช้จ่ายในระบบการศึกษา แต่ก็ยังใช้งบประมาณด้านการศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะระบบครู และระบบเงินอุดหนุนรายหัว โดย ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์ อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กล่าวว่า ปี พ.ศ. 2561 กว่าร้อยละ 20 ของงบประมาณแผ่นดิน หรือเม็ดเงิน 816,463 ล้านบาท ได้ถูกนำมาใช้ด้านการศึกษาสูงสุดมาโดยตลอด นับตั้งแต่มีแผนปฏิรูปการศึกษาเมื่อปี 2542 แต่ผลลัพธ์ต่อผู้เรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ “เมื่อพิจารณาจากคะแนนโอเน็ต และคะแนนจากโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ หรือ PISA พบว่า ทักษะการอ่านและการคิดวิเคราะห์ของเด็กไทยต่ำกว่าระดับนานาชาติ แบบที่เรียกว่ารั้งท้ายมาอย่างต่อเนื่อง และยังเห็นความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ทั้งด้านโอกาสและคุณภาพผู้เรียน” “ปัญหาไม่ได้อยู่ที่งบประมาณที่ไม่เพียงพอ แต่อยู่ที่ไม่สามารถใช้งบประมาณได้มีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ต่อผู้เรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ และยังมีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาทั้งในมิติของโอกาสและคุณภาพ”⁵ ครูไทยสอนภาษาอังกฤษมีเป็นจำนวนมากไม่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ เนื่องจากไม่มีโอกาสได้ฝึกฝนทักษะการสื่อสารทางการพูด และการฟัง หรือไม่มีความมั่นใจในการฟัง พูด อ่าน เขียน ดังนั้นการส่งเสริม คัดเลือกรับสมัครครูชาวต่างประเทศที่มีประสิทธิภาพ และการอำนวยการรักษาครูชาวต่างประเทศที่มีคุณภาพและมีประสิทธิผลให้อยู่ในประเทศไทยให้ได้นานที่สุด

เพื่อนำเอาองค์ความรู้ทางด้านภาษามาถ่ายทอดให้คณะครู นักเรียน และบุคลากรทางการศึกษา จึงเป็นกลไกหลักที่จะช่วยแก้ปัญหาส่วนที่ขาดแคลนครูภาษาอังกฤษได้ โดยการวิจัยนี้คือการค้นหาปัจจัยที่จะทำให้ครูชาวต่างประเทศมี ความรักและผูกพันในสถานศึกษาของตน และมีความตั้งใจสอนไม่ใช่เฉพาะนักเรียนเท่านั้น ครูชาวต่างประเทศจะนำเอาความรู้ ทักษะ และนวัตกรรมใหม่ๆ มาเผยแพร่และสอนให้คณะครูมีประสิทธิภาพ

ปัญหาของการวิจัย

จากตัวเลขของกรมการจัดหางาน รายงานว่าปัจจุบันประเทศไทยมีครูชาวต่างประเทศทั่วประเทศ จำนวน 11,200 คน โดยสัญชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยมากที่สุด 5 อันดับแรก

⁵ไทยพับลิก้า, งบการศึกษา 8 แสนล้านบาท (ตอน 1): รายจ่ายสูง ตกหล่น – ใช้เงินไม่ตรงจุด, เข้าถึงเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://thaipublica.org/2021/02/national-education-accounts01>

ได้แก่ 1. ฟิลิปปินส์ 4,360 คน 2. อังกฤษ 1,569 คน 3. สหรัฐอเมริกา 1,143 คน 4. จีน 778 คน 5. ญี่ปุ่น 351 คน และอื่นๆ 2,999 คน⁶

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าครูสอนภาษาชาวต่างประเทศมีบทบาทสำคัญต่อระบบการศึกษาของไทย โดยเฉพาะทักษะภาษาอังกฤษ หนึ่งในปัญหาด้านการศึกษาที่ประเทศไทยเผชิญอยู่ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาในสังกัดรัฐ นางสาวศรียา อมตวิวัฒน์ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่าจำนวนครูชาวต่างประเทศมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา จากการสำรวจเกี่ยวกับความต้องการครูชาวต่างประเทศ เพื่อเข้ามาสอนภาษาต่างประเทศและวิชาชีพ มีความต้องการครูประมาณ 20,000-30,000 คน ทั้งนี้ เป็นเรื่องเร่งด่วนที่กระทรวงศึกษาธิการจะต้องหาแนวทางในการจัดหาครูชาวต่างประเทศมาสอนในสถานศึกษาของไทย เพื่อยกระดับการใช้ภาษาอังกฤษของเด็กไทย และครูไทยในการต่อยอดพัฒนาความรู้จากครูชาวต่างประเทศ⁷

ณ ปัจจุบันในสภาวะวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ทำให้ครูชาวต่างชาติขาดแคลน และการเดินทางเข้ามาของครูจากต่างประเทศก็เต็มไปด้วยความยากลำบาก⁸ ทำให้ชาวต่างประเทศที่เข้ามาเพื่อท่องเที่ยวในประเทศไทย หรือทำงานในประเทศไทยมีอัตราการลดลงเป็นจำนวนมาก เนื่องจากนโยบายกักขังข้อบังคับของแต่ละประเทศในการเดินทางเข้า-ออก การตรวจเช็คไวรัสโคโรนา (Covid-19) ที่เข้มงวด ค่าใช้จ่ายในการเดินทางจากสายการบินที่แพงกว่าปกติในช่วงยุค New Normal ก่อนเดินทางเข้าประเทศไทย จึงทำให้การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (ครูชาวต่างประเทศที่เป็นเจ้าของภาษา) ยิ่งยากมากขึ้น เป็นผลให้จำนวนครูชาวต่างประเทศสอนภาษาอังกฤษทั้งที่เป็นเจ้าของภาษาและไม่ใช่อเจ้าของภาษามีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยพบว่า ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน โดยนำหลักการบริหารและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมทรัพยากรมนุษย์ (ครูชาวต่างประเทศ) เพื่อนำเอาองค์ความรู้โดยเฉพาะทักษะด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Communicative Skills and Technological Innovation) มาถ่ายทอดให้แก่แก่นักเรียนไทย ปัญหาที่น่านักใจของประเทศไทยคือชาวต่างประเทศที่เข้ามาทำงานเป็นครูสอนภาษาอังกฤษยังไม่มีคุณภาพ และปริมาณครูชาวต่างประเทศที่เป็นเจ้าของภาษาโดยตรงจาก 5 ประเทศ คือ อังกฤษ อเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ เข้ามาเป็นจำนวนที่จำกัด เนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆมีมาตรฐานที่ต่ำ

⁶กรมการจัดหางาน สำนักงานจัดหางานจังหวัดชัยภูมิ, รมว. แรงงาน เตือน สถานศึกษารัฐ-เอกชน ต้องยื่นขออนุญาตทำงานให้ "ครูต่างประเทศ" ไม่มียกเว้น, เข้าถึงเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก https://www.doe.go.th/prd/chaiyaphum/news/param/site/91/cat/7/sub/0/pull/detail/view/detail/object_id/39679

⁷ผู้จัดการสุดสัปดาห์, จับตาพาเหรด "ครูนำเข้า" บินลัดฟ้า ฝ่าโควิด - 19 เสริมทัพการศึกษาไทย...ได้แค่ไหน!?, เข้าถึงเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://mgronline.com/daily/detail/9630000083489>

⁸รับจัดหาครูฝรั่ง-ครูชาวต่างชาติ - Teaching in Thailand, ต้องการครูของเรา, เข้าถึงเมื่อ 21 กันยายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://teachthailandsos.com/>

กว่าอัตราค่าจ้างจากประเทศอื่นๆที่ต้องการครูที่เป็นเจ้าของภาษา ความเข้มงวดของสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองเพื่อรักษาความมั่นคงของประเทศ ดังนั้นครูชาวต่างประเทศที่มาจากประเทศอาเซียนหรือประเทศที่อยู่ในทวีปเอเชีย เช่น ประเทศ ฟิลิปปินส์ พม่า อินเดีย ฯลฯ ส่วนใหญ่ครูชาวต่างประเทศเหล่านี้ได้มาทดแทนครูที่เป็นเจ้าของภาษาโดยตรง เพราะครูชาวต่างประเทศเหล่านี้มีค่าแรงงานที่ต่ำกว่าและมีความยืดหยุ่นที่สูงกว่า หากครูได้ง่ายกว่าเมื่อเทียบกับค่าแรงงานจากครูที่เป็นเจ้าของภาษาที่มาจาก 5 ประเทศ ปัญหาที่เป็นปัญหาเรื้อรังในประเทศไทยในปัจจุบันที่ทำให้เด็กไทยไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ คือการเปลี่ยนครูชาวต่างประเทศบ่อย ทำให้เด็กไม่ได้เรียนรู้ด้านภาษาอย่างต่อเนื่อง การขาดแคลนครูชาวต่างประเทศ ครูมาได้ 1 สัปดาห์ก็ลาออกไปโดยไม่มีการบอกล่วงหน้า และไม่มีการทดแทนครู หรือมีการทดแทนบางโรงเรียนใช้เวลาเกือบหมดเทอม ในการหาครูชาวต่างประเทศมาทดแทนครูที่ลาออกอย่างกะทันหัน ครูชาวต่างประเทศไม่มีการแจ้งล่วงหน้า ยิ่งไปกว่านั้นครูชาวต่างประเทศบางคน มาได้เพียง 1 วันก็ไม่มาโรงเรียนอีกต่อไป ทำให้วิชาภาษาต่างประเทศ (อังกฤษ) เด็กๆไม่ได้เรียนภาษากับครูชาวต่างประเทศจนกระทั่งหมดภาคเรียน การศึกษา โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครประสบปัญหาการขาดแคลนครูกะทันหันต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน เนื่องจากครูชาวต่างประเทศได้รับการคัดเลือกและอนุมัติตัวบุคคลเรียบบรรยากาศสำนักงานเขตในแต่ละเขตทั้งหมด 50 เขตทั่วกรุงเทพมหานคร ครูชาวต่างประเทศมาสมัครและทางเขตแต่ละเขตได้ตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการสอบคัดเลือกบุคคลภายนอกมาทำหน้าที่ในการปฏิบัติสอนภาษาต่างประเทศ (อังกฤษ) แต่ละเขตจะมีการคัดเลือกที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้อำนวยการเขต บางเขตทำการคัดเลือกเองโดยตั้งคณะกรรมการจากโรงเรียนต่างๆที่อยู่ในเขตนั้นๆ บางเขตกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจให้โรงเรียนจัดการรับการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศกันเอง โดยโรงเรียนตั้งคณะกรรมการการคัดเลือกกันขึ้นมาเอง การคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายการรับสมัครคัดเลือกบุคคลากรภายนอก ตามโครงการภาษาอังกฤษ เพื่อทักษะชีวิต โดยครูชาวต่างประเทศจะได้รับค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง ๆ ละ 600 บาท การบริหารจัดการดูแลชาวต่างประเทศเป็นส่วนที่ทางสถานศึกษารับผิดชอบในการจัดชั่วโมงสอนให้กับนักเรียนในแต่ละระดับ รวมถึงหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ ในการจัดหลักสูตรที่เหมาะสม และประเมินผลงานของครูชาวต่างประเทศ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบในการประสานงานระหว่างสถานศึกษาและครูชาวต่างประเทศ แต่ก็ยังมีปัญหาที่พบ เช่นการให้เงินเดือนที่ไม่ตรงต่อเวลา การขอวีซ่าทำงาน ใบอนุญาตทำงาน และใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูที่ล่าช้า จึงทำให้ครูชาวต่างประเทศไม่สามารถทำการสอนได้ เนื่องจากวีซ่าหมดอายุ จึงมีผลทำให้ครูชาวต่างประเทศลาออกอย่างสมัครใจเป็นจำนวนมาก (Voluntary Turnover) และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครูชาวต่างประเทศตลอดเวลา เกิดการขาดแคลนครูและขาดความต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนรู้ของเด็กนักเรียนเป็นอย่างยิ่ง เมื่อมีการลาออกเกิดขึ้น ทางสำนักงานเขตในแต่ละเขตจำเป็นต้องเสียงบประมาณและเสียเวลาในการรับสมัครครูใหม่เพื่อมาทดแทนครูที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการและกฎเกณฑ์การรับสมัครตามที่เขตได้กำหนดนโยบายการคัดเลือก นอกเหนือจากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 437 โรงเรียน ประสบปัญหาครูชาวต่างประเทศลาออกอย่างกะทันหันเป็นจำนวนมาก หรือไม่ก็ไม่เข้าสอนหนังสือโดยไม่แจ้งล่วงหน้า ตามเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ณ ปัจจุบันสถานการณ์โรคระบาด ทำให้การคัดสรรครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด

กรุงเทพมหานครเป็นงานที่ทำหายนามากยิ่งขึ้น จำนวนครูชาวต่างประเทศที่มาสมัครสอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีจำนวนลดน้อยลง จึงจำเป็นต้องหาวิธีในการดำรงรักษา เพื่อให้พวกเขาพึงพอใจในงาน มีความสุขในการทำงาน มีแรงจูงใจและมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนและถาวร

พนิดา ทุมพงษ์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการศึกษาสำนักงานเขตประเวศ สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้กล่าวว่าวิธีการรับสมัครคัดเลือกครูสอนภาษาต่างประเทศของสำนักงานเขตประเวศ จะใช้วิธีในการประกาศรับสมัครโดยการประชาสัมพันธ์ผ่านทางช่องทาง โซเชียลมีเดีย ตัวอย่างเช่น เฟซบุ๊ก หรือแจ้งตามหน่วยงานต่างๆ ซึ่งผู้ที่สนใจก็จะเดินทางเข้ามาสมัคร แต่ในส่วนของเขตประเวศจะให้สมัครที่โรงเรียนในสังกัดจากนั้นทางโรงเรียนจะทำการตรวจสอบเอกสาร ส่งไปที่ฝ่ายการศึกษา ทางฝ่ายการศึกษาจะแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกครู จากนั้นเมื่อทำการคัดเลือกเสร็จ จะทำการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบหลังจากนั้นก็กำหนดวันให้เข้ามาสอบโดยเป็นวิธีการสอบสัมภาษณ์ไม่ใช่การสอบข้อเขียน เกณฑ์ในการคัดเลือกคือจะดูที่ความรู้ ความสามารถ วิธีการได้ตอบ การแก้ปัญหา การถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้กับนักเรียนอย่างเหมาะสมกับระดับที่ทางคณะกรรมการประสงค์โดยสำนักงานเขตประเวศจะมีโรงเรียนอยู่ทั้งหมด 16 โรงเรียนโดยจะแบ่งเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่หนึ่งคือกลุ่มอนุบาล ถึง ประถม กลุ่มที่ 2 คือกลุ่มอนุบาล ถึง ม 3 กลุ่มที่สามคือกลุ่มอนุบาล ถึง ม 6 โดยจะมีโรงเรียนมัธยมโรงเรียนเดียว คือ โรงเรียนมัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ และประกาศรายชื่อผู้ผ่านการสอบสัมภาษณ์ โดยการสอนของครูชาวต่างประเทศจะอยู่ภายใต้การควบคุมของโรงเรียน ในส่วนของการดำรงรักษาจะมีคุณครูผู้ช่วยคนไทยที่คอยให้ความช่วยเหลืออย่างเช่น ถ่ายเอกสารให้ครูชาวต่างประเทศ ระยะเวลาการจ้างจะจ้างในรอบปีงบประมาณบางครั้งครูชาวต่างประเทศก็จะลาออกก่อน สถิติในการลาออกจะอยู่ที่ประมาณ 4 - 5 รายต่อเทอม เมื่อมีครูลาออกก็จะต้องเรียกบัญชีครูที่เหลือตามที่ขึ้นไว้ แต่เมื่อเรียกแล้วครูคนนั้นก็อาจจะไปทำงานที่อื่นแล้ว หรือกลับประเทศไปแล้ว เพราะฉะนั้นทางหน่วยงานก็จะต้องมีการสอบคัดเลือกครูใหม่โดยไม่เสียงบประมาณอะไรเลยแต่ค่อนข้างเสียเวลา อาจจะอยู่ในช่วงที่มีการเรียนการสอนเด็ก ก็จะขาดช่วงการเรียนภาษาในส่วนนั้นไปกว่าจะสรรหาครูมาใหม่ได้เนื่องจากต้องมีหลายกระบวนการทั้งหมด (รับสมัครครู ตรวจสอบเอกสาร สอบคัดเลือก ประกาศผล) ก็ใช้เวลาประมาณ 1 เดือน เพราะแต่ละกระบวนการจำเป็นต้องกำหนดเวลา เช่นการประกาศจะใช้เวลาในการประกาศ 5 วัน ซึ่งในช่วงเวลานั้นเด็กนักเรียนก็จะขาด

ครูชาวต่างประเทศประมาณ 1 เดือนซึ่งก่อผลเสียให้นักเรียนขาดการเรียนรู้อันเนื่องมาจากการหาปัจจัยในการดำรงรักษาจึงจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อลดอัตราการลาออกของครูชาวต่างประเทศโดยพนิดา ทุมพงษ์ได้กล่าวว่า

ปัจจัยที่ทำให้ครูชาวต่างชาติลาออกมีดังนี้ 1. เรื่องของการเดินทาง สถานที่อยู่อาศัยของชาวต่างประเทศอยู่ไกลจากสถานศึกษาที่เดินทางมาทำงาน 2. เหตุผลส่วนตัว เช่น ปัญหาทางด้านครอบครัว การได้งานจากสังกัดอื่น หรือมีความจำเป็นที่จะต้องรีบกลับประเทศบ้านเกิด หรือการมีครอบครัวอยู่ห่างไกล ทั้ง 16 โรงเรียนว่าจ้างครูชาวต่างประเทศประมาณ 20 คน ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดเล็กอาจจะได้จำนวนชั่วโมงน้อยก็อาจจะเอาโรงเรียนสองโรงเรียนมารวมกันอัตราที่กำหนดไว้คือใน 1 สัปดาห์ครูชาวต่างประเทศจะสอนไม่เกิน 20 ชั่วโมง การลาออกของครูชาวต่างประเทศถ้าเทียบเป็นร้อยละจะอยู่ที่ร้อยละ 30 จากทั้งหมด ในเรื่องของการดำรงรักษาที่จะทำให้ครูอยู่กับโรงเรียนอย่างยั่งยืนและมีแรงบันดาลใจที่จะสอนเด็ก คือความผูกพันของครูที่มีต่อเด็กนักเรียนตลอด

ระยะเวลาสัญญาการจ้างของชาวต่างประเทศ 1 ปี ถือเป็นระยะเวลาที่สั้น สัญญาว่าจ้างควรมีระยะเวลาการจ้างอย่างต่ำ 3 ปี ครูจะได้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเด็กมากขึ้นและยาวนานขึ้น การที่ครูสอนเด็กนักเรียนอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้พวกเขาเกิดความคุ้นเคยกับครูซึ่งเป็นผลดีกับเด็กในระยะยาว⁹

ดังนั้นการทราบบัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลทางตรงต่อการลดอัตราการลาออกและคงไว้ซึ่งการดำรงรักษา อุปสงค์คือโรงเรียนทั่วกรุงเทพมหานครต้องการครูชาวต่างประเทศเป็นจำนวนมากเมื่อเทียบกับอุปทานคือจำนวนครูชาวต่างประเทศที่มาสสมัครเข้ารับการคัดเลือก นอกจากนี้การได้รับความร่วมมือกับสถานศึกษาในสังกัดโรงเรียนกรุงเทพมหานคร คูแลครูชาวต่างประเทศให้มีความสุขและตั้งใจสอนด้วยนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564 – 2569) จะเป็นกรอบกำหนดทิศทางและแนวทางขับเคลื่อนการศึกษา ขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครให้กับส่วนราชการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในภารกิจจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครในระยะ 6 ปี ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครให้เกิดประสิทธิภาพและการพัฒนาผู้เรียนที่มีศักยภาพ อันสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพประชากรของกรุงเทพมหานคร ภายใต้วิสัยทัศน์ของ แผนพัฒนาการศึกษา “จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาสู่อัตลักษณ์ผู้เรียนแห่งมหานครที่พร้อมด้วยคุณธรรม”¹⁰ กระบวนการจัดการเรียนรู้ (Active Learning) จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้เด็กๆ นักเรียนเหล่านี้เกิดแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้พวกเขามีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตัวเองทางด้านภาษาและการสื่อสาร

ผู้วิจัยพบว่า การสื่อสารภาษาได้ดีและมีประสิทธิภาพ ต้องได้รับการสอนที่ดีและต่อเนื่อง จากครูที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม และมีความตั้งใจในการสอน มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรที่ตนเองสอนและทำงานอยู่ การจัดการศึกษาที่ดีจะส่งผลให้นักเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในเรื่องอาชีพ การงาน และเกิดความสำเร็จในอนาคต ภาษา จะเปิดประตูให้พวกเขามีความสามารถในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นเวทีภายในประเทศ (National Competitions) ในกลุ่ม 10 ประเทศอาเซียน (ASEAN Competition) หรือนานาชาติทั่วโลก (Internationally Global Competitions)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทราบบัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด

กรุงเทพมหานคร

⁹ สัมภาษณ์ พนิดา ทุมพงษ์, หัวหน้าการศึกษา สำนักงานเขตประเวศ, 21 กันยายน 2565.

¹⁰ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2564 – 2569 (กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2561)

ข้อคำถามของการวิจัย

1. ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศมีปัจจัยอะไรบ้าง
2. ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นเหตุปัจจัย
2. ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดของการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้บูรณาการจากแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างกรอบแนวคิด (Conceptual Framework)

แนวคิดและหลักการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

สมิต สัจฉกร ได้กล่าวว่า การดำรงรักษาบุคลากรเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องทำ เพื่อให้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพได้อยู่ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรได้นานเท่าที่จะนานได้ เพราะหากไม่รักษาคคนดีมีความสามารถเอาไว้ องค์กรย่อมจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองเติบโตไปได้ยาก การดำรงรักษาบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร มิใช่เป็นงานของฝ่ายบุคคลโดยลำพัง การดำรงรักษาบุคลากรจะช่วยให้เกิดการเพิ่มผลผลิตได้ในที่สุด การดำรงรักษาบุคลากรจะต้องส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าและมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพของผู้ซึ่งมีศักยภาพสูง บุคลากรก็必将มีความรักองค์กรและรักงานที่ทำ พุ่มเทกำลังกายและกำลังใจทำงานเต็มความสามารถ ผลิตผลงานที่ดีออกมา ฝ่ายบริหารก็ต้องดูแลให้ความเป็นธรรมและยอมรับในผลงานของผู้ปฏิบัติงาน การรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงานจะต้องใช้เวลาฝึกสอนงาน ให้ความรู้และทักษะในการทำงานซึ่งมีทั้งได้ผลและไม่ได้ผล ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่าจะได้ผลงานที่เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพเท่าคนเดิมที่เป็นผู้ที่มีความสามารถพร้อมที่จะทำงานให้เกิดผล¹¹

¹¹ สมิต สัจฉกร, การดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ, เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=2&bookID=348&read=true

ความสำคัญของการธำรงรักษาพนักงาน

การธำรงรักษาพนักงานมีคุณค่าเป็นพิเศษ ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและความชำนาญเพิ่มจำนวนมากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ ลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องมีภาระในการสอนงานพนักงานใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคงมีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน พนักงานที่มีทักษะในงานสูงสามารถช่วยแบ่งเบาหน้าที่งานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้มากกว่าพนักงานที่อยู่ระหว่างการเรียนรู้งาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาไม่มากนัก เพราะพนักงานจะมีความชำนาญมากกว่าพนักงานเข้าใหม่ องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพราะมีพนักงานที่รู้งานเป็นงานมีความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ๆ ได้ทำให้สามารถปลูกฝังทัศนคติที่ดีได้อย่างสม่ำเสมอ ไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ไม่เกิดความติดขัดหยุดชะงัก งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานรักงานที่ทำและรักองค์กร เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเพราะมีพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญเป็นอยู่ที่ตีความอบอุ่นมั่นคง เป็นผลให้มีผู้ต้องการมาสมัครงานใหม่เป็นจำนวนมาก โดยอาศัยพนักงานเก่าช่วยแนะนำกันมา¹²

การรักษาพนักงานไว้เป็นปัญหาที่มีค่าใช้จ่ายสูงสำหรับธุรกิจ แต่กลับเป็นที่แพร่หลายมากขึ้นในโรงเรียน การศึกษาที่เผยแพร่ในเดือนเมษายนปี 2015 โดยศูนย์สถิติการศึกษาแห่งชาติพบว่า 17 เปอร์เซ็นต์ของครู K-12 ใหม่ลาออกในช่วงห้าปีแรก ยิ่งไปกว่านั้น รายงานเดือนกรกฎาคม 2014 โดย Alliance for Excellent Education เปิดเผยว่าโรงเรียนในสหรัฐอเมริกาสูญเสียเงินระหว่าง 1 พันล้านดอลลาร์ถึง 2.2 พันล้านดอลลาร์ต่อปี เนื่องจากครูเปลี่ยนโรงเรียนหรือออกจากงานโดยสิ้นเชิง วิธีหนึ่งในการเพิ่มอัตราการรักษาพนักงานสำหรับครูคือทำให้กระบวนการจ้างงานสมบูรณ์แบบ คือขั้นตอนบางส่วนที่สามารถทำได้เพื่อให้มั่นใจว่า การจ้างงานด้านการศึกษารั้งต่อไปครูที่ได้รับการคัดเลือกจะสามารถทำงานในระยะยาว ก่อนว่าจ้างครูอาจต้องให้ผู้สมัครสอนชั้นเรียนหรือเขียนแผนการสอนให้ดูก่อน ครูควรใช้เวลาในห้องเรียนกับนักวิชาการด้านการศึกษามีประสบการณ์ เพื่อจะได้ทราบว่าผู้สมัครทำงานเป็นอย่างไรในห้องเรียน การประเมินกระบวนการคัดเลือก การจ้างงาน และการนำเทคโนโลยีที่สำคัญมาใช้¹³

แนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จินตจุฑา จันทรประสิทธิ์ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั้งหมดย่อมเป็นเป้าหมายในการบริหารจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดีโดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งแก่องค์กร และบุคลากรทุกคน และเช่นเดียวกันสำหรับแต่ละหน้าที่หรือแต่ละขั้นตอนในกระบวนการนั้น ต่างมีเป้าหมาย

¹² เรื่องเดียวกัน.

¹³ Lauren Levine, **When employee retention is important when hiring teachers**, Accessed February 5, 2022, Available from <https://hr.sparkhire.com/talent-management/why-employee-retention-is-important-when-hiring-teachers/>

เฉพาะที่จะให้ความสำเร็จบางอย่างแตกต่างกันและต่างมุ่งพยายามที่จะให้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เป้าหมายส่วนรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงสุด¹⁴ ได้มีนักวิชาการได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้เช่น เพ็ญศรีคลองโปงเกตู ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประกอบด้วย 7 ประการ คือ

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดตำแหน่งงานคือ ขั้นตอนต่อไปเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การวางแผนองค์การ (Organization Planning) และการออกแบบงาน (Job Analysis) จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นตอนนี้

2. การวางแผนกำลังคน คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงชนิดและจำนวนของตำแหน่งงานและบุคลากรที่ต้องการ เพื่อจัดทำแผนกำลังคนขององค์การซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน คือ กรรมวิธีการสรรหาบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุดและมีวิธีการคัดเลือกคนเพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่าง ๆ

4. การปฐมนิเทศพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ขั้นตอนต่อไปเนื่องจากขั้นตอนที่ 2 ที่ต้องเริ่มส่งมอบคนเข้าทำงานด้วยกิจกรรมซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนแรกสุดที่ต้องทำ คือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ หลังจากได้ทราบจากผลการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อส่งเสริมและแก้ไขปัญหอันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะดำเนินการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหรือลดตำแหน่งงานหรือโยกย้าย

5. การอบรมและการพัฒนา คือ ขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องมียู่ตลอดเวลา ทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่หรือเรียกว่าการอบรมหรือการฝึกอบรม และการพัฒนาซึ่งหมายถึงกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งส่งเสริมความรู้ความสามารถตลอดจนความชำนาญให้มีมากขึ้นในตัวบุคคล โดยเฉพาะเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ตลอดจนการช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

6. การจ่ายค่าตอบแทน คือ กิจกรรมทางการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรด้วยผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจมากพอสมควรและเพียงพอในระดับความสามารถและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ผลผลิตสูงขึ้นกับองค์การ

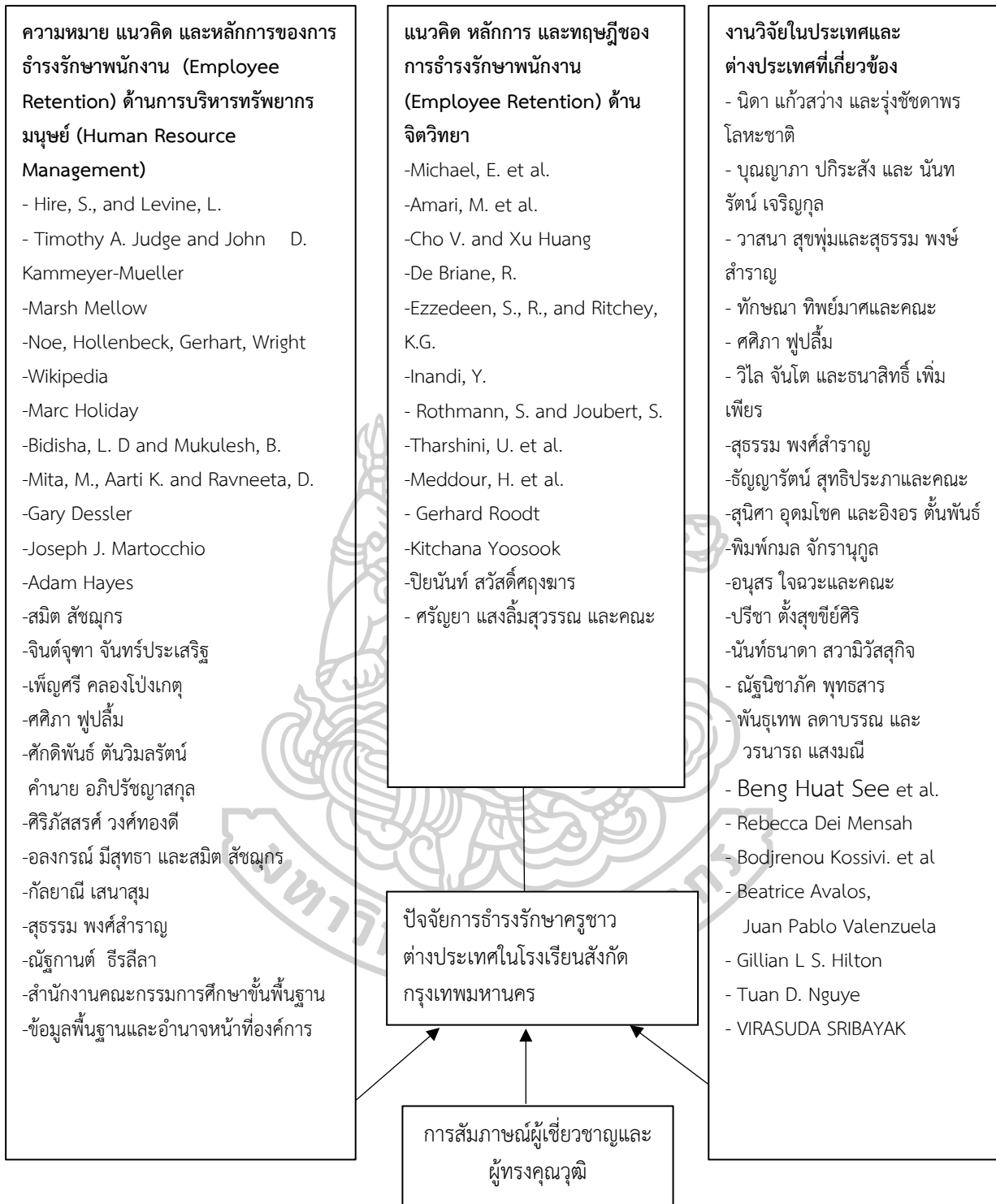
¹⁴ จินต์จุฑา จันทรประเสริฐ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” (การศึกษานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2559), 16 - 1

7. การทำนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์เพื่อการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรกับองค์กร ต้องดูแลสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย ซึ่งองค์กรต้องคำนึงถึงด้านนี้ตามสมควร เพื่อประโยชน์ทั้งบุคลากรและองค์กรและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ซึ่งกิจกรรมนี้จะต้องคอยปกป้องและแก้ไขดูแลเอาใจใส่ตลอดเวลา มีระบบของการเจรจาหารือทั้งสองฝ่ายให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ดีต่อกัน ทั้งนี้เพื่อความราบรื่นในการประสานงานร่วมกันทั้งองค์กร¹⁵

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังรูปภาพที่ 1



¹⁵เพ็ญศรี คลองโป่งเกตุ, “การศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นครราชสีมา” (รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบาย สาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

- ที่มา** : กรมการจัดหางาน สำนักงานจัดหางานจังหวัดชัยภูมิ, **รพว. แรงงาน เตือน** **สถานศึกษารัฐ-เอกชน ต้องยื่นขออนุญาตทำงานให้ "ครูต่างประเทศ" ไม่มียกเว้น**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก https://www.doe.go.th/prd/chaiyaphum/news/param/site/91/cat/7/sub/0/pull/detail/view/detail/object_id/39679
- : กัลยาณี เสนาสุม, **การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (ปรับปรุง), (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2560)
- : คำนาย อภิปรัชญาสกุล, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: บริษัทไฟท์สมิเดีย แอนด์พับลิชชิง จำกัด. 2557),145.
- : จินต์จุฑา จันทร์ประเสริฐ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิต พัฒนศิลป์,” การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2559.
- : ญัฐกานต์ ธีรลีลา. (2021) “การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)” ค้นหเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2565 จาก การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) - HR EGG Human Blog (asian-identity.com)
- : ปิยะนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, **สารานุกรมการบริหารและการจัดการ ทฤษฎีสองปัจจัย [Frederick Herzberg**, เข้าถึงเมื่อ 12 กรกฎาคม 2565 เข้าถึงได้จาก <https://drpiyanan.com/2019/04/17/2-factor-theoryfrederick-herzberg/>
- : เพ็ญศรี คลองโป่งเกตุ, “การศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นครราชสีมา” (รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบาย สาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553)
- : ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา** (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), 225-227.
- : ศรีัญญา แสงลิมสุวรรณ และคณะ. “การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์การของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย,” **วารสารพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 19, 2 (กรกฎาคม 2556): 6.
- : ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2559),10.
- : ศศิภา พุปลี้ม, “การดำรงรักษานักการตลาดมืออาชีพของบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง,” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2561.
- : สมิต สัจฉกร, **การดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ**, เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?
- : สุธรรม พงศ์สำราญ, “การจัดดำรงรักษาบุคลากร/พนักงาน,” **วารสารเทคโนโลยีภาคใต้** ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (2558):143.

: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**, (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) (พิมพ์ครั้งที่ 6), (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น), 2546.

: Adam Hayes, **Efficiency Wages**, accessed May 16, 2022, available from <https://www.investopedia.com/efficiency-wages-5206757>.

: Amiri, M. et al., Burnout and its influencing factors among primary health care providers in the North East of Iran,” **Plos ONE** 11, 12 (2016), 11.

: Bidisha, L. D. and Mukulesh, B. “Employee Retention: A Review of Literature,” **Journal of Business and Management**, 14 (November – December 2013): 8-16.

: Cho, V. and Xu Huang, "Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals," **Information Technology & People** 25, 1 (2012), 31-54.

: De Braine, R., “Predictors of work-based identity,” Unpublished Ph.D. dissertation, Faculty of Management, University of Johannesburg, 2012.

: Ezzedeen, S. R., and Ritchey, K. G., “Career advancement and family balance strategies of executive women,” **Gender in Management: An International Journal** 24, 6 (2009), 388-411.

: Gary Dessler, **Fundamentals of Human Resource Management**, 5th ed. (Malaysia: Pearson Education 2020), 225-226.

: Gerhard (Gert) Roodt, “A Job Demands – Resources Frameworks for Explaining Turnover Intentions,” in **Psychology of Retention: Theory, Research and Practice**, ed. Melinde Coetzee, Ingrid L Potgieter, Nadia Ferreira (Switzerland: Springer, 2018), 5-24.

: Hire, S., and Levine, L, **When employee retention is important when hiring Teachers**, accessed February 5, 2022. available from <https://hr.sparkhire.com/talent-management/why-employee-retention-is-important-when-hiring-teachers/>

: Inandi, Y., “The barriers to career advancement of female teachers in Turkey and their levels of burnout,” **Social Behavior and Personality** 37, 8 (2009), 1143-1152.

: Joseph J. Martocchio, **Human Resource Management**, 15th Ed. (Malaysia: Pearson Education 2019), 231

: Kitchana Yoosook, **ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory)**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม

2565 เข้าถึงได้จาก <http://yoosook11.blogspot.com/2011/01/equity-theory.html>: Marc Holiday, **Employee Retention**, accessed May 16, 2022 available

from <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/humanresources/employee-retention.shtml?mc24943=v>

: Marsh Mallow, **การดำรงรักษาพนักงาน**, เข้าถึงเมื่อ 16 มีนาคม 2565, เข้าถึง ได้ จาก <https://prezi.com/p/hudx7tp3obge/presentation>

: Meddour, H. et al, “Intention to leave manufacturing organisation: A study of the automotive industry in Malaysia,” **International Journal of Economic Perspectives** 10, 4 (2016), 484-499.

: Michael, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B., **The war for talent**, (Boston :Harvard Business Press 2001).

: Mita, M., Aarti K. and Ravneeta, D. “Study on Employee Retention and Commitment.” **International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies**, 2 (2014): 154-164.

:Raymond A. Noe and others, **Human Resource Management**, 11th ed. (New York: McGraw Hill Education, 2019)

: Rothmann, S., and Joubert, S., “Factors associated with employee engagement in South Africa,” **SA Journal of Industrial Psychology** 36, 2 (2010), 27-38.

: Tharshini, U., Kumar, S., and Rathnasekara, H., “Climbing ladders of success: Perceptions of barriers to public sector career advancement in Jaffna District, Sri Lanka,” **South Asian Journal of Human Resource Management** 3, 1 (2016), 1-24.

: Timothy A. Judge, John D. Kammeyer=Mueller, **Staffing Organizations**, 10th ed. (New York: McGraw – Hill, 2022), 705 – 706.

: Wikipedia, **Employee Retention**, accessed May 16, 2022. Available from https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_retention

นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ หมายถึง หนทางหรือส่วนประกอบในการผูกใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร ให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีด้วยการใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น ให้พนักงานสุขทั้งกายและใจ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในองค์กรดังนั้น การดำรงรักษาพนักงานจึงเป็นเรื่องผลประโยชน์ลักษณะงาน ความพึงพอใจต่าง ๆ และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรทำให้แก่พนักงานในองค์กรรับรู้ได้เพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้งานกับองค์กรไปนาน ๆ

เป็นการป้องกันไม่ให้พนักงานลาออกจากองค์กร ไม่มีความคิดและพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การตัดสินใจลาออก

โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน ที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

ครูชาวต่างประเทศ คือครูที่ถือว่าจ้างในรูปแบบอัตราจ้างเป็นการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในการสอนภาษาอังกฤษให้กับนักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในโครงการภาษาอังกฤษเพื่อทักษะชีวิต โดยมีสัญญาเป็นปีต่อปี ส่วนใหญ่ครูชาวต่างประเทศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะเป็นครูที่ไม่ใช่เป็นเจ้าของภาษา ที่มาจาก 5 ประเทศหลัก คือ ประเทศอังกฤษ อเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ แต่จะเป็นครูที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้เป็นอย่างดีและครูส่วนใหญ่มาจากประเทศฟิลิปปินส์ แคนเมอรูน บังกลาเทศ ซิมบับเว ไนจีเรีย อินเดีย พม่า อุกันดา เนปาล ภูฐาน ฯลฯ

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทราบปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยศึกษา ค้นคว้าเอกสาร ตำรา บทความ แนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษา ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศ งานวิจัยต่างประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของการดำรงรักษาพนักงาน แนวคิด และหลักการ (Meanings of the Employees Retention) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ HRM (Human Resources Management)
2. แนวคิดและหลักการดำรงรักษาพนักงาน (Employees Retention) ด้านจิตวิทยา Psychology
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการดำรงรักษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

ความหมายการดำรงรักษาพนักงาน (Meanings of the Employees Retention) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ HRM (Human Resources Management)

วิกิพีเดียได้ให้ความหมายของคำว่า (Employee Retention) ว่าการดำรงรักษาพนักงานหมายถึงความสามารถขององค์กรในการรักษาพนักงานไว้ การรักษาพนักงานสามารถแสดงด้วยสถิติง่ายๆ (เช่น อัตราการรักษาอยู่ที่ 80% มักจะบ่งชี้ว่าองค์กรรักษาพนักงานไว้ 80% ในช่วงเวลาที่กำหนด) อย่างไรก็ตาม หลายคนถือว่าการรักษาพนักงานไว้เป็นความพยายามที่นายจ้างพยายามรักษาพนักงานไว้ในกำลังแรงงานของตน ในแง่นี้ การคงไว้เป็นกลยุทธ์มากกว่าผลลัพธ์ ควรแยกความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำและพนักงานที่มีผลงานดีเด่น และความพยายามที่จะรักษาพนักงานไว้ควรมุ่งเป้าไปที่พนักงานที่มีคุณค่าและมีส่วนร่วม การลาออกของพนักงานเป็นสัญญาณของปัญหาที่ไม่ได้รับการแก้ไข ซึ่งอาจรวมถึงขวัญกำลังใจของพนักงานต่ำ การขาดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน การขาดการยอมรับ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้จัดการที่ไม่ดี หรือปัญหาอื่นๆ อีกมากมาย การขาดความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นต่อองค์กรอาจทำให้พนักงานถอนตัวและเริ่มมองหาโอกาสอื่นๆ การจ่ายเงินไม่ได้มีบทบาทอย่างมากในการกระตุ้นการหมุนเวียน (turnover) ของพนักงานตามที่เชื่อกันโดยทั่วไป¹⁶

¹⁶Wikipedia, “Employee Retention”, accessed May 16, 2022, available from https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_retention

ฮอลิเดย์ (Holiday) ได้ให้ความหมายของการอำรงรักษาพนักงาน คือ ความสามารถขององค์กรในการป้องกันการลาออกของพนักงาน หรือจำนวนคนที่ออกจากงานในช่วงเวลาหนึ่ง ไม่ว่าจะโดยสมัครใจหรือไม่สมัครใจ การรักษาพนักงานที่เพิ่มขึ้นมีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานและความสำเร็จ¹⁷

ดี และ บี (D and B) ได้ให้ความหมายของการอำรงรักษาพนักงาน คือ การรักษาหรือส่งเสริมให้พนักงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลาสูงสุดและเป็น "กระบวนการที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้อยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลาสูงสุดหรือจนกว่าโครงการจะเสร็จสิ้น"¹⁸

มีต้า และคณะ(Mehta et al.) ให้คำจำกัดความการอำรงรักษาพนักงานไว้ว่าเป็น "เทคนิคที่ธุรกิจนำมาใช้เพื่อรักษาพนักงานที่มีประสิทธิผลและในขณะเดียวกันก็ตรงตามข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน"¹⁹

ศศิภา พุปลี้ม ได้ให้ความหมายการอำรงรักษาพนักงานว่าเป็นวิธีการผูกใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร การทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีด้วยการใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การทำให้พนักงานสุขทั้งกายและใจ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในองค์กรดังนั้น การอำรงรักษาพนักงานจึงเป็นเรื่อง ผลประโยชน์ลักษณะงาน ความพึงพอใจต่างๆ และบริการต่างๆ ที่องค์กรทำให้แก่พนักงานในองค์กรรับรู้ได้เพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้พนักงานไปนานๆ เป็นการป้องกันไม่ให้ พนักงานลาออกจากองค์กร ไม่มีความคิดและพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การตัดสินใจลาออก²⁰

ตามการวางแผนกำลังคนสำหรับรัฐบาลของรัฐวิสคอนซิน การอำรงรักษาพนักงานคือ "ความพยายามอย่างเป็นระบบในการสร้างและส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานยังคงได้รับการจ้างงานโดยมีนโยบายและแนวปฏิบัติที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของพวกเขา และเกี่ยวข้องกับต้นทุนของอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน (รวมถึงต้นทุนการจ้างงาน ต้นทุนการอบรม การสูญเสียผลผลิต) ต้นทุนการแทนที่พนักงานใหม่มีค่าเป็น 2.5 เท่าของเงินเดือนพนักงานแต่

¹⁷ Marc Holiday, "Employee Retention", accessed May 16, 2022 available from <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/humanresources/employee-retention.shtml?mc24943=v>

¹⁸ Bidisha, L. D and Mukulesh, B., "Employee Retention: A Review of Literature," *Journal of Business and Management* 14, (2013): 8-16.

¹⁹ Mita, M., Aarti K. and Ravneeta, D., "Study on Employee Retention and Commitment," *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2, (2014): 154-164.

²⁰ ศศิภา พุปลี้ม (2558) การอำรงรักษานักการตลาดมืออาชีพของบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ละบุคคล ต้นทุนที่สัมพันธ์กับการหมุนเวียนของพนักงานเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการสูญเสียลูกค้า ธุรกิจและขวัญกำลังใจของพนักงาน รวมถึงต้นทุนของเวลาที่ใช้ไปกับการรับสมัครพนักงานใหม่ การตรวจสอบเอกสาร การอ้างอิง การสัมภาษณ์ การว่าจ้างและการอบรมพนักงานใหม่เพื่อมาแทนที่พนักงานที่ลาออกไปโดยเริ่มต้นรับสมัครใหม่”²¹

สรุป การธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention) คือความสามารถหรือวิธีการขององค์กรเพื่อมัดใจพนักงานและทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี ความศรัทธาและความผูกพันต่อองค์กรและคงไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณค่า มีประสิทธิผลและมีส่วนร่วม ป้องกันไม่ให้เกิดการลาออก และ เพื่อบรรลุผลสำเร็จร่วมกันตามที่องค์กรได้กำหนดเป้าหมายไว้

ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เดสเลอร์ (Dessler) ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการในการจัดหา การอบรม การประเมินและการให้ค่าตอบแทนต่อพนักงานและการเข้าร่วมแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และความยุติธรรมเป็นสำคัญ²²

โนและคณะ (Noe et al.) ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือนโยบาย การปฏิบัติ และระบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานทัศนคติและประสิทธิภาพในการทำงาน หลายนับร้อยอ้างอิงถึง HRM เชื่อมโยงถึง “การปฏิบัติของคน” ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ (Analyzing) และการออกแบบงาน (Designing) การระบุความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถ (Recruiting) การเลือกพนักงาน (Selection) การสอนพนักงานในการปฏิบัติงานและการเตรียมพร้อมพนักงานสู่ความก้าวหน้าของงานในอนาคต (Training and development) การให้รางวัลพนักงาน (Compensation) การบริหารประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance management) และการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร(Employees relations)²³

มาร์ทอคซิโอ (Martocchio) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)คือการใช้ประโยชน์ของแต่ละบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลที่จัดการกับทรัพยากรมนุษย์ประสบกับปัญหาความท้าทายที่มาก เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงของกำลังคนอย่างสม่ำเสมอจนถึงภาวะเป็ยบข้อบังคับของรัฐบาลที่บังคับใช้ในปัจจุบัน การปฏิวัติเทคโนโลยี และเศรษฐกิจของโลก บทบาทและหน้าที่ของ HR คือการวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสมัครและการคัดเลือกพนักงาน (Staffing) การวางแผนงาน (Job Analysis) การบริหารประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance Management) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

²¹Workforce Planning for Wisconsin State Government (2005) Employee Retention, “Retention, Definition (s) of”, accessed on September 4, 2022 available from <http://workforceplanning.wi.gov/category.asp?linkcatid=15&linkid=18>

²² Gary Dessler, **Fundamentals of Human Resource Management**, 5th ed. (Malaysia: Pearson Education 2020), 27.

²³ Raymond A. Noe and others, **Human Resource Management**, 11th ed. (New York: McGraw Hill Education, 2019),4.

(Human Resource Development) ค่าตอบแทน (Compensation) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor relations) สุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health) การวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Data Analytics) และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Interrelationships of Human Resource Management Functions)²⁴

สรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือกระบวนการในการปฏิบัติและการวางนโยบายในการใช้ประโยชน์ของแต่ละบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสมัครและการคัดเลือกพนักงาน (Staffing) การวางแผนงาน (Job Analysis) การบริหารประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance Management) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ค่าตอบแทน (Compensation) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor relations) สุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health)

หลักการและแนวความคิดการธำรงรักษา

จัทช์ (Judge) และ มิวเลอร์ (Mueller) ได้กล่าวว่า แม้แต่ระบบการจัดการและการคัดเลือกพนักงานที่ดีที่สุดในโลกก็แทบไม่มีค่าหากพนักงานลาออกจากงานทันทีหลังจากที่ได้รับการว่าจ้าง การจัดการการธำรงรักษา (Retention Management) คือความพยายามค้นหาที่จะเก็บพนักงานโดยให้พนักงานมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็น (Other Characteristics) (KSAOS)²⁵ ดังนั้นการธำรงรักษาบุคลากร (Employee Retention) จึงเป็นกิจกรรมที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร ด้วยความเต็มใจ โดยอาศัยการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสร้างความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ Marsh Mallow ซึ่งได้กล่าวว่าการธำรงรักษาเป็นวิธีการผูกใจพนักงานให้อยู่ในองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาคนดีไว้ในองค์กร ลดปัญหาการเข้าออกของพนักงาน และส่งเสริมความจงรักภักดีในองค์กรโดยให้ความสำคัญต่อการธำรงรักษาต่อองค์กรและต่อพนักงานดังต่อไปนี้ ต่อองค์กร นั่นคือจะทำให้องค์กรไม่สูญเสียพนักงาน ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณในการคัดเลือก และเกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และต่อพนักงานส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดี และรู้สึกมั่นคงเพราะความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการสำคัญ 6 ประการคือ 1) หลักสิทธิประโยชน์ 2) หลักความพึงพอใจ 3) หลักประสิทธิภาพ 4) หลักการตอบสนองความต้องการ 5) หลักการจูงใจ 6) หลักความเสมอภาค โดยใช้วิธีการของการธำรงรักษา 5 ประการคือ 1)การพัฒนาอาชีพของพนักงาน 2) การป้องกันอุบัติเหตุและส่งเสริมความปลอดภัย 3) การให้ประโยชน์และการบริการที่ดีและเป็นไปตามความต้องการของพนักงาน

²⁴ Joseph J. Martocchio, **Human Resource Management**, 15th Ed. (Malaysia: Pearson Education 2019), 24-26.

²⁵ Timothy A. Judge, John D. Kammeyer-Mueller, **Staffing Organizations**, 10th ed. (New York: McGraw – Hill, 2022), 705 – 706.

4) การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน และ 5) การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม²⁶ ในการรักษาพนักงานเกี่ยวพันกันถึงค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ²⁷

มิทเชลล์และเกมเลม (Mitchell and Gamlem) ได้กล่าวว่าการธำรงรักษา (Retention) จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าไปอยู่ตรงกลางข้างหน้าของจิตใจของผู้บริหารในทุกๆองค์การ การธำรงรักษาไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของแผนก HR อย่างเดียวหรือของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นความรับผิดชอบของทีมงานทั้งหมดที่จะเก็บรักษาคนเก่งและคนดีเอาไว้ ยกตัวอย่างเช่น การเตรียมความพร้อมของพนักงาน (Employee onboarding) ในองค์การเพื่อเป็นการเพิ่มความผูกพันและการเก็บรักษาพนักงานไว้ การเก็บรักษาพนักงานเริ่มต้นมาก่อนที่พนักงานจะสมัครทำงานในตำแหน่งในองค์การ องค์การจำเป็นต้องจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสมและเป็นธรรม พนักงานจะอยู่กับองค์การได้นานถ้าพวกเขาารู้สึกว่าเขาได้รับการยอมรับ ปลอดภัย และมั่นคง พนักงานสังเกตความดีที่สัมผัสได้กับพนักงานทุกระดับขององค์การ ได้รับความเอาใจใส่จากผู้บริหารและพนักงานท่านอื่นๆ ได้รับมอบโอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และได้รับการยอมรับและเข้าใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความโปร่งใส ยุติธรรมและแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การสูญเสียพนักงานที่เก่งและดีมีผลกระทบต่อต้นทุนที่สูง ต้นทุนในการว่าจ้างคนใหม่และอบรมพนักงานใหม่ให้ถึงระดับในการสร้างผลผลิตให้กับองค์การเป็นต้นทุนที่สูงและมีผลกระทบทางการเงินอย่างมากต่อองค์การ ดังนั้นการพัฒนายุทธศาสตร์การเก็บรักษาพนักงาน เพื่อบรรเทาความสูญเสียอย่างใหญ่หลวง มีงานวิจัยจาก SHRM ระบุว่าต้นทุนในการทดแทนพนักงานเก่าทางตรง ได้แก่การสรรหาและการอบรมสามารถสิ้นเปลืองเงินเดือนรายปีของพนักงาน 50 – 60 เปอร์เซ็นต์และต้นทุนทั้งหมดของการลาออกสิ้นเปลืองงบประมาณตั้งแต่ 90 – 200 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนตลอดทั้งปี²⁸

ยุทธศาสตร์การธำรงรักษา ในแต่ละองค์การลงทุนเวลาและเงินเพื่อจ้างและพัฒนาพนักงานหลังจากความพยายามทั้งหมดเพื่อต้องการที่จะธำรงรักษาพนักงานเอาไว้ ให้นานและมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การธำรงรักษาเริ่มต้นจากการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงานและจากการที่ผู้สมัครงานได้รับข่าวว่าองค์การมีการเปิดรับสมัครงานและจากการที่ชื่อแบรนด์ของพนักงานได้ถูกสร้างขึ้นและวิถีชีวิตที่พนักงานดำรงอยู่ได้อย่างไร ตัวอย่างเช่น ผู้สมัครงานเรียนรู้องค์การจากเว็บไซต์จากเพื่อนร่วมงานและจากเว็บไซต์เครือข่ายสังคมที่เน้นด้านเครือข่ายธุรกิจ เช่น ลิงคอิน (LinkedIn) อินดีด (Indeed) หรือ กราสดอร์ (Glassdoor) ซึ่งผู้สมัครสามารถเชื่อมต่อพนักงานที่กำลังทำงานอยู่ในองค์การที่เขาสนใจจะสมัครงาน โดยการอ่านบทความวิจารณ์ที่ทำการโพสต์โดยพนักงานที่กำลังทำงานอยู่ ณ ปัจจุบันหรือพนักงานเก่าที่เคยทำงานอยู่ในองค์การที่ผู้สนใจสมัคร ความต่อเนื่องและ

²⁶Marsh Mallow, “การธำรงรักษาพนักงาน”, เข้าถึงเมื่อ 16 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://prezi.com/p/hudx7tp3obge/presentation>

²⁷Raymond A. Noe and others, **Human Resource Management**. 11th ed. (New York: McGraw Hill Education, 2019), 427 – 432.

²⁸ Barbara Mitchell and Cornelia Gamlem, **THE BIG BOOK of HR**, 10th Anniversary Edition, (America: Career Press 2022), 99-100.

ความสม่ำเสมอเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ผู้สมัครงานรู้จักเกี่ยวกับองค์การ รวมถึงภารกิจ (Mission) คุณค่า (values) โดยองค์การสามารถแสดงคุณค่าโดยผ่านสื่อโฆษณาและการที่องค์การปฏิบัติอย่างไรต่อพนักงาน ผู้สมัครสามารถรวบรวมความคิดเห็นก่อนที่จะกรอกใบสมัครออนไลน์²⁹

กระบวนการในการดำรงรักษาเริ่มต่อเนื่องระหว่างกระบวนการคัดเลือก ผู้สมัครได้รับการปฏิบัติอย่างไรเมื่อพวกเขาเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ จึงทำให้เขาสามารถประเมินและหยั่งรู้ว่าเขาจะถูกปฏิบัติอย่างไรเมื่อเขาได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานในองค์การ ดังนั้นองค์การต้องตระหนักในกระบวนการคัดสรรและคัดเลือกพนักงานโดยปฏิบัติกับผู้สมัครเปรียบตั้งพวกเขาเป็นบุคคลสำคัญ (VIP) และผู้สมัครต้องการทำงานในองค์การที่พวกเขาได้รับการยอมรับ ให้เกียรติ และเห็นคุณค่าของพวกเขา กระบวนการการดำรงรักษาพนักงานต่อเนื่องระหว่างช่วงการเสนอและการยอมรับงาน การเสนอผลประโยชน์และตำแหน่งงานให้กับผู้สมัครงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้สมัครได้รับจดหมายที่เขียนร้อยความเป็นอย่างดีในการแจ้งข้อมูลข่าวสารอย่างละเอียดในการให้ผู้สมัครงานตัดสินใจ หลังจากผู้สมัครยอมรับที่จะทำงาน พนักงานใหม่ได้รับโทรศัพท์ อีเมล หรือข่าวสารข้อมูลต่างๆจากบริษัท ระหว่างช่วงเวลาการรับงานและวันที่เริ่มทำงานใหม่ กระบวนการดำรงรักษาเริ่มต้นไปได้อย่างดีและน่าประทับใจเมื่อพนักงานใหม่เริ่มมาทำงานในวันแรกของการทำงาน ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานใหม่รู้สึกตื่นเต้นและมีความสุขในการทำงานในวันแรกและพนักงานใหม่รู้สึกว่าเขาได้ตัดสินใจถูกต้องที่เลือกงานในองค์การอันยิ่งใหญ่นี้ ประสบการณ์การทำงานวันแรกจะเป็นก้าวที่เชื่อมโยงพนักงานให้มีความผูกพันในองค์การ³⁰

พิงค์ (Pink) อ้างถึงใน มิทเชลล์และ เกมเลม (Mitchell and Gamlem) ซึ่งเป็นนักเขียนที่ขายดีที่สุดกับสิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์การต้องปฏิบัติเพื่อเก็บรักษาพนักงานคือการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเกิดแรงสนับสนุน กำลังใจและแรงบันดาลใจจนเกิดเป็นความผูกพันในองค์การ ระหว่างการนำเสนอผลงานของพิงค์ในการประชุมหัวข้อ การจัดการพนักงานและยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานที่มีพรสวรรค์และมีความสามารถ SHRM Talent & Staffing Management ได้กล่าวว่า “คนไม่สามารถถูกบริหารและถูกทำให้จูงใจคนด้วยการว่าจ้าง เขาจะบริหารและได้รับการจูงใจด้วยตัวของพวกเขาเอง” ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนให้เพียงพอ โดยการจัดการแรงจูงใจภายใน 3 ประการคือ

1. ความเป็นเอกราช อิสระ (Autonomy)
2. ความเชี่ยวชาญ (Mastery)
3. วัตถุประสงค์ (Purpose)

พิงค์ (Pink) ได้ยกตัวอย่างบริษัทเช่น Netflix และ Facebook ขององค์การที่ให้อิสระและความเป็นเอกราชแก่พนักงานในการทำงาน นโยบายการลาพักร้อนของ Netflix โดยการให้เงินเดือนพนักงานช่วงระหว่างการลาพักร้อนตามเวลาที่พวกเขาต้องการ Facebook ให้อิสระกับพนักงานใหม่สัมภาษณ์ทีมงานและเลือกทีมงานที่พวกเขาต้องการจะร่วมงานด้วย พิงค์กล่าวว่าพนักงานจะเกิดแรงจูงใจและรู้สึกดีเมื่อเขาทำงานที่เชี่ยวชาญของพวกเขาผ่านข้อเสนอแนะบ่อยๆ

²⁹ Ibid., 101.

³⁰ Ibid.

โดยเฉพาะอย่างยิ่งรุ่น Generation X และรุ่นมิลเลนเนียล (Millennials) ฟิงค์ยังได้เตือนว่าพนักงานเข้าใจและมีความมุ่งมั่นในภารกิจ เพื่อช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าเขาเหมาะสมกับที่ไหนและทำงานอย่างไรให้ดีและเหมาะสม ฟิงค์กล่าวว่า “เราต้องการให้เขาเรียนรู้ มีส่วนร่วมและช่วยเหลือ” จำเป็นต้องจ้างคนดี คนเก่งและให้อิสระกับพวกเขาใช้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน โดยการจัดหาโอกาสในการพัฒนา เพิ่มทักษะและให้เขาตระหนักว่างานที่เขาทำให้บรรลุภารกิจที่ได้ตั้งไว้ บ่งบอกถึงความเป็นเอกราช ความเชี่ยวชาญ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การค้นหาว่าทำไมพนักงานถึงอยู่ในองค์กรได้นานมีความสำคัญมากกว่าที่จะใช้เวลาและพลังงานในการค้นหาว่าทำไมพนักงานถึงออกจากงาน องค์กรส่วนใหญ่ใช้การสัมภาษณ์เมื่อมีการลาออก (Exit Interview) เพราะการสัมภาษณ์เมื่อลาออกให้ข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับองค์กรในการดึงดูดคนมาทำงาน นอกจากนี้การที่พนักงานอยู่กับองค์กรได้นานเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น และจ่ายค่าตอบแทนดี มีการค้นพบว่าพนักงานชอบแพ็คเกจสิทธิประโยชน์มากมาย (generous benefits package) ดังนั้นผู้บริหารไม่ควรตัดสิทธิ์ประโยชน์ แต่หาวิธีในการตัดต้นทุนแทน พนักงานส่วนใหญ่อยู่กับองค์กรได้นานเพราะภารกิจขององค์กร พนักงานบางคนทนสนุกสนานกับการทำงานในองค์กรเพราะว่าความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่อชุมชน และถ้าทำการโฆษณาสู่สาธารณชนในความพยายามที่จะพัฒนาชุมชนให้เจริญขึ้น คนบางคนชอบที่จะทำงานที่ทำให้เกิดความภูมิใจในการช่วยเหลือชุมชน สังคมและพนักงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อเขาบอกคนอื่น ๆ ว่าเขาได้ทำงานกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับในสังคม อีกหนึ่งหัวข้อที่ควรพิจารณาคือพนักงานที่เป็น “ดาราอันดับหนึ่ง” (Superstar) ควรใช้เวลากับพนักงานที่เป็นดาราอันดับหนึ่งคือพนักงานที่มีศักยภาพและความสามารถสูงซึ่งองค์กรจำเป็นต้องเก็บพวกเขาเหล่านี้ไว้เพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยการประเมินทักษะและความสามารถพิเศษของพวกเขาที่ทำให้พวกเขาเก่งและมีความสามารถ ผู้บริหารควรสร้างกลยุทธ์ “การดำรงอยู่” เฉพาะของพนักงานดาราอันดับหนึ่งของแต่ละคน และเรียนรู้ทักษะพิเศษต่างๆ ของพนักงานดาราอันดับหนึ่ง เพื่อนำมาพัฒนาพนักงานท่านอื่นๆ ต่อไปในองค์กร พนักงานที่มีความเก่งและมีความสามารถชอบทำงานกับพนักงานที่เก่งและมีความสามารถเหมือนกัน พนักงานความสามารถสูงเหล่านี้จะบอกต่อๆ ให้ผู้สมัครที่เก่งและมีความสามารถมาสมัครงานในองค์กร ยิ่งไปกว่านั้นยังมีวลีที่กล่าวถึงโดย มิทเชลล์และแกมเลม (Mitchell and Gamlem) ว่า “พนักงานไม่ได้ทิ้งองค์กร พนักงานทิ้งผู้บริหาร” นั้นหมายความว่าผู้บริหาร ผู้จัดการมีผลกระทบอันยิ่งใหญ่สำหรับพนักงานที่ผู้บริหารดูแล รับผิดชอบ ผู้บริหารที่ดีจะคอยให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา และมีความเป็นผู้นำในการช่วยเหลือให้พนักงานมีการเจริญเติบโตและเข้าถึงศักยภาพความสามารถของพวกเขา การพัฒนาความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการธำรงรักษาพนักงานเอาไว้ องค์กรหลายองค์กรได้เลื่อนขั้นพนักงานที่ประสิทธิภาพสูงเป็นตำแหน่งผู้บริหารโดยไม่มีการอบรม การฝึกสอน หรือให้คำปรึกษา โดยมีความเชื่อว่าพนักงานที่เก่งเป็นอย่างไรก็เก่ง ไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม แต่จะเป็นการมีประสิทธิภาพสูงกว่า ถ้าผู้บริหารใหม่มีทักษะที่จำเป็นโดยการจัดฝึกอบรมให้พวกเขาในแต่ละภาคส่วน อย่างเช่น

1. การสัมภาษณ์ (Interviewing)
2. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
3. การมอบหมายงาน (Delegation)

4. การบริหารเวลา (Time Management)
5. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution)
6. การจัดการประสิทธิภาพการทำงาน (Performance management)
7. การฝึกสอน (Coaching)
8. การให้คำแนะนำ ปรีกษา (Counseling)

หัวหน้างานด่านแรกปกติส่วนใหญ่แล้วจะต้องติดต่อกับพนักงานโดยตรงในแต่ละวัน จัดหาทักษะเพื่อสร้างพวกเขาให้เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในอนาคตซึ่งมีความสำคัญมากต่อการธำรงรักษาพนักงานไว้ การเก็บรักษาพนักงานในองค์กรไม่ใช่เป็นเรื่องที่ง่าย แต่มันก็ไม่ใช่เรื่องที่ซับซ้อน แต่จำเป็นต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน

1. พนักงานจำเป็นต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับองค์กร
2. พนักงานจำเป็นต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับงานที่ทำและรับผิดชอบ
3. พนักงานจำเป็นต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน
4. พนักงานจำเป็นต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้บริหาร

พนักงานสร้างสัมพันธ์กับองค์กรเพราะมีความเชื่อในภารกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าร่วมกัน พนักงานสร้างสัมพันธ์กับงานที่เขาทำด้วยความเข้าใจและปรับตัวเข้ากับงาน และทำอย่างไรถึงจะบรรลุภารกิจ พวกเขาสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างทีมงานทำงานให้มีประสิทธิภาพและถูกต้อง และพวกเขาสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริหารโดยผู้บริหารปฏิบัติกับพวกเขาด้วยความยุติธรรมและความเท่าเทียม และรับรู้ว่าคุณบริหารสนับสนุนและให้กำลังใจพวกเขาในการทำงาน จากงานวิจัยและแกลล์พ (Gallup Research) อ้างถึงใน มิทเชลล์และ เกมเลม (Mitchell and Gamlem) ว่า ปัจจัยที่องค์กรควรปฏิบัติเพื่อธำรงรักษาพนักงานมีดังต่อไปนี้

1. จ้างพนักงานด้วยความระมัดระวังสำหรับวัฒนธรรมในองค์กร (carefully and for your culture.)
2. กำหนดการคาดหวังที่ชัดเจนและถือหลักการรับผิดชอบต่อคน (Set clear expectations and hold people accountable.)
3. จัดหาโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และเติบโต (Provide opportunities for employees to learn and grow.)
4. จัดหาเครื่องมือที่จำเป็นให้พนักงานเพื่อใช้ในการทำงาน (Provide them with the tools that need to do the job.)
5. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย (Provide a safe work environment)
6. จัดหาการกำกับดูแลงานที่ชัดเจนและยุติธรรม (Provide clear and fair supervision)
7. สื่อสารกับพนักงานด้วยน้ำใจจริงและซื่อสัตย์ (Communicate with candor and honesty.)
8. เฉลิมฉลองความสำเร็จและตามโอกาสต่างๆ (Celebrate successes and occasions.)

9. มีแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้และยุติธรรม (Have a pay program that is competitive and fair.)
10. จัดหาสิทธิประโยชน์ที่สามารถแข่งขันได้ (Provide competitive benefits)
11. เคารพและให้เกียรติพนักงานและเฉลิมฉลองความหลากหลาย (Respect employees and celebrate their diversity.)
12. ยอมรับพวกเขาในฐานะปัจเจกบุคคล (Acknowledge them as individuals.)
13. ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ (Provide constructive feedback.)
14. มอบรางวัลพนักงานเป็นนิจสิน (Reward employees frequently.)
15. ช่วยเหลือพนักงานสร้างจุดแข็ง (Help employees build on their strengths.)
16. ให้ความคิดเห็นแก่พนักงานเพื่อช่วยเหลือให้เขาทำงานได้เก่งขึ้น (Solicit employee feedback on how you can help them do a better job.)
17. ให้โอกาสในการทำงานเป็นทีม (Create team-building opportunities.)
18. แก้ไขปัญหาด้านประสิทธิภาพในการทำงานอย่างรวดเร็ว (Address performance issues quickly.)
19. จัดหาสภาพแวดล้อมที่มีการยืดหยุ่นได้ (Provide a flexible environment.)
20. ห้ามการแบ่งแยกความแตกต่างทุกชนิด (Prohibit discrimination of any kind.)
21. ฟังด้วยความระมัดระวัง (Listen carefully.)
22. ทำให้การทำงานเต็มไปด้วยความสนุกสนาน (Make work fun.)

การดูตัวอย่างงานจริง (Realistic Job Preview) เป็นอีกวิธีสำหรับผู้สมัครจะรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับงานได้มากกว่าได้รับข้อมูลเป็นถ้อยคำ คำพูด จากผู้จัดการที่ว่าจ้าง วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้ประสบการณ์จริงในการให้ผู้สมัครรับทราบว่าคุณลักษณะงานที่พวกเขาสมัครเป็นอย่างไร เคล็ดลับสำหรับการดูตัวอย่างงานจริงมีดังต่อไปนี้

1. สื่อสัต์กับงานหน้าที่ความรับผิดชอบจากเริ่มต้นของกระบวนการ รวมถึงตอนงานอาชีพในเว็บไซต์
2. จัดตารางการดูตัวอย่างงานเริ่มๆในช่วงกระบวนการจ้าง
3. ให้ผู้สมัครได้เห็นว่างานทำที่ไหน
4. ให้พนักงานปัจจุบันมีส่วนร่วมในกระบวนการสัมภาษณ์และอนุญาตให้ผู้สมัครถามคำถามพนักงานปัจจุบันได้
5. มีความจริงใจกับอัตราการหมุนเวียนลาออกของพนักงานในตำแหน่งที่กำลังรับสมัคร
6. พิจารณาตัวอย่างงานแบบออนไลน์โดยการให้ดูวิดีโอบนเว็บไซต์

อัตราการหมุนเวียนลาออกสูงในช่วงเวลา 90 วันแรก ควรพิจารณาถึงการให้ดูตัวอย่างการทำงานจริงในกระบวนการจัดหาพนักงาน ซึ่งตัวอย่างการทำงานจริงมาในรูปแบบของพาทัวร์เพื่อให้ผู้สมัครลงการปฏิบัติงานจริง หรือในรูปแบบของการดูวิดีโอคลิปเพื่อให้ผู้สมัครเห็นภาพจากกระบวนการในการปฏิบัติงานจริงและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนการติดตามการสัมภาษณ์เมื่อมีการลาออก

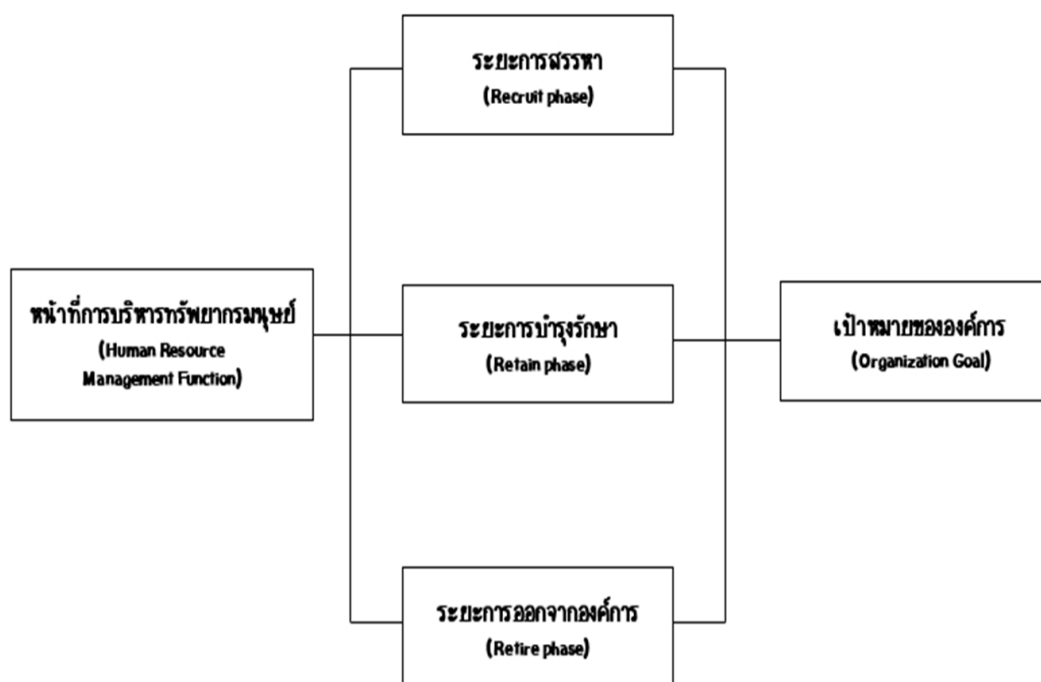
เกิดขึ้น (Follow – up Exit Interviews) ส่วนใหญ่การติดตามการสัมภาษณ์เมื่อมีการลาออกจะ สัมภาษณ์ในวันสุดท้ายของพนักงาน ข้อมูลเหตุผลที่พนักงานลาออกสำคัญมากต่อการวางแผนหา ยุทธศาสตร์ในการดำรงรักษาพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเอาไปควบกับข้อมูลเหตุผลที่พนักงานอยู่ ทำงานต่อในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น เหตุผลที่ทำให้พนักงานอยู่ทำงานต่อในองค์กรคือการให้โอกาส การเติบโตในสายงานอาชีพและวิธีการในการผลักดันทำให้เกิดการคล่องตัวในสายงานทำให้เกิด กำลังใจมากขึ้นในการทำงาน หรือค้นพบว่าเหตุผลที่พนักงานอยู่ต่อในองค์กรคือสถานที่การทำงานที่ ยืดหยุ่น สามารถปรับสมดุลชีวิตและงานได้อย่างลงตัว ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดหายุทธศาสตร์ในการ ดำรงรักษาในขอบเขตที่ตั้งไว้และขยายโปรแกรมเมื่อถึงคราวจำเป็น ความสัมพันธ์ที่ชัดเจนที่เชื่อมต่ อระหว่างการผูกพันที่พนักงานมีต่องานและองค์กรและการดำรงรักษา การทำให้พนักงานมีความ ผูกพันต่อองค์กรยิ่งแข็งแกร่งเท่าไร สามารถช่วยให้ผู้บริหารรักษาพนักงานที่มีความเก่งและ ความสามารถสูงได้เท่านั้น พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีความพอใจกับงานที่ทำ สนุกกับงาน และเชื่อว่าผลงานที่ทำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้และมีความ เชื่อมั่นว่านายจ้างเห็นคุณค่าของผลงานของตน สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จะดำรงรักษาพนักงานใน องค์กรได้ตลอดไป³¹

หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ ได้กล่าวว่า การรักษาพนักงานก็เป็นหนึ่งในหน้าที่สำคัญๆ ใน 3 กลุ่มหลักหรือระยะต่างๆของหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของ องค์กร ดังนั้นเป้าหมายสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือมีการใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ มี บรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่การทำงานที่ดีในระหว่างสมาชิกขององค์กร มีการส่งเสริมความ เจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคล สามารถได้คนดีที่มีความสามารถในการทำงาน และ สามารถดำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคนที่จะให้ทุ่มเทจิตใจ ช่วยกันทำงานให้กับเป้าหมาย

³¹ Ibid., 103-107.

ส่วนรวมขององค์การ โดยมีระยะต่างๆของหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคลอันได้แก่ 1) ระยะการสรรหาหรือการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Recruit Phase) 2) ระยะการบำรุงรักษาหรือการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Retain Phase) 3)ระยะการออกจากองค์การ (Retire Phase) ดังภาพประกอบ



ภาพที่ 2 รูปหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ระยะสำคัญ (3 R's phase) ที่มา ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์.การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย, 2563, 23.)

ระยะการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Retain Phase) แบ่งออกเป็น 5 ประการด้วยกัน คือ

- 1.1) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)
- 1.2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- 1.3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
- 1.4) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
- 1.5) แรงงานสัมพันธ์และกิจกรรมอื่นๆอีกมากมายในขั้นตอนนี้และอาจถือได้ว่าเป็นหน้าที่และกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรที่มีความหลากหลายที่สุด³² (Labour Relations)

³² ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย 2563), 23-27.

การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

ความหมายของการฝึกอบรม (The meaning of Training)

โนและคณะ (Noe et al.) ได้ให้ความหมายของการอบรมว่าเป็นความพยายามที่ได้วางแผนไว้แล้วโดยบริษัทเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม เป้าหมายของการอบรมคือเพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม โดยการอบรมนำไปสู่การประยุกต์ใช้ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมมาใช้กับกิจกรรมต่างๆในแต่ละวันได้³³

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The meaning of Human Resource Development)

Talentlyft ได้ให้ความหมายของการอบรมและการพัฒนาว่าเป็นกิจกรรมทางการศึกษาภายในองค์กรสร้างขึ้นมาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะของพนักงานโดยการจัดหาข้อมูลและคำแนะนำต่างๆเพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น³⁴

มาร์ทอคซิโอ (Martocchio) ได้อธิบายว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นกระบวนการที่สำคัญในการสร้างต้นทุนมนุษย์ (human capital) และภาพรวมทางความสามารถขององค์กร ภาคปฏิบัติเหล่านี้เป็นการอบรมและการพัฒนา การพัฒนาองค์กรและการเรียนรู้ในองค์กร การอบรม (Training) เป็นการหาความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในปัจจุบันให้กับพนักงาน และการพัฒนา (development) คือการเรียนรู้ที่มีการสนใจในระยะยาว และเตรียมให้พนักงานก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและเติบโต การพัฒนาจะสอดคล้องกับแนวความคิดของอาชีพและการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาการจัดการ และลงมือปฏิบัติของโค้ชและการแนะนำปรึกษา³⁵

มาร์ทอคซิโอ (Martocchio) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development – HRD) ว่าเป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ไม่เพียงแต่ประกอบด้วย การอบรมและการพัฒนาแต่ยังประกอบไปด้วยกิจกรรมการวางแผนอาชีพและการพัฒนาสำหรับพนักงานแต่ละบุคคล การพัฒนาองค์กร และการจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน การอบรมเป็นการจัดหาความรู้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในปัจจุบัน ในขณะที่การพัฒนาเชื่อมโยงกับการเรียนที่มุ่งเป้าสู่นาคตและการวางแผนอาชีพงานในระยะยาว³⁶

³³ Raymond A. Noe and others, *Human Resource Management*, 270-271.

³⁴ Talentlyft, “What is Training and Development?” accessed June 20, 2022 available from <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-training-and-development>

³⁵ Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management*, 15th Ed. (Malaysia: Pearson Education 2019), 231

³⁶ Ibid.,

โนและคณะ (Noe et al.) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง การได้มาของความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมซึ่งพัฒนาความสามารถของพนักงานเพื่อบรรลุการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของงานและความต้องการของลูกค้า โดยการพัฒนา (development) จะเน้นที่การศึกษาในอนาคต ประสบการณ์การทำงาน ความสัมพันธ์และการประเมินของบุคลิกภาพ และความสามารถในการช่วยเหลือพนักงานสำหรับอนาคต เน้นอนาคตและการเรียนรู้ซึ่งไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับงานในปัจจุบันของพนักงาน ความแตกต่างระหว่างการอบรมและการพัฒนา คือ การอบรม (Training) มุ่งเน้นที่การช่วยเหลือประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในงานปัจจุบันของพวกเขา แต่การพัฒนาเตรียมพวกเขาสำหรับตำแหน่งอื่นๆ ในบริษัทและเป็นการเพิ่มความสามารถเพื่อย้ายตำแหน่งที่อาจจะยังไม่มีในองค์กร การพัฒนาช่วยให้พนักงานมีการเตรียมตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงในงานปัจจุบันเพื่อรองรับกับเทคโนโลยีใหม่ การออกแบบงาน ลูกจ้างใหม่หรือตลาดสินค้าใหม่³⁷

โชติชวัล พุทธิกาญจน ได้ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการ กระทำเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงมนุษย์ให้มีศักยภาพ (potentials) ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นทั้ง ในระยะสั้นและระยะยาว³⁸

คำนาย อภิปรัชญาสกุล กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการนำเอา ศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและให้แต่ละคน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กรเพื่อมุ่ง ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร³⁹

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ที่จัดให้มีขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงาน ประสบการณ์ และความพึงพอใจทั้งในระดับ บุคคล กลุ่ม องค์กรและสูงสุดเพื่อมนุษยชาติ⁴⁰

ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการสำคัญที่มีส่วนขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ หยุดยั้ง โดยกระบวนการนั้นเป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ทิศนคติ (attitude) และพฤติกรรมของพนักงาน

³⁷ Raymond A. Noe and others, **Human Resource Management**, 382-383.

³⁸ โชติชวัล พุทธิกาญจน, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพฯ:ซีเอ็ด ยูเคชั่น 2559), 15.

³⁹ คำนาย อภิปรัชญาสกุล, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพฯ: บริษัทโพกัสมีเดียแอนด์ พับบลิชซิ่ง จำกัด. 2557),145.

⁴⁰ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2559),10.

เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อทำให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์การ⁴¹

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ กระบวนการซึ่งเป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานผ่านการฝึกอบรม การไปดูงาน การถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ยาวนานและชำนาญ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ทักษะคิด และความสามารถและทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงองค์การบรรลุประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เอชอาร์ไนต์เอเชียได้ให้วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. องค์กรให้พนักงานในองค์การพัฒนาฝีมือ ทักษะการทำงาน ตลอดจนมีองค์ความรู้ต่างๆที่ดีขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับการทำงานให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. เพื่ออุดรอยรั่วของข้อบกพร่องต่างๆ ที่ทำให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาด ตลอดจนแก้ไข ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น
3. เพื่อให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ให้ทุกคนรู้สึกถึงการดูแลขององค์การ ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพตลอดจนความสามารถให้ดียิ่งขึ้น สร้างความก้าวหน้าให้เป็นรูปธรรม
4. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการใช้วัดผลพนักงาน ประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนคาดการณ์ศักยภาพขององค์การ
5. เพื่อใช้วางแผนงาน วางแผนธุรกิจ ตลอดจนวางทิศทางขององค์การในอนาคตได้
6. เพื่อให้พนักงานมีความภักดีกับองค์การ ทั้งยังเป็นการรักษาพนักงานไว้ให้ต้องการร่วมงานกับองค์การในระยะยาวด้วย
7. เพื่อให้ทุกคนตั้งแต่พนักงาน, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR), ฝ่ายบริหาร, ตลอดจนองค์การเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์⁴²

กระบวนการการอบรม (The ADDIE Five Step Training Process)

เดสเลอร์ (Dessler) ได้กล่าวถึงกระบวนการการอบรมโดยใช้กระบวนการอย่างมีเหตุผลเป็นมาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือการวิเคราะห์ (analysis) – การออกแบบ (design) - การพัฒนา (develop) – การดำเนินการ (implement) - การประเมิน (evaluate) ซึ่งเรียกว่ารูปแบบระบบการอบรมเอ็ดดี – ADDIE training process model ซึ่งระบบนี้ทางผู้เชี่ยวชาญทางการอบรมได้ใช้เป็นระยะเวลาานาน ดังต่อไปนี้

⁴¹ ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา, 207.

⁴² HR Note.Asia, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD)” ค้นหามาเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2565 จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) | HRNOTE Thailand.

1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need.)
2. ออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมโดยรวม (Design the overall training program)
3. การพัฒนาหลักสูตร (จริงๆแล้วคือการประกอบ/การสร้างอุปกรณ์วัสดุในการฝึกอบรม) (Develop the course)
4. การดำเนินการการฝึกอบรมโดยฝึกอบรมจริงสำหรับพนักงานกลุ่มเป้าหมายโดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การอบรมในงานหรือการอบรมออนไลน์ (Implement training)
5. ประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตร (Evaluate the course's effectiveness)⁴³

1. การจัดการการวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรม (Conducting the training needs analysis)

เดสเลอร์ (Dessler) ได้กล่าวไว้ว่าการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมได้อธิบายถึงกลยุทธ์ของพนักงาน ระยะเวลาที่ยาวกว่าสำหรับความจำเป็นในการอบรมและ/หรือความจำเป็นในการอบรม ณ ปัจจุบัน

การวิเคราะห์ความจำเป็นในยุทธศาสตร์การอบรมระบุพฤติกรรม ทักษะ และการอบรมซึ่งพนักงานที่จะถูกบรรจุเพื่องานใหม่ในอนาคต

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรม ณ ปัจจุบัน ความพยายามในการอบรมส่วนใหญ่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ณ ปัจจุบัน โดยเฉพาะการอบรมพนักงานใหม่และพนักงานที่มีผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่ำหรือบกพร่อง

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ณ ปัจจุบันขึ้นอยู่กับฝึกอบรมพนักงานใหม่หรือพนักงานปัจจุบัน หน้าที่ความรับผิดชอบหลักสำหรับพนักงานใหม่คือระบุงานที่เกี่ยวข้องและทำการย่อยลงให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบย่อยลงไป และแต่ละหน้าที่งานย่อย ๆ สามารถที่จะอบรมสอนงานให้พนักงานใหม่ได้ตามหน้าที่งานย่อย ที่ได้แบ่งเอาไว้

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมกับพนักงานปัจจุบันเป็นสิ่งที่ซับซ้อน เพราะว่าผู้ทำการฝึกอบรมต้องแน่ใจว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการแก้ไขปัญหา ตัวอย่างเช่น ประสิทธิภาพในการทำงานอาจจะตกเนื่องจากขาดแรงจูงใจ ผู้จัดการใช้การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อที่จะระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมพนักงานใหม่และใช้การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อที่จะระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมให้กับพนักงานที่ทำงานปัจจุบัน

การวิเคราะห์งานหน้าที่ความรับผิดชอบ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่

การใช้รูปแบบความสามารถ เป็นอีกทางเลือกในการรวมไดอะแกรมเป็นภาพรวมที่ชัดเจนของความสามารถที่พนักงานบางคนจำเป็นเพื่อทำให้เกิดการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพขึ้น ผู้ว่าจ้างใช้รูปแบบความสามารถในการออกแบบโปรแกรมการอบรม รูปแบบได้อธิบายถึงการออกแบบการเรียนการสอนเพื่อออกแบบ สร้าง และพัฒนาการแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

⁴³ Gary Dessler, *Fundamentals of Human Resource Management*, 5th ed. (Malaysia: Pearson Education 2020), 225 – 226.

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงาน: การวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรมพนักงานปัจจุบัน สำหรับพนักงานปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีในการแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกระบวนการในการพิสูจน์ความจริงว่ามีความบกพร่องทางประสิทธิภาพในการทำงานและระบุโดยผู้ว่าจ้างควรจะแก้ไขความบกพร่องทางประสิทธิภาพในการทำงานด้วยวิธีการฝึกอบรม หรือไม่ หรือใช้วิธีการอื่นๆ เช่นการโยกย้ายพนักงาน การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Analysis) เริ่มจากการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานจริงว่าควรจะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเช่นไร การทำเช่นนี้เป็นการยืนยันว่าการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่ต่ำกว่ามาตรฐานช่วยให้ผู้บริหารระบุถึงสาเหตุตัวอย่างของผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ผู้จัดการขายคาดหวังให้พนักงานขายเซ็นสัญญาขายใหม่ 10 รายการต่อสัปดาห์ แต่จนกระทั่งทำได้เพียง 6 รายการ

โรงงานอื่นที่ขนาดเท่าของเราเกิดอุบัติเหตุใหญ่ไม่เกิน 2 ครั้งต่อเดือนแต่โรงงานของเราเกิดอุบัติเหตุ 6 ครั้ง

มีวิธีหลายวิธีในการระบุว่าพนักงานปัจจุบันมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไร การทบทวนมีดังต่อไปนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อมูลงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึง ผลผลิต การขาดงาน และความล่าช้าของงาน ความคับข้องใจ การเสียเวลา เสียเงินโดยเปล่าประโยชน์ การขนส่งสายคุณภาพสินค้า เวลาหยุดทำงาน การซ่อมแซม และการร้องเรียนของลูกค้า

การสังเกตจากหัวหน้าควบคุมงานหรือผู้เชี่ยวชาญ

สัมภาษณ์กับพนักงานหรือหัวหน้าของพนักงาน

ทดสอบความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน

การสำรวจทัศนคติ

จัดบันทึกรายวันของพนักงานแต่ละคน

การประเมินผลส่วนกลาง

ซอฟต์แวร์การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่พิเศษ เช่น Saba Software

ไม่สามารถทำงานได้/ไม่ทำงาน เปิดเผยว่าทำไมประสิทธิภาพในการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานเป็นหัวใจในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องแยกความแตกต่างระหว่างไม่สามารถทำงานหรือไม่ทำงาน ถ้าเป็นปัญหาที่ไม่สามารถทำได้ต้องหาสาเหตุที่ชัดเจน เนื่องจากพนักงานที่ว่าจ้างไม่มีทักษะในการทำงานหรือไม่มีการฝึกอบรมที่เหมาะสม หรือถ้าปัญหาไม่ทำงาน เป็นที่ว่าพนักงานสามารถทำงานได้ดีถ้าพวกเขาต้องการและมีความตั้งใจ การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช้การแก้ปัญหากับพนักงานที่ขาดแรงจูงใจ

2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Designing the training program)

การออกแบบหมายถึงการวางแผนโปรแกรมการอบรมโดยภาพรวมรวมถึงวัตถุประสงค์วิธีการในการจัดการฝึกอบรม และโปรแกรมการประเมินผล ขั้นตอนย่อยรวมถึงการวางแผน

วัตถุประสงค์ประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างรายละเอียดของโครงร่างการอบรม (ขั้นตอน โปรแกรมในการฝึกอบรมทั้งหมดจากจุดเริ่มต้นถึงจุดสิ้นสุด เลือกวิธีการการฝึกอบรม เช่น แบบ บรรยาย หรือแบบใช้เว็บ การออกแบบควรรวมถึงการสรุปว่าจะวางแผนในการจัดสภาพแวดล้อมการ อบรมให้เกิดแรงจูงใจให้กับผู้ได้รับการฝึกอบรมในการเรียนรู้และและการใช้ประโยชน์กับความรู้ที่ เรียนมาในการพัฒนางาน ผู้บริหารระดับสูงควรจะสนับสนุนอย่างเห็นได้ชัดด้วยการสร้างทักษะในการ จัดการโดยทำให้การเรียนรู้มีความหมาย ผลักดันการเรียนรู้ ทำให้ทักษะที่ได้เรียนรู้นำมาใช้ประโยชน์ กับการทำงานจริง การประเมินโปรแกรมการฝึกอบรม พัฒนาแผนสรุปโปรแกรม และได้รับการ อนุมัติยอมรับจากระดับผู้บริหารเพื่อก้าวต่อไปในขั้นตอนต่อไป

3. การพัฒนาโปรแกรม (Developing the Program)

การพัฒนาโปรแกรมหมายถึงการเลือกและประกอบเนื้อหาจริงของโปรแกรมเพื่อการ แสดงและสร้างวิธีการเรียนการสอนที่ชัดเจน เฉพาะ เช่น การบรรยาย การยกตัวอย่าง หรือรูปแบบ ของเว็บ เป็นต้น เครื่องมือในการอบรมและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้รวมถึง iPads, สมุดงาน การบรรยาย สไลด์พาวเวอร์พอยท์ การใช้กิจกรรมคลาวด์ และคู่มือในการอบรม

4 การดำเนินการการฝึกอบรม (Implementing the training program)

โดยการตั้งวัตถุประสงค์และโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาและได้รับการพัฒนา ผู้บริหาร สามารถเปลี่ยนมาเป็นการดำเนินการในโปรแกรมการฝึกอบรม โดยสามารถใช้วิธีการในการอบรม ดังต่อไปนี้

1. การอบรมในงาน (On-the-Job-training) โดยพนักงานเรียนรู้งานจากการ ปฏิบัติงานจริง ชนิดของงานอบรมในงานหรือเป็นที่นิยมมากที่สุดคือการโค้ช พนักงานที่ประสบการณ์ หรือหัวหน้าอบรมพนักงาน

2. การฝึกงาน (Apprenticeship training) เป็นกระบวนการซึ่งคนทั่วไปสามารถ กลักลับกลายเป็นคนงานที่มีทักษะโดยการผ่านความผสมผสานระหว่างการอบรมอย่างเป็นทางการและ การอบรมในงานปฏิบัติงานจริงระยะยาว

3. การอบรมอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ประมาณ 70 – 80 % ของ พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับงานของพวกเขาอย่างไม่เป็นทางการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการอบรมได้กำหนดกฎ ดังนี้คือ 70/20/10 สรุปเป็นกฎดังนี้ 70% ของการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ 20% มาจาก ปฏิสัมพันธ์ทางด้านสังคม ตัวอย่างพนักงานด้วยกันที่อยู่ในงาน และ 10% เป็นการอบรมปฏิบัติจริง อย่างเป็นทางการ ตัวอย่างการอบรมไม่เป็นทางการ เช่น การเข้าร่วมในสัมมนา การโค้ชให้คนอื่น การ เข้าร่วมประชุมสัมมนา การค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต การทำงานกับลูกค้า การหมุนเวียนของงาน การอ่านหนังสือและวารสาร การเล่นเกมและการเล่นวิดีโอเกมและการดูโทรทัศน์

4. การอบรมสั่งสอนงาน (Job Instruction Training - JIT) การอบรมแบบเป็นขั้น เป็นตอน ตัวอย่างขั้นตอนคือ ขั้นตอน UPS ใช้ในการสอนคนขับมือใหม่รวมถึง การย้ายไปอยู่ที่เกียร์ ต่ำสุดหรืออยู่ในเกียร์จอตรด ปิดสวิทช์การจอตรดเปิด การประกุกติใช้เบรกในการจอตรด การปลดเข็ม ขัดนิรภัยด้วยมือซ้าย เปิดประตู วางกุญแจบนนิ้วซ้าย

5. การบรรยาย (Lectures) เป็นวิธีที่เร็วและง่ายต่อการแสดงความรู้ให้กับผู้อบรมใน กลุ่มขนาดใหญ่ เมื่อพนักงานขายจำเป็นต้องเรียนรู้ลักษณะของสินค้าตัวใหม่

6. การเรียนรู้ในการตั้งโปรแกรม (programmed Learning) เป็นวิธีการในการเรียนรู้ด้วยตัวเองประกอบไปด้วยสามส่วนดังนี้

6.1 แสดงคำถาม ความจริง หรือปัญหาต่างให้ผู้เรียน

6.2 อนุญาตให้ผู้เรียนโต้ตอบ

6.3 จัดหาการตอบกลับอยู่ในคำตอบที่เหมาะสมกับคำแนะนำว่าจะต้องทำ

อย่างไรต่อไป วิธีการนี้ลดเวลาในการอบรม ผู้อบรมเรียนรู้ตามการพัฒนาของตนเอง ได้รับผลตอบกลับอย่างทันทีทันใด และลดความเสี่ยงของการผิดพลาด อย่างไรก็ตาม การวิจัยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยโปรแกรมมีประสิทธิภาพ

7. รูปแบบของพฤติกรรม (Behavior Modeling)

7.1 การแสดงให้ผู้อบรมเห็นรูปแบบที่ถูกต้อง

7.2 ให้ผู้อบรมฝึกวิธีการ

7.3 ให้ผลตอบรับกลับในผลการปฏิบัติของผู้อบรม

8. การอบรมแบบโสตทัศนูปกรณ์และการประชุมทางวิดีโอ (Audiovisual – Based training and Videoconferencing) การอบรมโดยการดูหนัง พาวเวอร์พอยท์ และเทปเสียงยังเป็นที่ยอมรับ เช่น บริษัทฟอร์ดยังใช้วิดีโอในการอบรมให้กับตัวแทนจำหน่ายในการจำลองปัญหาและปฏิกิริยาโต้ตอบสำหรับการร้องเรียนของลูกค้าที่หลากหลาย

9. การฝึกอบรมในห้องโถง (Vestibule Training) การฝึกอบรมแบบนี้ผู้อบรมเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือแบบจริงหรือแบบจำลองอยู่ในห้องที่แยกออกจากห้องทำงาน หรือในห้องโถง เช่น นักบินการใช้โปรแกรมจำลองในการบินเป็นทางเลือกที่เป็นประโยชน์

10. ระบบการสนับสนุนประสิทธิภาพในการทำงานทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems = EPSS) เป็นเครื่องมือคอมพิวเตอร์และใช้แสดงการอบรมแบบอัตโนมัติ เอกสาร และระบบสนับสนุนโทรศัพท์

11. การอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-based training = CBT) เป็นระบบการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อเพิ่มความรู้ หรือทักษะ ตัวอย่างเช่น นายจ้างใช้ CBT เพื่อสอนเทคนิควิธีการที่ปลอดภัยสำหรับหลีกเลี่ยงการตก ระบบอนุญาตให้ผู้เรียนเล่นซ้ำบทเรียนได้และตอบคำถามและมีประสิทธิภาพเมื่อเรียนคู่กับผู้สอนด้วยการฝึกปฏิบัติจริง

12. การเรียนรู้แบบจำลองและเกมส์ (Simulated Learning and Gaming) เช่น เกมส์เสมือนจริง คู่มือเป็นขั้นเป็นตอนเป็นภาพเคลื่อนไหว

13. การอบรมแบบออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ต (Online/Internal – Based Training) นายจ้างส่วนใหญ่ย้ายจากการอบรมในห้องเรียนมาเป็นการอบรมแบบออนไลน์เพราะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management systems – LMS) ใช้ในการเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นเครื่องมือซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการสนับสนุนการอบรมทางอินเทอร์เน็ต โดยช่วยเหลือผู้บริหารในการระบุความจำเป็นและตารางในการอบรม ดำเนินการอบรม ประเมิน และจัดการการอบรมแบบออนไลน์ด้วยตัวเอง Blackboard และ WebCT เป็นระบบที่นิยมในการจัดการการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นที่วิทยาลัย ระบบการจัดการการเรียนรู้พื้นฐานทางอินเทอร์เน็ตประกอบไปด้วย

แก้ตัวลือหลักสูตร ระบบอนุมัติการลงทะเบียนด้วยตนเอง การทดสอบก่อนและหลังอบรม ระบบจัดการตารางการเรียนของพนักงานโดยอัตโนมัติ

13.1 การสร้างพอร์ตแห่งการเรียนรู้ (Learning Portal) เป็นส่วนเว็บไซต์ของผู้บริหาร - นายจ้าง เสนอโปรแกรมให้พนักงานอบรมหลักสูตรออนไลน์

13.2 ห้องเรียนเสมือนจริง (The virtual classroom) โดยใช้ซอฟต์แวร์ที่ช่วยประสานร่วมมือกันที่สามารถให้ผู้เรียนหลายคนเข้าเรียนได้ในระบบการเรียนแบบห่างไกลเสมือนอยู่ในห้องเรียนจริงโดยใช้เครื่องมือ คือ คอมพิวเตอร์ส่วนตัว แท็บเล็ต แล็ปท็อป เข้าเรียนในห้องเรียนเสมือนจริงโดยใช้การลือคอินเข้าไปในระบบ ผู้เรียนสามารถได้ยินและอภิปรายระหว่างเรียน สื่อสารโดยใช้การพิมพ์ข้อความและเรียนรู้เนื้อหาต่างๆผ่านสไลด์พาวเวอร์พอยต์

13.3 การเรียนรู้ผ่านมือถือและการเรียนรู้ระดับจุลภาค (Mobile Learning and Microlearning) หรือการเรียนรู้ตามความต้องการผ่านมือถือ แล็ปท็อป และแท็บเล็ต ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ที่ไหนและเมื่อไรก็ได้เมื่อผู้เรียนมีเวลาและต้องการที่จะเรียน

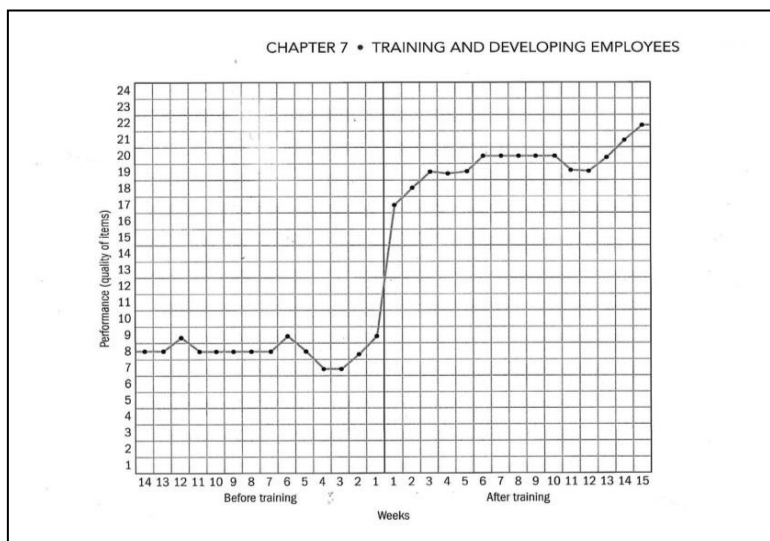
14. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) เป็นการจัดหาประสบการณ์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กับพนักงานระหว่างการดำรงตำแหน่งในองค์กร มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการประกันว่าพนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นมาใช้ในการทำงาน และเป็นการขยายเส้นทางอาชีพของพนักงาน

15. การอบรมหลากหลาย (Diversity Training) มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ปรองดองกันระหว่างพนักงานในองค์กร การอบรมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเข้าใจและการเห็นคุณค่าของความแตกต่างด้านวัฒนธรรม

5. ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร (Evaluate the course's effectiveness)

มีสองประเด็นพื้นฐานในการประเมินโปรแกรมการอบรม ประเด็นแรกคือการออกแบบการประเมินการเรียนเมื่อใช้กับการทดลองที่มีการควบคุม ประเด็นที่สองคืออะไรที่ใช้ในการวัดประเมิน

1. การออกแบบการเรียน (Designing the study) พื้นฐานการพิจารณาคือการอบรมเป็นสาเหตุให้เกิดผลลัพธ์ในการวัด การออกแบบอนุกรมเวลาเป็นหนึ่งในทางเลือก ดังรูปภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ที่มา Gary Dessler, Fundamentals of Human Resource Management, 5th ed. (Malaysia: Pearson Education 2020), 249.

การนำอนุกรมการวัดประสิทธิภาพในการทำงานก่อนและหลังการอบรม ซึ่งสามารถบอกข้อมูลเชิงลึกความมีประสิทธิภาพของโปรแกรม ดังนั้นการทดลองที่มีการควบคุมจึงเป็นการประเมินมาตรฐานทองคำ โดยการทดลองจะนำกลุ่มที่ทำการอบรมและกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการอบรม ตัวอย่างข้อมูล เช่น ปริมาณของยอดขายหรือคุณภาพของการบริการก่อนและหลังการอบรมของกลุ่มที่ได้รับการอบรม กับกลุ่มทดลองที่ไม่ได้รับการอบรมในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เห็นความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพงานของกลุ่มที่ได้รับการอบรม มากกว่าการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การโดยการขึ้นเงินเดือน (การขึ้นเงินเดือนทั่วทั้งองค์การมีผลต่อพนักงานทั้งสองกลุ่มอย่างเสมอภาคกัน)

2. ผลการอบรมที่จะวัดเกณฑ์ (Training effects to measure) แกรี่ เดรสเลอร์ได้ใช้รูปแบบที่ใช้กันอย่างกว้างขวางของ เคริกแพทริค (Kirkpatrick) ในการประเมินผลการอบรมซึ่งมี 4 อย่างสำหรับผลการอบรมที่ผู้บริหารใช้ในการวัด

2.1 ปฏิกริยา (Reaction) ประเมินปฏิกริยาของผู้อบรมในโปรแกรม เช่น พวกพนักงานชอบโปรแกรมอบรมไหม? พวกเขาคิดว่าโปรแกรมมีประโยชน์ไหม?

2.2. การเรียนรู้ (Learning) ทดสอบผู้เข้ารับการอบรมว่าพนักงานได้รับการอบรมเรื่องทักษะกฎเกณฑ์ต่างๆ และความรู้ต่างๆที่จำเป็นต่อพนักงาน

2.3 พฤติกรรม (Behaviors) สอบถามพฤติกรรมการทำงานของผู้อบรมว่ามีการเปลี่ยนแปลงเพราะการอบรมหรือไม่ ตัวอย่างเช่น พนักงานแผนกการร้องเรียนมีความสุภาพต่อลูกค้าที่ไม่พอใจไหม?

2.4 ผลลัพธ์ (Results) สอบถามสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผลลัพธ์อะไรที่ประสบความสำเร็จในการตั้งเป้าหมายของการอบรมก่อนหน้านี้ เช่น จำนวนของลูกค้าที่ร้องเรียนลดลงไหม?

ปฏิกิริยา การเรียนรู้ และพฤติกรรม เป็นสิ่งสำคัญ แต่ถ้าโปรแกรมการอบรมไม่สามารถผลิตผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้และสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ก็จะมีผลต่อการไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์⁴⁴

การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (Orientation) และการปรับตัวเพื่อเข้าสังคมในการทำงาน (Socialization)

การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่เป็นทางการในการแนะนำพนักงานใหม่ให้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อนร่วมงานและสถานที่ในการทำงาน การปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานรู้สึกไม่อึดอัดในบทบาทใหม่ ทีมงาน และหน่วยงาน และแนะนำชี้แจงให้พนักงานรับทราบการคาดหวังและนโยบายขององค์กร รวมถึงช่วยในการเพิ่มความมั่นใจและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของพวกเขาเป็นการปรับปรุงการดำรงรักษาพนักงานในระยะยาว การปฐมนิเทศที่มีประสิทธิผลลดการลาออกของพนักงานเพราะความคาดหวังในงานที่เข้าใจผิด และยังเป็นหลักประกันว่าสมาชิกพนักงานใหม่ในทีมทั้งหมดได้รับข้อมูลข่าวสารและการอบรมที่เหมือนกัน เป็นการเพิ่มความมั่นใจได้ว่าข้อมูลสำคัญทั้งหมดได้รับการถ่ายทอดล่วงหน้าก่อนเริ่มการปฏิบัติงานจริง⁴⁵ ซึ่งอยู่ภายใต้หัวข้อการอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

จัทธ และ มิวเลอร์ (Judge and Mueller) ได้กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานผ่านกิจกรรมพนักงานใหม่กับการเริ่มต้นทำงานใหม่ในองค์กรจำเป็นต้องมีการแนะนำทางการทำงานผ่านการปฐมนิเทศ (Orientation) อย่างทันทีและกิจกรรมการปรับตัวเพื่อเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงานในระยะยาว โปรแกรมการปฐมนิเทศพนักงานที่มีประสิทธิภาพจะเกื้อกูลและสนับสนุนความเข้าใจของพนักงานในการเห็นคุณค่าและวัฒนธรรมขององค์กร ช่วยเหลือพนักงานใหม่เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่เพื่อให้เกิดการทำงานที่เหมาะสมที่สุดในองค์กรและช่วยเหลือให้พนักงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์และทำให้เกิดไค้แห่งการเรียนรู้มีระยะสั้นลง ถึงแม้ว่าโปรแกรมการปฐมนิเทศจะมีค่าใช้จ่ายที่สูง โปรแกรมการปฐมนิเทศจะช่วยให้การหล่อหลอมวัฒนธรรมให้เป็นหนึ่งเดียวให้กับพนักงานทำงานในสำนักงานทั่วโลก เมื่อการปฐมนิเทศในช่วง 2-3 อาทิตย์แรกสิ้นสุดลง ควรมีโปรแกรมการติดตามผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอสำหรับพนักงานใหม่ตลอดระยะเวลาปีแรกของการทำงานเพื่อเป็นการเพิ่มความผูกพันและการดำรงรักษาพนักงานไว้ การปรับตัวในการเข้าสังคม (Socialization) สำหรับพนักงานใหม่เป็นการขยายกิจกรรมการปฐมนิเทศอย่างเป็นธรรมชาติโดยทำให้เกิดความสำเร็จในการจับคู่ระหว่างคนกับงาน และคนกับองค์กร การปฐมนิเทศจะทำให้พนักงานใหม่เข้าใจถึงวัฒนธรรมและการปรับตัวอย่างทันทีทันใด ในขณะที่การปรับตัวเข้าสังคมในองค์กรต้อง

⁴⁴ Ibid., 226 – 249.

⁴⁵ indeed Career Guide, Orientation Training: Definition and Checklist (With Example and Template) accessed on February 4, 2024, available from <https://indeed.com>

ใช้ระยะเวลาในการปรับตัวของพนักงานให้เข้ากับหน้าที่และความรับผิดชอบในช่วงเวลาในการทำงาน โปรแกรมการเข้าสังคมที่มีประสิทธิผล จะทำให้พนักงานใหม่เกิดการปรับตัวได้ง่ายขึ้น ในการเพิ่มบทบาทความชัดเจนของหน้าที่ความรับผิดชอบของงานและการคาดหวังประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มการรับรู้ความสามารถในการทำงานของตนเอง (self efficacy) ทำให้เกิดการสนับสนุนให้พนักงานได้รับการยอมรับในสังคม ทำให้พนักงานเชื่อว่าพวกเขาเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าในทีม⁴⁶

นอกจากนี้ จัซท์ และ มิวเลอร์ (Judge and Mueller) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับเนื้อหาของกระบวนการการเข้าสังคมซึ่งเป็นระยะที่สองต่อจากการปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ โดยองค์ประกอบของเนื้อหาในการเข้าสังคมเหล่านี้ได้มาจากความคิดเห็นของพนักงานใหม่ว่าควรจะประกอบด้วยอะไรบ้าง

1. ประชากร (people) - การพบปะ ประชุมและการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ผู้ติดต่อที่สำคัญ กลุ่มอย่างไม่เป็นทางการและการรวบรวม เครือข่าย รวมถึงการได้รับการยอมรับและการเคารพให้ร่วมเป็นหนึ่งในสมาชิกของแก๊ง
2. ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance Proficiency) - ค้นเคยกับความต้องการของงาน การเรียนรู้งาน มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและการได้รับความรู้ ทักษะความสามารถ และความสามารถอื่นๆสำหรับความสามารถในการทำงานในทุกรูปแบบ
3. เป้าหมายและคุณค่าขององค์การ (Organizational goals and values) การเรียนรู้เป้าหมายขององค์การ การยอมรับเป้าหมายและการร่วมมือร่วมแรงกันในการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน เรียนรู้คุณค่าและบรรทัดฐานของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อย่างเช่น การทำงานเลยเวลางาน และการทำงานช่วงสุดสัปดาห์ ให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนา
4. การเมือง (Politics) เรียนรู้ว่าทำงานอย่างไรถึงสำเร็จ ยอมรับวิถีเติบโตทางลัด เครือข่าย ค้นเคยกับผู้มีอำนาจ
5. ภาษา (Language) เรียนรู้คำศัพท์ใหม่ๆ และคำย่อ เรียนรู้ว่าอะไรที่ไม่ควรพูด ศัพท์ที่ใช้เฉพาะสำหรับคน การค้า หรืออาชีพ
6. ประวัติศาสตร์ (History) เรียนรู้เกี่ยวกับความเป็นมาและการเจริญเติบโตขององค์การ ค้นเคยกับประเพณี การเฉลิมฉลอง และเหตุการณ์พิเศษๆที่จัดขึ้นในองค์การ เข้าใจจุดเริ่มต้นของงาน และภูมิหลังของพนักงานในองค์การ⁴⁷

⁴⁶ Timothy A. Judge, John D. Kammeyer-Mueller, **Staffing Organizations**, 638-641.

⁴⁷ Ibid., 641-642.

โน (Noe) ได้ให้ความหมายของการปฐมนิเทศหรือการเข้าสังคม (Onboarding or socialization) หมายถึงกระบวนการของการช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้ปรับตัวให้เข้ากับสังคมและรูปแบบในการปฏิบัติงานของงานใหม่ที่เพิ่งเริ่ม กระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะช่วยเหลือให้พนักงานปรับตัวให้เข้ากับงานของพวกเขาโดยการสร้างความสัมพันธ์และจัดหาผลตอบแทน การฝึกสอน และกิจกรรมการติดตามผลเพื่อเป็นการลดการหมุนเวียนของพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การปฏิบัติตาม (Compliance) เข้าใจนโยบาย กฎเกณฑ์ และกฎข้อบังคับ ของบริษัท
2. ความชัดเจน (Clarification) เข้าใจงานและการคาดหวังการปฏิบัติงาน
3. วัฒนธรรม (Culture) เข้าใจประวัติศาสตร์ ประเพณี วัฒนธรรม คุณค่า บรรทัดฐาน และ พันธกิจ
4. ความสัมพันธ์ (connection) เข้าใจและพัฒนาการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล⁴⁸

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management - PM)

มาร์ทอคซิโอ (Martocchio) ได้ให้ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของพนักงาน ที่งานและเป้าหมายสุดท้ายคือองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงานรวมถึงเป้าหมายที่มีแรงจูงใจ และสอดคล้องกับคุณค่าแห่งการจูงใจ มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงาน ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การอบรมเข้ามามีความสัมพันธ์โดยตรงในการบรรลุประสิทธิผลขององค์กร เช่นเดียวกับการจ่ายและผลการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นต้องประกันได้ว่าพนักงานใช้เวลาได้ดีและมีประสิทธิผล⁴⁹

โนและคณะ (Noe et al.) (Noe et al.) ได้ให้ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานว่าเป็นวิธีการและกระบวนการไม่ใช่เหตุการณ์ซึ่งผู้จัดการรับประกันว่ากิจกรรมของพนักงานและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร⁵⁰

บริษัท Business Management จำกัดได้ให้ความหมายว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กลยุทธ์ หรือ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง⁵¹

⁴⁸ Raymond A. Noe and others, **Human Resource Management**, 311.

⁴⁹ Martocchio, **Human Resource Management**, 202.

⁵⁰ Raymond A. Noe and others, **Human Resource Management**, 324.

⁵¹ SiamHRM.com, “การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)” ค้นหามือเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2565 จากการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) | การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดย SIAMHRM.COM.

ณัฐกานต์ ธีรลีลา ได้ให้ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ เครื่องมือสำหรับการวางแผนร่วมกันภายในทีม เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และความคาดหวังเกี่ยวกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมหรือบริษัท⁵²

นอกจากนี้โนและคณะ (Noe et al.) (Noe et al.) ได้สรุประบบการบริหารผลการปฏิบัติงานว่าแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การให้คำจำกัดความผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพในการทำงาน (performance) ที่ชี้ไปที่รูปแบบของผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับองค์การโดยมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์งาน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน (measuring Performance) ซึ่งเป็นการวัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นวิธีการเดียวในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) การให้คำแนะนำตอบกลับข้อมูลผลการปฏิบัติงาน (feeding back performance information) ซึ่งช่วยในการหาผลตอบกลับให้พนักงานผ่านกระบวนการการให้ข้อมูลตอบกลับด้านผลการปฏิบัติงานโดยการประชุมเพื่อให้พนักงานปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ⁵³

กระบวนการของผลการปฏิบัติงาน (The process of Performance Management)

โนและคณะ (Noe et al.) อธิบายว่าสองขั้นแรกของกระบวนการผลปฏิบัติงาน เกี่ยวพันกับการระบุว่าบริษัทกำลังพยายามที่จะบรรลุ (เป้าหมายและวัตถุประสงค์) และเป็นชุดของมิติผลการปฏิบัติงานหลักแสดงถึงปัจจัยสำคัญ (Critical factors) หรือเป็นผู้ขับเคลื่อนซึ่งมีอิทธิพลต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และนั่นก็คือการพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อมิติหลักของผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนแรกในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเริ่มต้นด้วยความเข้าใจและระบุผลลัพธ์ที่สำคัญของผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้ว ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า ทีมงานและเพื่อนร่วมงานของพนักงานและองค์การ คุณค่า พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของทีมงาน แผนก และบริษัทมีส่วนที่สำคัญในการระบุผลลัพธ์ที่ปรากฏออกมา

ขั้นตอนที่สองของกระบวนการเกี่ยวข้องกับความเข้าใจของกระบวนการทำอย่างไรถึงจะบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ในขั้นตอนแรก นอกจากนี้ยังรวมถึงระบุเป้าหมายที่สามารถวัดได้ พฤติกรรมและกิจกรรมที่จะช่วยให้พนักงานประสบผลสำเร็จในผลลัพธ์ของผลการปฏิบัติงาน เป้าหมาย พฤติกรรม และกิจกรรมควรจะสามารถวัดได้เพื่อว่าผู้บริหารและพนักงานสามารถระบุได้ว่าพวกเขาได้ประสบความสำเร็จแล้ว เป้าหมาย กิจกรรม และพฤติกรรมควรจะระบุไว้ในเป็นส่วนหนึ่งของลักษณะงานของพนักงาน

⁵²Nattakarn Theeraleela. (2021) " การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)" ค้นหามือวันที่ 11 มิถุนายน 2565 จาก การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) - HR EGG Human Blog (asian-identity.com)

⁵³Raymond A. Noe and others, **Human Resource Management**, 325.

ขั้นตอนที่สามในกระบวนการคือการสนับสนุนองค์การเกี่ยวข้องกับการจัดอบรมให้พนักงาน จัดหาทรัพยากรและเครื่องมือที่จำเป็น และการสื่อสารเพื่อเป็นข้อเสนอแนะตอบกลับ (feedback) บ่อยๆ ระหว่างพนักงานและผู้บริหารเน้นการประสบความสำเร็จเช่นเดียวกับปัญหา และความท้าทายที่เป็นอุปสรรคต่อผลการปฏิบัติงาน การจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารและพนักงานต้องเห็นคุณค่าของการเสนอแนะตอบกลับ (feedback) และการแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารจำเป็นต้องสละเวลาเพื่อเสนอข้อเสนอแนะตอบกลับ เช่นเดียวกับอบรมวิธีการให้และรับคำแนะนำกลับ

ขั้นตอนที่สี่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารและพนักงานถูกปัญหาและเปรียบเทียบเป้าหมายการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการสนับสนุนพฤติกรรมกับผลลัพธ์อย่างแท้จริง โดยปกติแล้วการประเมินและการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการจะประเมินเป็นรายปีหรือสองครั้งต่อปี มีหลายวิธีการที่จะช่วยในการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการในการสนทนาการปฏิบัติงานออกแบบมาเพื่อใช้ในการระบุและหาหรือโอกาสที่จะปรับปรุงและลดการประเมินทางเดียวสำหรับผู้บริหาร ทางเดียวที่จะประเมินอย่างเป็นทางการให้มีประสิทธิภาพคือผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการสนทนาด้านการปฏิบัติงานบ่อยๆ กับพนักงานมากกว่าที่จะรอให้ถึงช่วงเวลาการประเมินประจำปีอย่างเป็นทางการ

ขั้นตอนสุดท้ายของวงจรการจัดการการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับพนักงานกับผู้บริหารในการระบุว่าอะไรที่พนักงาน (ด้วยความช่วยเหลือจากผู้บริหาร) สามารถปฏิบัติเพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของการปฏิบัติงานและระบุจุดอ่อน ขั้นตอนที่ 5 และจากผลที่ตามมาเพื่อบรรลุความสำเร็จ (หรือพลาดความสำเร็จ) ในผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 6 ผลการปฏิบัติงานระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้บริหารควรปรับประเภทหรือการเสนอแนะกลับหลายๆ ครั้งให้กับพนักงาน ชี้แจงปรับเปลี่ยน หรือแก้ไขผลการปฏิบัติงาน และหาหรือพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปรับปรุง พัฒนา หรือสัมพันธ์กับลำดับขั้นตอนสำคัญแบบใหม่ขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงหรือบริเวณพื้นที่ใหม่เพื่อเป็นการย้ายถึงเป้าหมายของแผนกและองค์การ ผลงานการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จสัมพันธ์ไปถึงค่าตอบแทน (การเพิ่มเงินเดือน เงินโบนัส) การยอมรับ (recognition) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) โอกาสในการพัฒนา (development opportunities) และการว่าจ้างที่ต่อเนื่อง (continued employment) สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของบริษัทที่จะตัดสินใจระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การประเมินประสิทธิภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นในการระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมถึงการรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อกังวลของผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับระบบ การวิเคราะห์และประเมินข้อมูลเพื่อระบุว่าข้อมูลถูกประเมินมีค่าผิดพลาด การทบทวนวัตถุประสงค์เพื่อคุณภาพและการเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์การประชุมของพนักงาน แผนก และผลลัพธ์ขององค์การ

ยกตัวอย่างเช่น บริษัทพรอคเตอร์และแกมเบิลได้เปลี่ยนวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยเน้นที่การสนทนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาพนักงาน มี 4 ภาคในกระบวนการจัดการปฏิบัติการทำงานดังต่อไปนี้

ภาคที่ 1 การจัดลำดับความสำคัญ เน้นเฉพาะการจัดลำดับความท้าทายและการบรรลุเป้าหมายขึ้นอยู่กับงานที่มีความหมายมากที่สุดของพนักงาน

ภาคที่ 2 การประเมินที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารและพนักงานเพื่อหาหรือผลลัพธ์อะไรและอย่างไรที่ได้ประสบความสำเร็จแล้วระหว่างปี

ภาคที่ 3 ประเมินโดยผู้บริหารพิจารณาศักยภาพการเจริญเติบโตของพนักงาน

ภาคที่ 4 รู้และเติบโตโดยเน้นหาหรือและระบุการวางแผนการพัฒนาของพนักงาน

การสนทนาระหว่างผู้บริหารและพนักงานจำเป็นต้องมีการพูดคุยเป็นสิ่งสำคัญมากในการประสบความสำเร็จการจัดการประสิทธิภาพในการทำงาน ด้วยเหตุนี้พรอคเตอร์และแกมเบิลได้พัฒนาวิธีฝึกอบรมและการจัดเวิร์คช็อปเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารเรียนรู้วิธีการสนทนาพูดคุยเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและทำหน้าที่เป็นโค้ชเพื่อช่วยเหลือพนักงานให้พัฒนา⁵⁴

โนและคณะ (Noe et al.) (Noe et al.) ได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานมีสามประเภทดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Purpose) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับกิจกรรมของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หนึ่งในวิธีการยุทธศาสตร์พื้นฐานที่ดำเนินการคือการกำหนดผลลัพธ์ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่างๆของพนักงานที่สำคัญต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและพัฒนาระบบการวัดผลและระบบการแนะนำได้กลับที่จะทำให้เพิ่มขอบเขตให้สูงสุดให้พนักงานแสดงลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและผลิตผล การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญสำหรับองค์กรในการดำเนินการทางกลยุทธ์ในการจัดการความสามารถพิเศษนั้นคือการระบุดูแลและจุดอ่อนของพนักงาน การผลักดันให้พนักงานมีความผูกพัน การเชื่อมโยงให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆเพื่อส่งเสริมการพัฒนา และให้รางวัลกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและสร้างแรงจูงใจอื่นๆ และรวมถึงแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานสัมพันธ์เชิงบวกถึงความสำเร็จทางการเงินของบริษัท

2. วัตถุประสงค์ด้านบริหาร (Administrative Purpose) องค์กรใช้ข้อมูลการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานในการตัดสินใจเชิงบริหาร เช่นการบริหารเงินเดือน (การเพิ่มเงินเดือน) การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาพนักงาน-การยุติการจ้างพนักงาน (termination) การเลิกจ้างพนักงาน (lay off) การมอบไล่เช็คชุกเกียรติสำหรับพนักงานแต่ละคนที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น

3. วัตถุประสงค์ด้านพัฒนา (Developmental Purpose) เพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานเมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งมาตรฐานไว้ การบริหารผลการปฏิบัติงานค้นหาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน คำแนะนำได้กลับในช่วงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะชี้ให้เห็นจุดอ่อนของพนักงาน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระบุไม่เพียงแต่ด้านเสียของผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น แต่ยังระบุถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อเสีย

⁵⁴Raymond A. Noe and others, *Human Resource Management*,326-328.

ข้อบกพร่องด้วย ตัวอย่างเช่น ทักษะที่ขาด ปัญหาด้านแรงจูงใจ หรืออุปสรรคที่ขวางกั้นการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้จัดการบ่อยครั้งที่รู้สึกไม่สบายใจในการเผชิญหน้ากับพนักงานเพื่อบอกจุดอ่อนของผลการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าการบอกความจริงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่มพนักงาน แต่จะก่อให้เกิดความเครียดด้านความสัมพันธ์ในการทำงานทุกวัน ในการให้ผลการประเมินที่สูงให้กับพนักงานทุกคนทำให้ผู้บริหารลดความขัดแย้งให้น้อยที่สุด แต่วัตถุประสงค์ในการพัฒนาในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานก็จะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเต็มที่ การพัฒนาไม่ใช่เน้นที่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่การพัฒนาต้องช่วยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีให้ได้รับการอบรมและสร้างโอกาสอื่นๆ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่มทักษะและสร้างความก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้กับพนักงาน

บริษัท Texas Roadhouse ได้ทำการปรับปรุงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งมีพนักงานทั้งหมด 500 คน ได้เปลี่ยนจากระบบการประเมินแบบ 5 คะแนน ซึ่งผู้จัดการมีปัญหาในการให้ความหมายในการให้คะแนน 3 คะแนนในระบบการประเมินโดยมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน เนื่องจากว่าผู้จัดการบางคนให้ความหมายระดับ 3 คะแนนหมายถึงว่าพนักงานทำงานดีแล้ว ในขณะที่ผู้บริหารบางคนมองว่า การให้คะแนน 3 คะแนนหมายถึงผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเฉลี่ยไม่ใช่ระดับดี ดังนั้น ระบบการประเมินใหม่จึงไม่มีการจัดระดับคะแนน จาก 1 – 5 แต่เปลี่ยนเป็นกระบวนการที่เรียกว่า GPS หมายถึง G – Growth – การเจริญเติบโต P – Plan – การวางแผน S – Support - การสนับสนุน ซึ่งระบบนี้ผลักดันให้ผู้จัดการมีปฏิสัมพันธ์ด้านผลการปฏิบัติงานกับพนักงานถี่ขึ้น และพนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้นในผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา หนึ่งเดือนก่อนการครบรอบการทำงานครบทุกๆ 1 ปีพนักงานจะได้รับการแจ้งเตือนในการประชุม GPS กับผู้จัดการเพื่ออภิปรายถึงเป้าหมายในอาชีพและแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ด้วยระบบใหม่นี้ผู้จัดการมีเวลาในการประชุม พูดคุย บ่อยมากขึ้นสำหรับพนักงานที่ต้องการการพัฒนาแก้ไข ในขณะที่เดียวกันก็มีเวลาในการพบปะ ประชุมกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี พนักงานที่มีความสามารถสูงสุดในองค์กรในการอบรมและโอกาสในการพัฒนาเพื่อช่วยเหลือในการพัฒนาทักษะและบรรลุถึงเป้าหมายอาชีพเช่นกัน⁵⁵

นอกจากนี้ โนและคณะได้ให้เกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measures Criteria) ดังต่อไปนี้

1. ความสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Congruence) เป็นขอบเขตซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกระตุ้นให้ผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าหมาย และวัฒนธรรม ถ้าบริษัทเน้นในการให้บริการลูกค้า นั่นก็คือระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานควรจะเน้นที่พนักงานมีการให้บริการลูกค้าได้อย่างไร ความสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์เน้นที่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จะเป็นแนวทางให้พนักงานในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร ระบบจำเป็นที่จะต้องยืดหยุ่นเพียงพอในการประยุกต์เพื่อความเปลี่ยนแปลงไปตามท่าทีของกลยุทธ์ของบริษัท “การแข่งขันสู่ยุคโลกาภิวัตน์” ได้แสดงถึงบทบาทสำคัญในการบริหารผลการ

⁵⁵Raymond A. Noe and others, *Human Resource Management*, 328-330.

ปฏิบัติงานในการพัฒนาธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ บริษัทหลายๆบริษัทได้ใช้ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (critical success factor – CSF) หรือตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลัก (Key performance indicator) ในระบบการบริหารงานของบริษัท ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญเป็นปัจจัยในกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทซึ่งทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน บริษัทวัดพฤติกรรมของพนักงานซึ่งสัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมายของปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (CSF) พนักงานมีความรับผิดชอบและได้รับรางวัลในพฤติกรรมซึ่งสัมพันธ์โดยตรงในการบรรลุเป้าหมายปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของบริษัท ความท้าทายที่บริษัทได้เผชิญคือทำอย่างไรถึงจะสามารถวัดความจงรักภักดีต่อลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และพื้นที่ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ด้านการเงินที่มีผลต่อกำไร

2. ความถูกต้อง (Validity) เป็นขอบเขตที่ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานประเมินจากทุกด้านทั้งหมดที่เกี่ยวข้องและต้องเป็นสิ่งโดยตรงประเด็นจากด้านของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

การวัดผลการปฏิบัติงานจะไม่มีประสิทธิภาพถ้าไม่มีการวัดทุกๆด้านของผลการปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างเช่น ระบบของมหาวิทยาลัยที่ใหญ่ที่ส่วนใหญ่ประเมินสมาชิกของคณะกรรมการทำวิจัยมากกว่าด้านการสอน ซึ่งค่อนข้างละเอียดด้านในส่วนผลการปฏิบัติงาน การวัดแบบปนเปื้อน ประเมินด้านต่างๆที่ไม่ตรงประเด็นของผลการปฏิบัติงานหรือไม่สัมพันธ์กับงาน ตัวอย่างการวัดแบบปนเปื้อนคือการใช้ตัวเลขการขายของจริงเพื่อประเมินพนักงานขายในดินแดนภูมิภาคต่างๆทั่วประเทศ บ่อยครั้งที่ยอดขายขึ้นสูงอยู่กับแต่ละดินแดน เช่น จำนวนลูกค้าที่มีศักยภาพในการซื้อจำนวนของผู้แข่งขัน สภาวะเศรษฐกิจมากกว่าที่จะเป็นผลงานในการขายของพนักงานขายคนนั้น พนักงานขายที่ยันทำงานมากกว่าและดีกว่าพนักงานขายคนอื่นๆ แต่กลับไม่มียอดขายสูงสุด เพราะเป็นส่วนพื้นที่ที่ขายไม่ได้เป็นแหล่งขายที่ดีเมื่อเทียบกับพื้นที่การขายแห่งอื่น ด้วยเหตุนี้ ตัวเลขยอดขายเพียงอย่างเดียวไม่สามารถใช้วัดผลประสิทธิภาพการขายของพนักงานขายได้ เนื่องจากมีปัจจัยอื่นๆเข้ามาเกี่ยวข้อง

3. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) หมายถึงความสอดคล้องของการวัดผลการปฏิบัติงานประเภทที่สำคัญอย่างหนึ่งของความน่าเชื่อถือคือ ความน่าเชื่อถือระหว่างผู้ประเมินด้วยกัน ความสอดคล้องท่ามกลางผู้ประเมินแต่ละบุคคลของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การวัดผลการปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือระหว่างผู้ประเมินถ้าบุคคลสองบุคคลให้ผลการประเมินเท่ากันหรือเกือบจะเท่ากันในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หลักฐานดูเหมือนจะบ่งชี้ว่าการวัดประเมินของหัวหน้าผู้ควบคุมดูแลแบบจิตพิสัยส่วนใหญ่ผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือที่ต่ำ ด้วยมาตรการการวัดบางอย่าง ขอบเขตที่ซึ่งหัวข้อทั้งหมดได้รับการประเมินนั้นมีความสอดคล้องกันภายในเป็นสิ่งสำคัญ (ความน่าเชื่อถือความสอดคล้องภายใน) นอกจากนี้มาตรการวัดจำเป็นที่เชื่อถือได้ เมื่อเวลาผ่านไป (ความน่าเชื่อถือสำหรับการทดสอบ – การทดสอบใหม่) ตัวอย่างเช่น พนักงานขายถูกประเมินยอดขายจริงในเดือนที่ได้กำหนดไว้ ถ้าผู้ประเมินในห้างสรรพสินค้าตรวจสอบยอดขายในเดือนพฤษภาคม พนักงานขายที่อยู่ในแผนกสนามและสวนน่าจะมียอดขายที่สูง แต่ในทางตรงกันข้าม พนักงานขายที่อยู่ในแผนกเสื้อผ้าขายอาจจะมียอดขายที่ต่ำ ยอดขายเสื้อผ้าในช่วงเดือนพฤษภาคมมียอดขายที่ต่ำกว่ายอดขายเสื้อผ้าในเดือนอื่นๆ ผู้ประเมินจำเป็นที่จะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกันในช่วงของเวลา

4. การยอมรับ (Acceptability) หมายถึงขอบเขตที่ซึ่งมาตรการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งผู้ใช้มาตรการวัดยอมรับและพึงพอใจ มีการขยายความการวัดผลการปฏิบัติงานจำนวนมากที่ถูกต้องและน่าเชื่อถืออย่างมาก แต่การวัดใช้เวลาในการประเมินของผู้จัดการมากซึ่งพวกเขาปฏิเสธที่จะใช้ในทางสลับกัน ผู้ถูกประเมินด้วยมาตรการวัดก็อาจจะไม่ยอมรับกับการวัดผลการประเมิน การยอมรับมีผลโดยขอบเขตที่ซึ่งพนักงานเชื่อว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยุติธรรม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยุติธรรม

ประเภทแห่งความยุติธรรม	ความสำคัญต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	การอนุমান
ความเป็นธรรมตามขั้นตอน	การพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - ให้โอกาสผู้จัดการและพนักงานในการมีส่วนร่วมของการพัฒนาระบบ - ให้ประกันมาตรฐานที่สอดคล้องกันเมื่อมีการประเมินพนักงานที่แตกต่างกัน - การลดการประเมินที่ผิดพลาดและความลำเอียงให้น้อยที่สุด
ความยุติธรรมระหว่างบุคคล	การใช้	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ข้อเสนอแนะที่ทันเวลาและครบถ้วน - อนุญาตให้พนักงานทำหายในการประเมิน - จัดหาข้อเสนอแนะในบรรยากาศที่น่าเคารพและมารยาท
ความยุติธรรมผลลัพธ์	ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารการคาดหวังโดยพิจารณาถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและมาตรฐาน - สื่อสารการคาดหวังโดยพิจารณาจากรางวัล

ที่มา: Raymond A. Noe and others, **Human Resource Management**, 11th ed. (New York: McGraw Hill Education, 2019), 333.

ตารางนี้ได้แสดงถึงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลลัพธ์ การใช้ และการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีผลกระทบในการรับรู้ความยุติธรรมได้อย่างไร ในการพัฒนาและการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการควรจะให้ความใส่ใจเป็นพิเศษในหัวข้อคอลัมน์ “การอนุমান” ดังตารางข้างต้นเพื่อให้แน่ใจว่าระบบได้รับการรับรู้ว่าเป็นธรรม นักวิจัยแนะนำว่าระบบการบริหารผล

การปฏิบัติงานถ้าถูกมองว่าไม่ยุติธรรมแล้ว มีผลต่อการทำลายด้านกฎหมาย และถ้าถูกใช้อย่างไม่ถูกต้อง จะเป็นการลดแรงจูงใจให้กับพนักงานในการปรับปรุงและพัฒนา

5. ความจำเพาะ (Specificity) เป็นขอบเขตที่ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานแจ้งให้พนักงานทราบว่าอะไรที่พนักงานได้รับการคาดหวัง และจะอย่างไรเพื่อให้พวกเขาตอบสนองความคาดหวัง ความจำเพาะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์และการพัฒนาของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ถ้าการวัดประเมินไม่สามารถระบุได้ว่าพนักงานต้องทำอะไรเพื่อช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การประเมินก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ยิ่งไปกว่านั้น ถ้าการวัดประเมินไม่สามารถระบุปัญหาของผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ มันเป็นไปได้ยากมากที่พนักงานจะแก้ไขผลการปฏิบัติงานของพวกเขา⁵⁶

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal – PA)

มาร์ทอคซิโน (Martocchio) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่เป็นทางการของการทบทวนและการประเมินบุคคล หรือผลการปฏิบัติงานคือภาระหน้าที่ของทีมงานและเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน⁵⁷

โนและคณะ (Noe et al.) (Noe et al.) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการซึ่งองค์กรได้ข้อมูลจากการที่ว่าพนักงานทำงานของเขาได้ดีเพียงใด และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของการบริหารปฏิบัติงานโดยผู้จัดการและเป็นความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานของหน้าที่การทำงาน (Function) ด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งผู้จัดการมองว่าเป็นพิธีกรรมที่ทำเป็นประจำทุกปี⁵⁸

เดสเลอร์ (Dessler) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นขั้นตอนที่ 1) เกี่ยวพันกับการวางมาตรฐานการทำงาน 2) ประเมินการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานที่สัมพันธ์กับมาตรฐาน และ 3) การให้คำแนะนำย้อนกลับแก่พนักงานโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการให้กำลังใจให้กับพนักงานเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน⁵⁹

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน⁶⁰

⁵⁶Raymond A. Noe and others, *Human Resource Management*, 330 – 334.

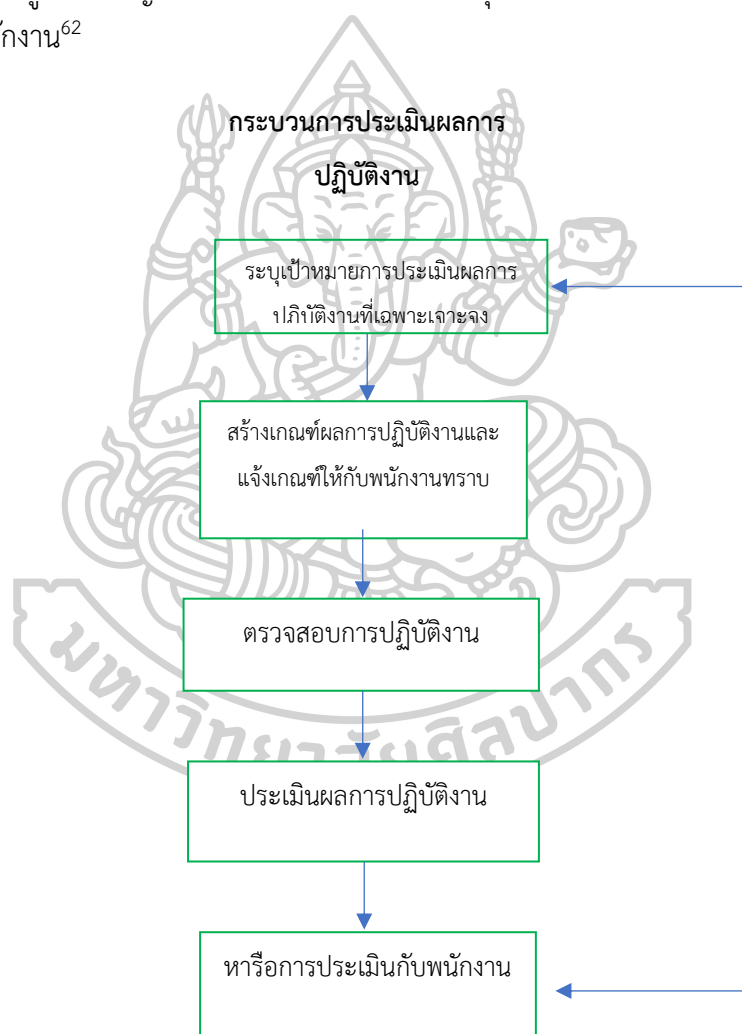
⁵⁷Martocchio, *Human Resource Management*, 202.

⁵⁸ Raymond A. Noe and others, *Human Resource Management*, 324-325.

⁵⁹Gary Dessler, *Fundamentals of Human Resource Management*, 256.

⁶⁰ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) (พิมพ์ครั้งที่ 6), (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น), 2546.

1. พนักงานส่วนใหญ่ยังมีฐานการจ่าย การเลื่อนตำแหน่ง และการตัดสินใจในการเก็บรักษาพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การประเมินมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. การประเมินช่วยให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาการวางแผนสำหรับแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆและผลักดันให้พนักงานทำในสิ่งที่ถูกต้อง
4. การประเมินจัดหาโอกาสในการทบทวนและปรับเปลี่ยนใหม่ในการวางแผนด้านอาชีพให้โดยประเมินจากจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน
5. ผู้บังคับบัญชาใช้ผลการประเมินเพื่อระบุคอร์สการอบรมและความจำเป็นในการพัฒนาของพนักงาน⁶²



ภาพที่ 4 รูปกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: Joseph Martocchio, **Human Resource Management**. 15th ed. (Harlow: Pearson Education, 2019), 203.

⁶² Gary Dessler, *Fundamentals of Human Resource Management*, 257.

มาร์ทอคซิโอ (Martocchio) ได้อธิบายจากแผนภาพในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเริ่มจากการระบุเป้าหมายของการประเมินผลงาน ขั้นตอนถัดไปในวงจรที่ดำเนินอยู่ต่อเนื่องกับการสร้างเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานและสื่อสารความคาดหวังผลการปฏิบัติงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้น งานได้ถูกปฏิบัติและหัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วงสุดท้ายของการประเมิน ผู้ประเมินทบทวนผลการปฏิบัติงานและประเมินผลงานจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้น การทบทวนงานนั้นช่วยระบุว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ช่วยระบุเหตุผลสำหรับการเสื่อมประสิทธิภาพและพัฒนาการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา ในการประชุมเป้าหมายถูกกำหนดไว้สำหรับการประเมินครั้งต่อไป และวงจรก็จะวนซ้ำดังแผนภาพด้านบน

เป้าหมายหลักของระบบการประเมินสำหรับหลายๆองค์การก็เพื่อที่จะพัฒนาปัจเจกบุคคลและผลการดำเนินงานขององค์การ อาจจะมีเป้าหมายอื่นๆด้วย แต่ปัญหาหลักสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานและสาเหตุที่เป็นไปได้ของความไม่พึงพอใจ เป็นการคาดหวังที่มากเกินไปจากแผนการประเมิน ตัวอย่างเช่น แผนที่มีประสิทธิผลสำหรับการพัฒนาพนักงานอาจจะไม่ได้เป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการระบุงการเพิ่มเงินเดือน อย่างไรก็ตามระบบที่มีการออกแบบอย่างเหมาะสมสามารถช่วยในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จริงๆแล้ว ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าอย่างมากทุกภาคส่วนของหน้าที่ของทรัพยากรบุคคล

ประโยชน์ในการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การวางแผนทรัพยากรบุคคล ในการประเมินทรัพยากรบุคคลของบริษัท ต้องมีข้อมูลที่สามารถบอกได้พนักงานคนไหนมีศักยภาพในการที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหรือพื้นที่ไหนที่มีความสัมพันธ์พนักงานภายใน การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถค้นพบว่ามีจำนวนพนักงานที่ไม่เพียงพอสำหรับการเตรียมตัวที่จะเข้าสู่ระดับผู้บริหาร การวางแผนสามารถจัดเตรียมไว้เพื่อเป็นการเน้นย้ำการพัฒนาการบริหาร

การอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะชี้ถึงความจำเป็นที่เฉพาะเจาะจงของพนักงานสำหรับการอบรมและการพัฒนา การระบุข้อบกพร่องมีผลเสียต่อผลการปฏิบัติงาน โปรแกรมการอบรมและการพัฒนา (Training and Development – T & D) จะถูกพัฒนาเพื่อให้พนักงานแต่ละบุคคลสร้างจุดแข็งและลดความไม่มีประสิทธิผลของพวกเขา

การวางแผนด้านอาชีพและการพัฒนา การวางแผนด้านอาชีพเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องโดยที่พนักงานแต่ละบุคคลตั้งเป้าหมายอาชีพและระบุวิธีการในการที่จะประสบความสำเร็จในเป้าหมายอาชีพ ในทางตรงกันข้ามการพัฒนาด้านอาชีพเป็นวิธีการที่เป็นทางการใช้ในองค์การเพื่อเป็นหลักประกันให้กับพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม และประสบการณ์ที่สามารถหาได้เมื่อจำเป็น ข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานและเป็นการระบุศักยภาพของพนักงาน ผู้จัดการสามารถใช้ข้อมูลต่างๆในการให้คำปรึกษาพนักงานและช่วยเหลือพวกเขาในการพัฒนาและการดำเนินการในการวางแผนด้านอาชีพ

โปรแกรมค่าตอบแทน ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจัดให้มีพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในการพิจารณาการปรับเงินเดือน พฤติกรรมการให้รางวัลจำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งเป็นหัวใจของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักฐานสำคัญยืนยัน

ว่าการคาดหวังในการประเมินผลการปฏิบัติที่ดีกว่าจะนำไปสู่การเพิ่มเงินเดือนและโบนัส ผู้สร้างระบบรางวัลต้องการที่จะให้ความแน่ใจว่าผลการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานภายใน ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้สำหรับในการตัดสินใจในหลายพื้นที่ด้านความสัมพันธ์ภายในของพนักงาน รวมถึง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การหยุดจ้าง การเลิกจ้าง และการโยกย้าย

การประเมินศักยภาพของพนักงาน บางองค์การพยายามที่จะประเมินศักยภาพของพนักงานเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าพฤติกรรมการทำงานในอดีตอาจจะเป็นการทำนายที่ดีกับพฤติกรรมอนาคตในบางงาน พฤติกรรมการทำงานในอดีตอาจจะไม่เป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมในผลการปฏิบัติงานอนาคตในงานตำแหน่งอื่นๆ อย่างเช่น พนักงานขายที่มียอดขายดีที่สุดของบริษัทอาจจะไม่มีความสัมพันธ์ที่จะเป็นผู้จัดการขายที่ประสบความสำเร็จในอ่าเมาก็ได้ เนื่องจากความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน⁶³

ยิ่งไปกว่านั้น มอร์ทอชชีโอ (Martocchio) ได้ให้เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าบุคลิกลักษณะ (traits) พฤติกรรม (behaviors) และสมรรถภาพ (competencies) ถูกใช้บ่อยๆในมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานอื่นๆ รวมถึงการบรรลุเป้าหมายและศักยภาพในการปรับปรุง โดยบุคลิกลักษณะ (traits) หมายถึงความโน้มเอียงของแต่ละบุคคลที่จะคิด รู้สึก และประพฤติ และลักษณะอื่นๆมักจะถูกคิดว่าเป็นการสร้างทางชีววิทยา พฤติกรรม (behaviors) โดยทั่วไปถูกมองว่ามีผลมาจากแหล่งที่หลากหลายรวมถึงบุคลิกลักษณะนิสัยและบริบทสถานการณ์ ส่วนความสามารถ (competencies) หมายถึงความสามารถของแต่ละบุคคลในการวางแผน ประสาน จัดการ และประยุกต์การผสมผสานความรู้ ทักษะ และความสามารถที่สอดคล้องกันเมื่อเวลาผ่านไปในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จในสถานการณ์การทำงานที่จำเป็น⁶⁴

เดสเลอร์ (Dessler) ได้รวบรวมวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงาน (Approaches to Measuring Performance) โดยเริ่มจาก วิธีการการประเมินแบบดั้งเดิม แบ่งออกเป็น 8 วิธีการดังนี้

1. วิธีการมาตราส่วนการให้คะแนนแบบกราฟิก (Graphic Rating Scale Method) เป็นวิธีการการประเมินที่ยังเป็นที่นิยมและคุ้นเคยมากที่สุดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ยกตัวอย่างสำหรับวิธีการนี้ จะประกอบไปด้วย มิติของงาน (job dimensions) ที่หลากหลาย เช่น “การสื่อสาร” (communication) “การทำงานเป็นทีม” (team work) “รู้วิธีขององค์การ” (organizational know how) “ประสิทธิผลส่วนบุคคล” (personal effectiveness) และ “การประสบผลสำเร็จผลลัพธ์ธุรกิจ” (achieving business results) เป็นต้น และช่วงค่าของผลการปฏิบัติงานมีค่าจาก “ต่ำกว่าการคาดหวัง” (below expectations) ถึง “แบบอย่าง” (role model) หัวหน้าประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาโดยวงกลมคะแนนที่อธิบายสิ่งที่ดีที่สุด ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละคุณลักษณะ

2. วิธีการจัดลำดับในการสลับกัน (Alternation Ranking Method) เป็นวิธีการในการจัดลำดับพนักงานจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดไปจนถึงพนักงานที่มีประสิทธิภาพด้อยที่สุด

⁶³ Joseph Martocchio, *Human Resource Management*, 203.

⁶⁴ *Ibid.*, 203 -204

ตั้งแต่ 1 ลักษณะนิสัย ไปจนถึงหลายๆลักษณะนิสัยซึ่งเป็นวิธีการในการประเมินที่ได้รับความนิยมอีกวิธีการหนึ่ง เพราะว่าเป็นการง่ายที่จะแยกแยะระหว่างพนักงานที่มีประสิทธิภาพด้อยที่สุดไปจนถึงพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดมากกว่าที่จะจัดลำดับพนักงาน โดยประเมินจากลักษณะนิสัยบนที่พนักงานทั้งหมดที่หัวหน้าต้องการประเมิน หลังจากนั้นจัดอันดับพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และจัดลำดับพนักงานที่มีประสิทธิภาพต่ำสุด หลังจากนั้นก็กลับไปจัดอันดับพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงถัดจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และกลับไปจัดอันดับพนักงานที่มีประสิทธิภาพด้อยที่สุดคนถัดไป สลับไปสลับมาจนกระทั่งพนักงานได้ถูกจัดอันดับกันหมดทุกคน

3. วิธีการเปรียบเทียบแบบคู่ (Paired Comparison Method) พนักงานทุกคนที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกเปรียบเทียบเป็นคู่ ยกตัวอย่างมีพนักงานทั้งหมด 5 คน ที่จะถูกประเมิน โดยการจับคู่พนักงานทั้งหมดเท่าที่เป็นไปได้ในแต่ละคุณลักษณะ เช่น คุณลักษณะของการสร้างสรรค์ (creativity) หรือคุณลักษณะของคุณภาพของงาน (Quality of work) โดยที่หัวหน้าผู้ประเมินจะแบ่งการประเมินตามคุณลักษณะและให้คะแนน + หรือลบ โดยเปรียบเทียบเป็นคู่ของพนักงานว่าเป็นพนักงานคนไหนมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านความคิดสร้างสรรค์ดีกว่า เป็นต้น

4. วิธีการแจกจ่ายแบบบังคับ (Forced Distribution Method) ผู้จัดการได้กำหนดล่วงหน้าเป็นเปอร์เซ็นต์ในประเภทผลการปฏิบัติผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้เกรดจากเส้นโค้ง โดยประเมินจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต้นๆ 15%แรก ให้เป็น “1s” พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับกลาง 75% เป็น “2s” และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับล่าง เป็น “3s” และ “พนักงานคนแรกที่จะต้องออกจากงาน” ข้อได้เปรียบของการใช้วิธีการแจกจ่ายแบบบังคับคือ 1) การป้องกันหัวหน้าจากการประเมินผลพนักงานส่วนใหญ่ “พึงพอใจ” หรือ “สูง” และ 2) เป็นการแยกแยะอย่างเด่นชัดระหว่างพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานในระดับต้นๆ หรือ พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานระดับล่างๆ

5. วิธีการเกิดเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) เป็นการเก็บบันทึกประวัติความเป็นมาของตัวอย่างที่ดีหรือตัวอย่างไม่พึงประสงค์ของพฤติกรรมของการทำงานของพนักงาน และการทบทวนกับพนักงานในเวลาที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้า ผู้ว่าจ้างบ่อยครั้งใช้ในการรวบรวมเหตุการณ์ต่างๆเพื่อเสริมการประเมินหรือวิธีการจัดอันดับ การรวบรวมเหตุการณ์ต่างทั้งหมดที่เกิดขึ้นตลอดทั้งปีช่วยในการลดแนวโน้มที่จะพิจารณาเฉพาะความไม่ถูกต้องที่เกิดขึ้นในช่วงสองสามอาทิตย์ที่ผ่านมาเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. ระดับการให้คะแนนแบบพฤติกรรมทดสอบ (Behaviorally Anchored Rating Scales) – BARS เป็นวิธีการประเมินโดยเชื่อมเหตุการณ์สำคัญและการประเมินในด้านปริมาณโดยยึดมาตรฐานเชิงปริมาณจาก 10 (สูง) ถึง 1 (ต่ำ) ด้วยตัวอย่างการเล่าเรื่องที่เฉพาะเจาะจงของทั้งผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีแสดงถึงพฤติกรรมที่เฉพาะ

7. แบบฟอร์มการประเมินในทางปฏิบัติ (Appraisal Forms in Practice) ในเชิงปฏิบัติรูปแบบการประเมินบ่อยครั้งผสมผสานหลายๆวิธีการ อย่างเช่น มาตรฐานการให้คะแนนกราฟิก (graphic rating scale) ได้รับการสนับสนุนจากตัวอย่างที่ชี้เฉพาะหลายๆตัวอย่าง ด้วยผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ

8. การจัดการโดยวิธีวัตถุประสงค์ (The management by objective method – MBO)

คำว่า MBO หมายถึงการประเมินหลายขั้นตอนทั่วทั้งบริษัท โปรแกรมการวางแผนเป้าหมาย และการประเมินผลงาน MBO วิธีการนี้ผู้จัดการต้องวางแผนเป้าหมายที่ชี้เฉพาะ สามารถวัดได้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การกับพนักงานแต่ละบุคคลและอภิปรายความก้าวหน้าของผลงานเป็นช่วงๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ วิธีการประเมิน MBO เมื่อก่อนต้องใช้เวลาในการประชุมหลายครั้ง และวิธีการนี้ไม่ค่อยได้รับความนิยมในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม บางบริษัทประสบความสำเร็จในการใช้รุ่นที่คล่องตัวและกระชับมากขึ้น เช่น ผู้บริหารสูงสุดของบริษัท Google ลาร์รี่ เพจได้ใช้ เป้าหมายและผลงานหลักซึ่งใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า Objective Key Results - OKR เป็นวิธีการประเมินทั่วทั้งองค์การเป็นรายไตรมาส⁶⁵

การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

โนและคณะ (Noe et al.) ได้ให้ความหมายค่าตอบแทนว่าเป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่มอบให้แก่พนักงานทั้งในรูปของเงินตอบแทนและรูปแบบอื่นๆที่ไม่ใช่เงิน⁶⁶ และได้กล่าวอีกว่าการจ่ายเป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์องค์การ การจ่ายมีผลกระทบอย่างใหญ่หลวงสำหรับทัศนคติและความประพฤติของพนักงาน การจ่ายมีอิทธิพลต่อประเภทของพนักงานเพื่อการดึงดูดและการธำรงอยู่ในองค์การ โดยได้อ้างถึง ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity theory) มีนัยสำคัญโดยที่พนักงานมักทำการเปรียบเทียบเงินเดือน ของพวกเขา กับเงินเดือนของคนอื่น ทัศนคติในการทำงานและพฤติกรรมมีผลอย่างมากเมื่อมีการเปรียบเทียบ และอีกนัยหนึ่งคือการรับรู้ของพนักงานก็คือการระบุนการประเมินผลงาน ความจริงที่ว่าผู้บริหารเชื่อว่าพนักงานของพวกเขาได้รับเงินเดือนดีแล้วเมื่อเปรียบเทียบกับเงินเดือนที่พนักงานจากบริษัทอื่นได้รับ แต่ความเชื่อของระดับผู้บริหารอาจจะไม่ใช่ความเชื่อของพนักงาน เนื่องจากข้อมูลที่ทั้งสองฝ่ายหรือเป็นการเปรียบเทียบที่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบเชิงสังคมมี 2 รูปแบบในการจ่ายที่สอดคล้องเป็นอย่างยิ่งในระดับการจ่ายและการตัดสินใจในโครงสร้างของงาน

รูปแบบที่หนึ่งคือการจ่ายอย่างเท่าเทียมกันภายนอก (external equity pay) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบการจ่ายของพนักงานกับองค์การอื่นในการทำงานประเภทเดียวกัน การเปรียบเทียบมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานว่าจะยอมรับข้อเสนองานเช่นเดียวกับที่ทัศนคติและการตัดสินใจว่าพนักงานจะทำงานต่อหรือจะไปหางานใหม่ในองค์การอื่น ทางเลือกขององค์การต่อระดับการจ่ายมีผลต่อการเปรียบเทียบการจ่ายภายนอกและผลที่ได้รับ การสำรวจการจ่ายตามมาตรฐานเป็นเครื่องมือการบริหารขั้นพื้นฐานขององค์การเพื่อใช้ในการเลือกระดับในการจ่าย ตามตารางที่ 2

⁶⁵Gary Dessler, *Fundamentals of Human Resource Management*, 261-267.

⁶⁶ Raymond A. Noe and others, *Human Resource Management*, 330.

ตารางที่ 2 ตารางแนวคิดโครงสร้างการจ่ายเงินและผลลัพธ์ที่ตามมา

โครงสร้างการจ่ายในพื้นที่การตัดสินใจ	เครื่องมือในการบริหาร	มุ่งเน้นที่การเปรียบเทียบการจ่ายของพนักงาน	ผลลัพธ์ของการรับรู้ในความเท่าเทียมกัน
ระดับการจ่าย	การสำรวจตลาดการจ่ายเงิน	ความเท่าเทียมภายนอก	การเคลื่อนไหวของพนักงานภายนอก (การดึงดูดและการเก็บรักษาคุณภาพของพนักงาน) ต้นทุนแรงงานและทัศนคติของพนักงาน
โครงสร้างงาน	การประเมินผลงาน	การเท่าเทียมภายใน	การเคลื่อนไหวของพนักงานภายใน (การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การหมุนเวียนงาน การร่วมมือระหว่างพนักงานและทัศนคติ

แหล่งที่มา: Raymond A. Noe and others, **Human Resource Management**, 11th ed. (Berkshire: McGraw-Hill education, 2019), 465.

รูปแบบที่สองคือการจ่ายอย่างเท่าเทียมกันภายใน (internal equity pay) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบที่มุ่งไปที่การจ่ายพนักงานภายในองค์กร พนักงานจะทำการเปรียบเทียบกับระดับงานที่ต่ำกว่า งานในระดับเท่ากัน และงานที่มีระดับสูงกว่า

วิธีการในการเลือกและการพัฒนาระดับการจ่ายและโครงสร้างของงาน และเครื่องมือในการบริหารการจ่าย คือ การสำรวจตลาดในการจ่ายเงิน และการประเมินผลงาน เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทน⁶⁷

เดสเลอร์ (Dessler) ได้ให้ความหมายค่าตอบแทนของพนักงาน (Employee compensation) รวมถึงรูปแบบทั้งหมดของการจ่ายให้กับพนักงานและเกิดจากการว่าจ้างของพนักงาน มีองค์ประกอบอยู่ 2 ส่วน การจ่ายในรูปของเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน แรงจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น โบนัส และการจ่ายในรูปของไม่ใช่เงินโดยตรง ผลประโยชน์ทางการเงิน เช่น นายจ้างจ่ายค่าประกัน และการลาพักร้อน⁶⁸

ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ได้อธิบายว่า การจ่ายค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยองค์กรในการดึงดูดใจและบำรุงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร เป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดค่าตอบแทนที่ถูกต้องเหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย⁶⁹

⁶⁷Ibid.

⁶⁸Gary Dessler, **Human Resource Management**, 323.

⁶⁹ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา, 184.

ยิ่งไปกว่านั้น ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การจ่ายค่าตอบแทนของทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาว่า การจ่ายค่าตอบแทนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา มีองค์ประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนทั้งสามองค์ประกอบคือ

1. การจ่ายค่าตอบแทนโดยตรง (Direct Compensation) คือการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินตอบแทนโดยตรงประกอบด้วย ค่าจ้างและเงินเดือนตามพระราชบัญญัติ เงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ซึ่งประกอบด้วยอัตราเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. การจ่ายค่าตอบแทนโดยอ้อม (Indirect Compensation) คือการจ่ายค่าตอบแทนแก่ทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาในรูปแบบที่ไม่ใช่เงินตอบแทนโดยตรงเช่น สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆของ ครูและคณาจารย์พยาบาล เป็นต้น

3. การจ่ายค่าตอบแทนโดยอ้อมที่ไม่ใช่เงิน (Nonfinancial compensation) คือสิ่งที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับจากองค์การที่ไม่ใช่ในรูปของเงิน เช่น การเข้ารับฝึกอบรมพัฒนา การลาเพื่อศึกษาต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น⁷⁰

เฮเยส (Hayes) ได้อธิบายโดยนำทฤษฎีค่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency wage theory) เพื่อเป็นการจูงใจรักษาแรงงานที่มีทักษะและประสิทธิภาพเพียงพอ และนายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้สูงเพียงพอเพื่อให้พนักงานเกิดการแรงจูงใจนำไปซึ่งผลงานที่มีประสิทธิผลและพนักงานที่มีทักษะสูงจะไม่ลาออกจางาน นอกจากนี้ทฤษฎีการว่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพยังอธิบายอีกว่าทำไมบริษัทจึงจำเป็นที่จะต้องจ่ายค่าจ้างที่มากเกินไป (overpay) ให้กับแรงงานเพื่อสรุปว่าค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นจริงๆแล้วสามารถเพิ่มผลผลิตในมวลรวมและผลกำไรให้กับบริษัทในระยะยาว⁷¹

องค์ประกอบของค่าตอบแทน

กัลยาณี เสนาสุได้กล่าวว่า องค์ประกอบของโครงสร้างค่าตอบแทน มีเกณฑ์การพิจารณาดังต่อไปนี้

1. ระดับหรือชั้นงาน กล่าวคือ ลำดับขั้นบังคับบัญชา จำนวนลำดับขั้น ขึ้นอยู่กับองค์การว่ามีลำดับขั้นมากหรือน้อย

2. ความแตกต่างของค่าตอบแทนในแต่ละชั้น โดยความแตกต่างนี้ขึ้นอยู่กับ พื้นฐานของแต่ละลำดับขั้น เช่น ทักษะความรู้การศึกษา ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ที่เชื่อมโยงไปถึง ความแตกต่างในคุณค่าของงาน เช่นงานที่ใช้ทักษะความรู้สูง มักจะมีค่าตอบแทนที่สูงกว่างานที่ใช้ ทักษะความรู้ทั่วๆไป

3. เกณฑ์การวัด หมายถึง แนวคิดที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินการดำรงอยู่ใน แต่ละระดับ มีหลายเกณฑ์ประกอบด้วย

3.1 เนื้องาน และมูลค่าของงาน ความยุ่งยากของงานและความรับผิดชอบ

⁷⁰เรื่องเดียวกัน

⁷¹Adam Hayes, "Efficiency Wages," accessed May 16, 2022, available from <https://www.investopedia.com/efficiency-wages-5206757>

3.2 มูลค่าประโยชน์ใช้สอย และมูลค่าแลกเปลี่ยน หมายถึง มูลค่าของงานสินค้าและบริการที่พนักงานคนหนึ่ง ๆ ผลิตขึ้น

3.3 โครงสร้างที่ขึ้นกับบุคคลหรือขึ้นกับงาน เช่น ผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน

4. หลักในการกำหนดค่าตอบแทน

4.1 พอเพียง หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่สูงพอสมควรตามระดับขั้นต่ำของฐานค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด และตรงกับข้อตกลงที่สหภาพแรงงานกำหนดตกลง กันไว้ พอเพียงกับการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในปัจจุบัน 4

4.2 เป็นธรรม หมายถึง จ่ายค่าตอบแทนโดยยึดหลักว่าพนักงานทุกคนจะ ได้รับการจ่ายอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงความสามารถในการทำงาน ความพยายามในการทำงานไป จนถึงการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

4.3 สมดุล หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนไปตลอดจนผลประโยชน์และรางวัล ที่ให้ในรูปแบบอื่น ๆ อย่างสมเหตุสมผล มีที่มาที่ไปที่ชัดเจน ตรงตามความต้องการของพนักงาน

4.4 มีประสิทธิภาพ หมายถึง การจ่ายนั้นจะต้องไม่มากเกินไป จ่ายไปแล้ว เหมาะสมกับสิ่งที่ได้ตอบกลับมานี้โดยพิจารณาถึงระดับความสามารถขององค์กรที่จะสามารถจ่ายได้ด้วย

4.5 ต้องมีความมั่นคง หมายถึง การต้องพิจารณาถึงความต้องการด้าน ความมั่นคง และปลอดภัยของพนักงาน ซึ่งจะต้องให้การจ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความต้องการ ทางด้านความมั่นคงนี้และความต้องการอื่น ๆ ที่การจ่ายจะสามารถตอบสนองความพอใจให้ได้

4.6 สามารถใช้จูงใจได้ หมายถึง การจ่ายที่จะต้องมีการกลไกสามารถเป็น การจ่ายที่มีสิ่งจูงใจป้อนอยู่ด้วย และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพต่อไป

4.7 เป็นที่ยอมรับของพนักงาน หมายถึง พนักงานจะต้องมีความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการจ่ายและรู้สึกรับรู้ระบบการจ่ายนั้นเป็นระบบที่สมเหตุสมผลทั้งในแง่ของผลประโยชน์ขององค์กรและผลประโยชน์ของตัวเองด้วย⁷²

แรงงานสัมพันธ์

แม้ว่าครูส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานการศึกษาที่ดี แต่ยังคงขาด ความรู้เรื่องสิทธิแรงงานในการทำงานเป็นครูในประเทศไทย⁷³ โดยเฉพาะการเป็นครูชาวต่างประเทศในประเทศไทย ครูชาวต่างประเทศเป็นจำนวนมากไม่เข้าใจระบบการขออนุญาตในการทำงาน เพราะระบบการขออนุญาต ใบทำงานและการขอวีซ่า มีกระบวนการที่ซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นายสุชาติ ชมกลิ่น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานได้กล่าวว่า ได้มอบหมายให้กรมการจัดหางานตรวจสอบการ

⁷² กัลยาณี เสนาสุม, การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 3 (ปรับปรุง), (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2560)

⁷³ Nielsen Lars Pinnerup. Labor rights of foreign teachers in Thailand. Chulalongkorn University, 2008.

ทำงานของชาวต่างประเทศที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย ในตำแหน่งครูผู้สอนในโรงเรียนหรือสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ต้องดำเนินการขอรับใบอนุญาตทำงาน (work permit) อย่างถูกต้องตามกฎหมาย⁷⁴ ในขณะที่นายจ้างเป็นจำนวนมากที่ไม่มีความรู้ในการขอใบอนุญาตทำงาน ต้องลองผิดลองถูกกันหลายครั้ง จนกระทั่งครูชาวต่างประเทศประสบปัญหาการขอใบอนุญาตทำงานเนื่องจากวีซ่าอยู่ต่อหมด ทำให้ต้องออกนอกประเทศเพื่อไปขอต่อวีซ่า ด้วยสาเหตุนี้จึงทำให้ครูชาวต่างประเทศลาออกอย่างไม่สมัครใจ เนื่องจากมีผลกระทบอย่างรุนแรงด้านกฎหมายแรงงาน ดังนั้นกรมการจัดหางานจำเป็นต้องมีการสัมมนาหลักสูตรทางแรงงานสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างแรงงานต่างประเทศเพื่อให้มีความรู้ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเพื่อการขอต่อวีซ่าและการขอใบอนุญาตอย่างถูกต้องและสามารถสอนหนังสือให้นักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง

สุธรรม พงศ์สำราญได้กล่าวว่า คนเป็นทรัพยากรที่ต้องได้รับการดูแลและ เก็บรักษาคนไว้กับองค์กรนาน ๆ เพราะมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ การลาออกของพนักงานเกิดขึ้น ด้วยสาเหตุต่างๆ เช่น การลาออกแบบสมัครใจ การลดขนาด และการปลดออก ส่วนการอ้างรักษาพนักงานมักจะนำมาใช้ก่อน หรือหลังการลาออกซึ่งเป็นกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร ด้วยปัญหาสองประการดังกล่าวเป็น แนวทางให้กับผู้สมัครงานที่ประสงค์จะทำงานกับองค์กรต่างๆ ด้วยการพิจารณาถึงองค์กรที่มีฐานะมั่นคง มี ชื่อเสียง ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี ปัจจุบันเหล่านี้สามารถดึงดูดผู้สมัครงานเข้ามาสู่องค์กรได้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลพนักงาน ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความดูแลเอาใจใส่พนักงานว่าจะทำอย่างไรให้พนักงานมีความสุขและทำงานกับองค์กรนานๆ ผู้บริหารขาดการดูแลและเอาใจใส่กับพนักงาน ผลที่ตามมาก็จะเกิดปัญหาพนักงานลาออก บางครั้งก็มีการลาออกกันอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดการอ้างรักษาพนักงาน กลยุทธ์การอ้างรักษาเป็นหลักการแต่รายละเอียดของการอ้างรักษามีวิธีการที่คล้ายๆกัน หรือแตกต่างกันบ้าง การลาออกและการอ้างรักษาเป็นเรื่องคู่ขนานกัน แต่มีข้อสังเกตว่าองค์กรใดก็ตามที่ให้ความเอาใจใส่ทั้งสองเรื่องดังกล่าวนี้ก่อนที่จะเป็นปัญหานั้นว่า เป็นองค์กรที่มองถึงอนาคตโดยไม่ต้องเสียเวลา กลับมาแก้ไขปัญหาล่าช้า⁷⁵

สรุป การลาออกและการอ้างรักษาเป็นส่วนที่เป็นเหตุและผลด้วยกัน ดังนั้นถ้ารู้สาเหตุของการลาออกของพนักงาน ก็จะทำให้รู้ถึงวิธีการอ้างรักษาพนักงานไปด้วย เพราะสาเหตุของการลาออกเป็นการควบคุมปัจจัยต่างๆเพื่อเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการอ้างรักษาของพนักงาน

จัทธ์ และ มิวเลอร์ (Judge and Mueller) ได้กล่าวว่าอัตราการหมุนเวียนพนักงานที่ลาออกและทดแทนพนักงานใหม่ที่สูงทำให้เกิดต้นทุนที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ในการสรรหาคูหากร การว่าจ้างและการฝึกอบรม การขาดแคลนพนักงานทำให้อุดหนุนและประสิทธิภาพการทำงานลดลงและทำให้

⁷⁴ RSS, “รพว.แรงงาน เตือน สถานศึกษารัฐ-เอกชน ต้องยื่นขออนุญาตทำงานให้.” ครูชาวต่างชาติ.” ไม่มียักเว้น”, ค้นหาเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2566 จาก [https:// www.doe.go.th](https://www.doe.go.th).

⁷⁵สุธรรม พงศ์สำราญ, “การจัดการอ้างรักษาคูหากร/พนักงาน,” วารสารเทคโนโลยีภาคใต้ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (2558):143.

รายรับลดลง หากพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงและมีทักษะเฉพาะตัวลาออก ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนทดแทนและการสูญเสียประสิทธิภาพจะเพิ่มขึ้นอย่างมาก ในผลรวม การหมุนเวียนพนักงาน (Turnover) สามารถจำกัดความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างรุนแรง อย่างไรก็ตาม การจัดการการเก็บข้อมูลยังเกี่ยวข้องกับการยุติความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือพนักงาน เมื่อพนักงานขาดความสามารถที่จำเป็นก็ต้องลาออก โอกาสที่จะหาพนักงานใหม่มาแทนที่ก็จะเหมาะสมกว่า เมื่อมีปัญหาในการทำงานมากเกินไป อาจจำเป็นต้องเลิกจ้างเพื่อให้องค์กรอยู่รอด การหมุนเวียน (Turnover) ของพนักงานเริ่มต้นด้วยการพิจารณาการหมุนเวียนพนักงานสามประเภทคือ 1) การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary) 2) การไล่ออก (discharge) และการลดขนาด (downsizing) การจัดการการดำรงรักษาต้องอาศัยการวิเคราะห์การหมุนเวียนพนักงานทั้งสามประเภทนี้ การวิเคราะห์การหมุนเวียนพนักงานรวมถึงการวัดการหมุนเวียนของพนักงาน การกำหนดเหตุผลของพนักงานในการลาออกและการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของการหมุนเวียนพนักงาน ความสนใจก็จะเปลี่ยนไปเป็นความคิดริเริ่มในการดำรงรักษา องค์กรต่างๆ มักจะส่งเสริมการดำรงรักษาโดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน – โดยการสร้างแผนค่าตอบแทนที่พึงประสงค์ (creating desirable compensation plans) ข้อเสนอที่เหมือนกันจากคู่แข่ง (matching offers from competitors) การพัฒนาโปรแกรมผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนใคร (developing unique benefits programs) และการให้สิ่งจูงใจสำหรับการทำงานระยะยาว (providing incentives for long-term service) องค์กรยังสามารถปรับปรุงคุณภาพที่แท้จริงของงานด้วยการจัดหาสภาพการทำงานที่น่าพึงพอใจมากขึ้น การปรับปรุงลักษณะทางสังคมของการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และทำให้มั่นใจว่าหัวหน้างานมีส่วนร่วมในพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสร้างแรงบันดาลใจ ในขณะที่การหมุนเวียนจากการลาออกจากพนักงานเก่าและทดแทนพนักงานใหม่อย่างไม่สมัครใจ (involuntary turnover) การเริ่มต้นด้านวินัยเพื่อความก้าวหน้าและการจัดการประสิทธิภาพการทำงานสามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาผลงานได้อย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าการไล่ออกจะเกิดขึ้นเมื่อจำเป็นจริงๆ เท่านั้น แม้ว่าองค์กรส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงการเลิกจ้าง แต่บางครั้งการลดขนาดองค์กรก็จำเป็น ดังนั้นกลยุทธ์ในการลดจำนวนโดยการนับคนเป็นรายหัวอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องตามหลักจริยธรรมโดยมีกฎหมายและกฎข้อบังคับในการคัดแยกพนักงานให้เหมาะสม (employee separation)⁷⁶

โน (Noe) และคณะ ได้ให้ความหมาย การลาออกแบบไม่เต็มใจ (Involuntary Turnover) คือ การลาออกที่มีสาเหตุมาจากองค์กร ท่ามกลางพนักงานที่ต้องการทำงานอยู่ในองค์กร ซึ่งมีกระบวนการในการจัดการการลาออกแบบไม่เต็มใจดังต่อไปนี้คือ การไล่ออกโดยมิชอบด้วยกฎหมาย (Wrongful Discharge) คือ 1) การไล่ออกโดยเกิดจากการละเมิดสัญญาว่าจ้างหรือข้อตกลงร่วมกัน (ผู้ว่าจ้างปฏิบัติกับผู้รับจ้างอย่างไม่เป็นธรรม 2) การไล่ออกโดยเกิดจากการที่ผู้รับจ้างละเมิดไม่ปฏิบัติตามนโยบายสาธารณะ เช่น พนักงานถูกไล่ออกเพราะว่าปฏิเสธที่จะทำผิดกฎหมาย ขัดกับจริยธรรม หรือไม่ปลอดภัย

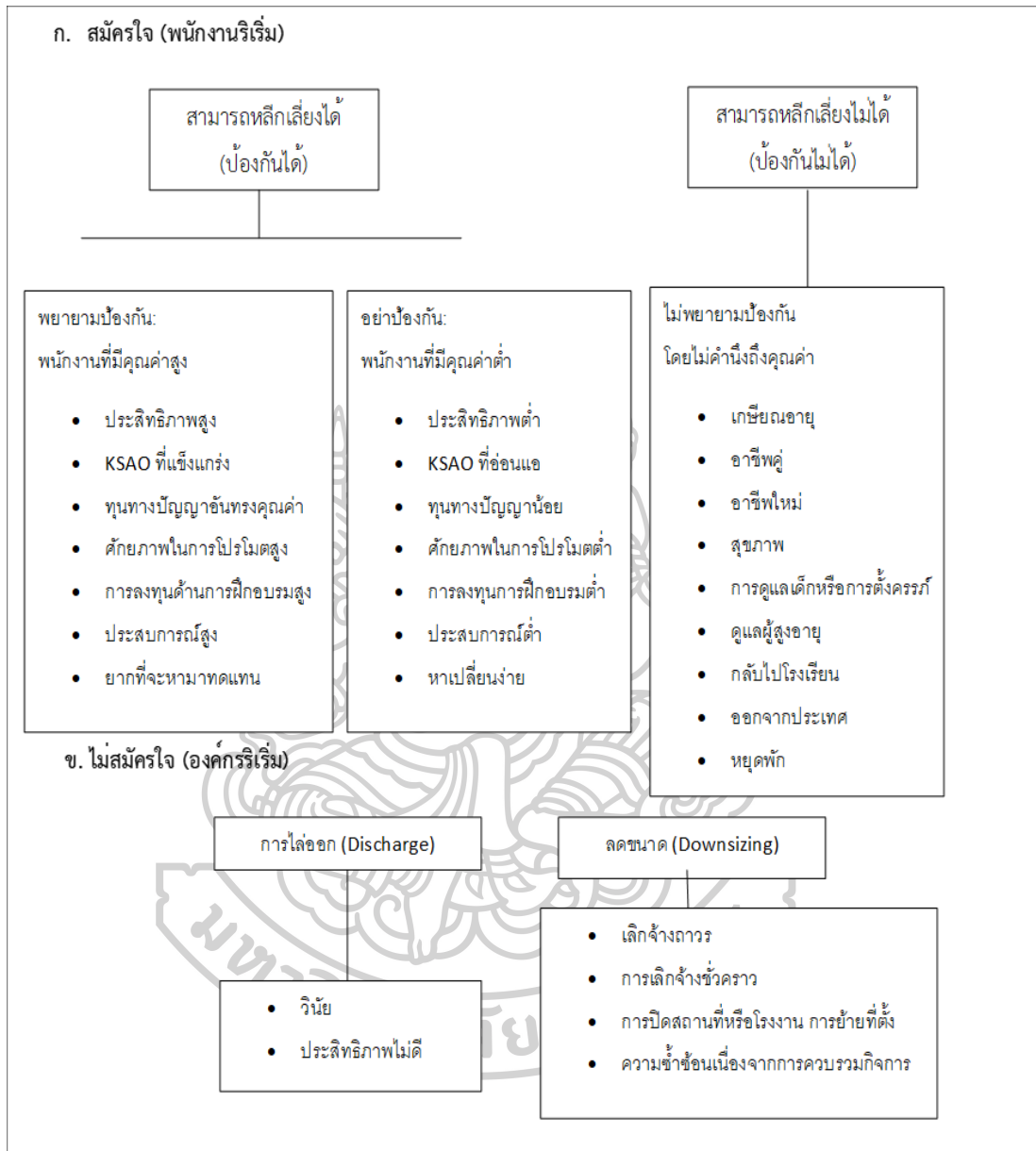
⁷⁶Timothy A. Judge, John D. Kammeyer=Mueller, Staffing Organizations, 705-706.

ในขณะที่การลาออกแบบเต็มใจ (Voluntary Turnover) มีความหมายว่า เป็นการลาออกที่มาจากตัวพนักงานเองโดยองค์การยังต้องการที่จะเก็บพนักงานให้อยู่ทำงานต่อ ในความพยายามขององค์การในการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม และการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทน จะมีพนักงานบางคนที่ไม่สามารถผ่านเกณฑ์การประเมินผลงาน หรือละเมิดนโยบายขององค์การช่วงปฏิบัติงาน องค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้างกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เคร่งครัดซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายนำไปสู่การไล่ออกของบุคคล ในกรณีที่ไม่มี การเซ็นสัญญา การว่าจ้างพนักงานใช้กฎลัทธิสัญญาทางใจ (Employment at will Doctrine) ซึ่งเป็นกฎเกณฑ์ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีการเซ็นสัญญาที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นฝ่ายของนายจ้างหรือลูกจ้างที่เป็นความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมกัน⁷⁷

สรุป การลาออกของพนักงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ 1) การลาออกแบบสมัครใจ (voluntary turnover) 2) การลาออกแบบไม่สมัครใจ (involuntary turnover) 3) การลดขนาดขององค์การ (Downsizing turnover) ซึ่งแน่นอนว่าองค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องธำรงรักษาพนักงานที่เก่ง มีคุณภาพ มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ความสามารถเฉพาะตัวสูง เพื่อเป็นการสร้างรายได้ และลดค่าใช้จ่ายในการคัดสรรบุคลากรใหม่ซ้ำแล้วซ้ำเล่าเพื่อมาทดแทนบุคลากรเก่าที่มีความรู้ความสามารถ องค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องว่าจ้าง จัดอบรมปฐมนิเทศ และอบรมพนักงานใหม่ซึ่งต้องใช้ เวลา องค์การเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก จนกระทั่งจะได้พนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติ (KSAO) คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และลักษณะอื่นๆ Other Characteristics) เทียบเท่าพนักงานเก่าที่ลาออกไป แต่ถ้าเมื่อพนักงานขาดความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของบริษัท หรือฝ่าฝืนกฎระเบียบอย่างรุนแรงที่ขัดต่อจริยธรรมและศีลธรรมก็จำเป็นต้องไล่ออก หาพนักงานใหม่มาแทนที่ก็จะเหมาะสมกว่า เพื่อเป็นการลดต้นทุนแรงงานและขจัดพนักงานที่ขาดคุณสมบัติ การลดขนาดการหมุนเวียนขององค์การ (Downsizing turnover) หมายถึง การที่ระดับของพนักงานมีมากเกินไปจนเกินความจำเป็น จำนวนพนักงานที่มีอยู่มากกว่าจำนวนพนักงานที่ต้องการสาเหตุอันเนื่องมาจากการขาดแคลน ความไม่เหมาะสมในการทำนายและการวางแผน และการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึงของแรงงานอุปสงค์และอุปทาน

⁷⁷ Raymond A. Noe and others, Human Resource Management, 427.

ประเภทของการลาออกของพนักงาน



ภาพที่ 5 รูปแสดงประเภทการลาออกของพนักงาน

ที่มา: Timothy A. Judge, John D. Kammeyer – Muller, **Staffing Organizations**, 10th ed. (New York: McGraw Hill, 2022), 707.

จัทธ์ และ มิวเลอร์ (Judge and Mueller) ได้จำแนกประเภทพื้นฐานของการลาออกของพนักงานประเภทต่างๆ การหมุนเวียนถูกจัดประเภทเป็นความสมัครใจ (ที่ริเริ่มโดยพนักงาน)

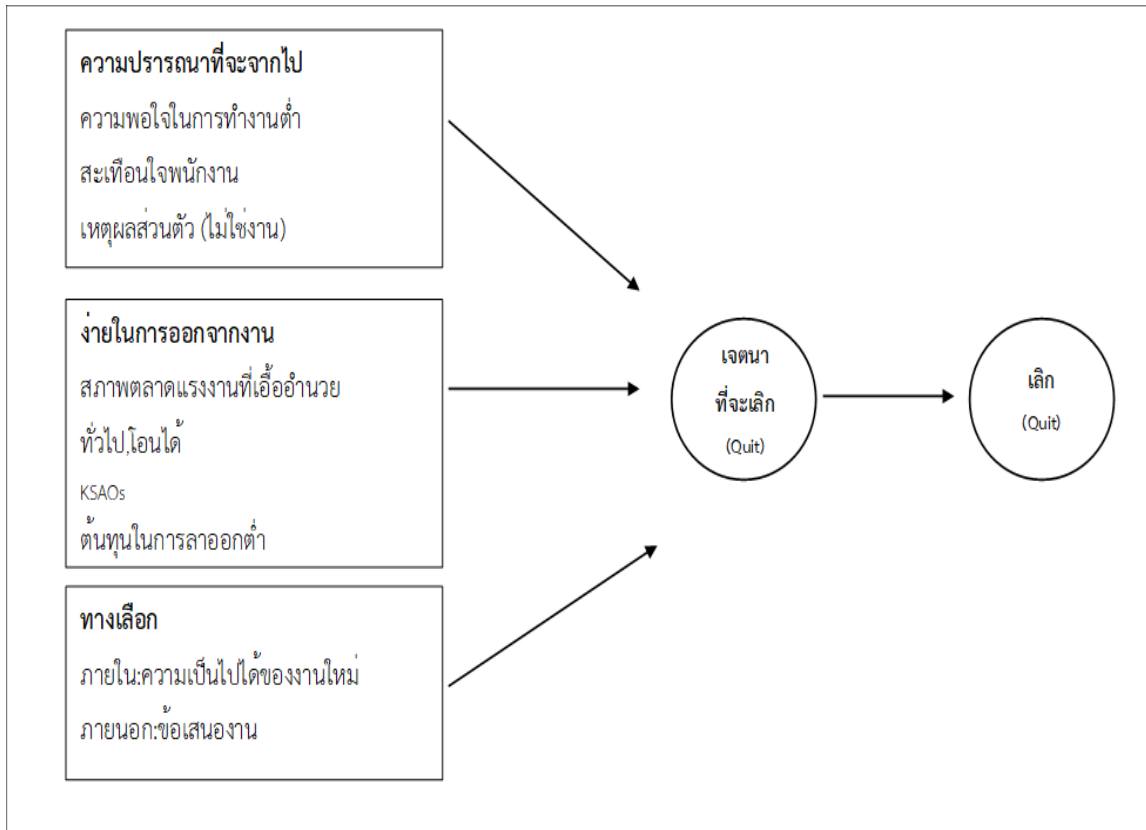
การลาออกสมัครใจ

การลาออกโดยสมัครใจแบ่งออกเป็นหมวดที่หลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้ การลาออกที่หลีกเลี่ยงได้สามารถป้องกันได้ด้วยการกระทำขององค์กรที่แน่นอน เช่น การขึ้นเงินเดือนหรือการมอบหมายงานใหม่ การลาออกที่หลีกเลี่ยงไม่ได้หมายถึงพนักงานลาออกจากองค์กรที่ไม่สามารถป้องกันได้ เช่น เมื่อคนเกษียณอายุ กลับไปเรียนเต็มเวลาตาม สานฝันตามเส้นทางอาชีพที่ต่างออกไป ประสบปัญหาสุขภาพที่ต้องรับงานประเภทอื่น มีหน้าที่ในการดูแลเด็กและดูแลผู้สูงอายุ หรือ ย้ายออกจากตำแหน่งงาน องค์กรยังแยกความแตกต่างจากการลาออกที่หลีกเลี่ยงได้ซึ่งพวกเขาต้องการป้องกันไม่ให้เกิดการลาออกที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ซึ่งพวกเขายินดีที่จะยอมรับหรือแม้กระทั่งสนับสนุน ดังแสดงในรูปภาพที่ 5 องค์กรจะพยายามป้องกันไม่ให้พนักงานที่มีมูลค่าสูงออกจากงาน - พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง KSAO ที่แข็งแกร่ง คือทุนทางปัญญาที่สำคัญ ศักยภาพในการส่งเสริมสูง และการลงทุนสูงในการฝึกอบรมและการพัฒนา และเป็นพนักงานที่หาทดแทนยาก องค์กรมีแนวโน้มที่จะพยายามรักษาพนักงานที่มีมูลค่าค่าเอาไว้

การลาออกไม่สมัครใจ

การลาออกโดยไม่สมัครใจจะถูกแบ่งออกเป็นส่วนและการลดขนาดการลาออก อัตราการลาออกมุ่งเป้าไปที่พนักงานแต่ละคนและเกิดจากปัญหาด้านวินัยและ/หรือผลการปฏิบัติงาน การลดขนาดการลาออกหรือที่เรียกว่าการลดกำลัง (reduction in force - RIF) มักเกี่ยวข้องกับกลุ่มพนักงาน เกิดขึ้นโดยเป็นส่วนหนึ่งของการปรับโครงสร้างองค์กรหรือโครงการลดต้นทุนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น RIFs อาจเกิดขึ้นเป็นการเลิกจ้างแบบถาวรหรือชั่วคราว สำหรับทั้งองค์กร หรือเป็นส่วนหนึ่งของการปิดโรงงานหรือไซต์งานหรือการย้ายที่ตั้ง การลดกำลัง RIFS

สาเหตุ (ตัวขับเคลื่อน) ของการลาออกโดยสมัครใจ



ภาพที่ 6 รูปสาเหตุการลาออกโดยสมัครใจ

ที่มา: Timothy A. Judge, John D. Kammeyer – Muller, **Staffing Organizations**, 10th ed. (New York: McGraw Hill, 2022), 709.

ตัวชี้วัดทางเลือกที่เน้นการดำรงรักษา คือ การประเมินระดับเฉลี่ยของการอยู่ในตำแหน่งของพนักงาน ข้อมูลนี้มักจะคล้ายกับผลลัพธ์จากการประเมินอัตราการลาออก โดยมีอัตราการลาออกสูงตามระยะเวลาการจ้างงานที่ต่ำ และอัตราการลาออกต่ำซึ่งสอดคล้องกับระยะเวลาการจ้างงานที่สูง อย่างไรก็ตาม ระยะเวลาการจ้างงานกำหนดกรอบข้อมูลเกี่ยวกับการลาออกแตกต่างกันโดยการระบุจำนวนการคงอยู่ของพนักงานที่มีอยู่ บางครั้ง อัตราการลาออกอาจแตกต่างไปจากภาพสะท้อนของระยะเวลาการจ้างงาน เช่น องค์กรที่มีการหมุนเวียนพนักงานใหม่อย่างรวดเร็ว ควบคู่ไปกับการดำรงรักษาพนักงานที่อยู่มานาน กรณีนี้ อัตราการหมุนเวียนอาจค่อนข้างสูงและระยะเวลาการจ้างงานโดยเฉลี่ยก็สูงเช่นกัน

เกณฑ์มาตรฐาน

ข้อมูลเกณฑ์การหมุนเวียนพนักงาน (turnover) สามารถช่วยในการตีความอัตราการหมุนเวียนพนักงานและอัตราการดำรงรักษา เกณฑ์เปรียบเทียบประเภทหนึ่งเป็นการภายใน โดย

พิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงในข้อมูลการหมุนเวียนของพนักงานขององค์กรเองเมื่อเวลาผ่านไป การวิเคราะห์แนวโน้มดังกล่าวสามารถระบุได้ว่าการรักษาไว้ที่นั่นแยลงหรือดีขึ้น เทรนด์ยังสามารถแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการริเริ่มการดำรงรักษาใหม่

อีกรูปแบบหนึ่งของการเปรียบเทียบคือภายนอก ซึ่งองค์กรจะเปรียบเทียบข้อมูลของตนเองกับอัตราการหมุนเวียนพนักงานปัจจุบันและแนวโน้มขององค์กรอื่นๆ แหล่งข้อมูลการเปรียบเทียบภายนอกที่สำคัญแหล่งหนึ่งคือข้อมูลจากการสำรวจการเปิดงานและการหมุนเวียนของแรงงาน (JOLTS) ที่รวบรวมและเผยแพร่โดยกระทรวงแรงงานสหรัฐ JOLTS ดำเนินการทุกเดือนจากสถานประกอบการธุรกิจ 16,000 แห่ง⁷⁸

จัทช์ และ มิวเลอร์ (Judge and Mueller) ได้กล่าวว่า สำหรับองค์กรส่วนใหญ่ จากการหมุนเวียนทั้งสามประเภท การหมุนเวียนโดยสมัครใจเป็นที่แพร่หลายมากที่สุด และเป็นประเภทที่องค์กรเลือกที่จะมุ่งเน้นอย่างต่อเนื่อง "สงครามสำหรับพนักงานผู้มีความสามารถ" โดยพิจารณาจากสาเหตุของรูปแบบการหมุนเวียน (รูปภาพที่ 6) วิธีที่จะมีอิทธิพลต่อสามแรงผลักดันของการลาออก – ความปรารถนาที่จะจากไป ง่ายในการออกจากงาน และทางเลือกอื่น ๆ ได้รับการแนะนำสำหรับความคิดริเริ่มในการดำรงรักษาพนักงาน⁷⁹

ยิ่งไปกว่านั้น จัทช์ และ มิวเลอร์ (Judge and Mueller) ได้สรุปโครงสร้างตัวอย่างทั่วไปขององค์กรใหญ่สำหรับความคิดริเริ่มในการดำรงรักษาพนักงานในองค์กรดังต่อไปนี้

1. ความปรารถนาที่จะจากไป (Desirability of Leaving)

ความปรารถนาของพนักงานที่จะลาออกนั้นได้รับอิทธิพลจากความพึงพอใจในการทำงาน ความตลกใจที่พวกเขาได้รับ และเหตุผลส่วนตัว (ที่ไม่ใช่งาน) ในจำนวนนี้ มีเพียงความพึงพอใจในงานเท่านั้นที่จะได้รับอิทธิพลจากองค์กร ดังนั้น กลยุทธ์แรกในการปรับปรุงการดำรงรักษาคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงาน ตัวอย่างมากมายของความคิดริเริ่มการดำรงรักษาที่อธิบายข้างต้นส่วนใหญ่แสดงถึงความพยายามในการปรับปรุงความพึงพอใจในงานผ่านการมอบรางวัลต่างๆ ให้กับพนักงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจว่าการมอบรางวัลให้มากขึ้นหรือใหม่ให้กับการจ้างงานนั้นไม่ใช่ความคิดริเริ่มในการรักษาสภาพที่ดี รางวัลใดที่ถูกเลือกและวิธีส่งมอบให้กับพนักงาน จะเป็นตัวกำหนดว่าพวกเขามีประสิทธิภาพในการปรับปรุงความพึงพอใจในงานอย่างไร ดังนั้น แนวทางการเลือกรางวัลและการส่งมอบจึงมีการอธิบายไว้ที่นี่ ตามรูปแบบ 1 สรุปแนวทางสำหรับการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน

รูปแบบ 1 แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน

1.1 รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards)

- 1.1.1 ให้รางวัลมีความหมายและเฉพาะตัว
- 1.1.2 จัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม
- 1.1.3 เชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรมกรรมการดำรงรักษาพนักงาน
- 1.1.4 เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน

⁷⁸ Timothy A. Judge, John D. Kammeyer=Mueller, *Staffing Organizations*, 709.

⁷⁹ Ibid.

1.2 รางวัลที่แท้จริง (Intrinsic Rewards)

1.2.1 สร้างลักษณะการทำงานที่ตรงกับความชอบของพนักงาน

1.2.2 พนักงานได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

1.2.3 ตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสภาพแวดล้อมทาง

สังคมที่ดี

1.2.4 เสริมสมดุลงาน/ชีวิต

การให้รางวัล สามารถเสนอรางวัลภายนอกและภายในที่หลากหลายเพื่อปรับปรุงความพึงพอใจในงานได้ ต้องคำนึงถึงจุดดึงดูดใจหนึ่งจุดสำหรับรางวัลทั้งภายในและภายนอก โมเดลการจับคู่ระหว่างบุคคลและงานเน้นว่าความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความเหมาะสมระหว่างรางวัลที่พนักงานต้องการและรางวัลที่ได้รับจากงาน ความพึงพอใจของพนักงานอาจได้รับการประเมินในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดพนักงานโดย (1) ถามผู้สมัครว่าสิ่งใดดึงดูดพวกเขาให้มายังองค์กร (2) ถามพนักงานปัจจุบันเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุด และ (3) ประเมินเหตุผลสำหรับการหมุนเวียนพนักงานเก่าใหม่ (turnover) ระหว่างการสัมภาษณ์ออก (exit interviews)

2. รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards)

เพื่อที่จะมีพลังดึงดูดและเก็บรักษา รางวัลภายนอก ต้องมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและไม่นำเสนอโดยคู่แข่ง การสำรวจพนักงานแสดงให้เห็นอย่างต่อเนื่องว่าการชดเชยและผลประโยชน์ที่ไม่เพียงพอเป็นแรงผลักดันที่ทรงพลังมากในการตัดสินใจการลาออกของพนักงาน องค์กรต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อกำหนดสิ่งที่คนอื่นเสนอ การสำรวจผู้ใหญ่ที่มีงานทำ 1,223 คนยังเผยให้เห็นว่าผลประโยชน์ของพนักงานเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษาลูกจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 40% ของผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า เจสัน เพอนันโต ได้อธิบายว่า 401(k) เป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชีการเกษียณซึ่งพนักงานของบริษัทในอเมริกาตกลงให้บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการลงทุนในวัยเกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือเงินบางส่วนหรือทั้งหมด ส่วนใหญ่เป็น กองทุนรวม (Mutual Funds)⁸⁰ ในขณะที่เจนนีเฟอร์ สไตน์เบิร์ก ได้กล่าวว่า 401 (k) เป็นแผนที่นายจ้างในบริษัทเอกชนในประเทศสหรัฐอเมริกาทำให้กับลูกจ้างเพื่อเป็นสวัสดิการในการเก็บเงินเพื่อใช้ในวัยเกษียณ พนักงานไม่ถูกหักเงินในการเสียภาษีรายได้เมื่อมีการจ่ายค่าประกันของแผน 401 (k) ส่วนใหญ่นายจ้างจ่ายให้ลูกจ้าง 3% ในขณะที่ลูกจ้างจ่ายแผน 401(k) อีก 3% ในขณะที่การบริหารการประกันสังคม (Social Security Administration) เป็นสิทธิประโยชน์ด้านการเกษียณเป็นรายเดือนขึ้นอยู่กับประวัติในการทำงานของพนักงาน⁸¹ ซึ่งแผนการประกันสังคมมีอยู่ทั่วโลก ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลในประเทศนั้นๆ ในประเทศไทยรัฐบาลเสนอสิทธิประโยชน์และสวัสดิการทางสังคมที่เรียกว่าประกันสังคม (social security fund) ปรีชา มานพ ได้กล่าวว่า ประกันสังคม เป็นการออมเงินภาคบังคับที่รัฐบาลสนับสนุนให้คนไทยทุกคนมีหลักประกันในการใช้ชีวิต มีความมั่นคงให้ครอบครัวและมีเงินเก็บส่วน

⁸⁰ Timothy A. Judge, John D. Kammeyer=Mueller, **Staffing Organizations**,724.

⁸¹ Jennifer Steinberg, ESQ., "Social Security vs. 401 (k)" accessed on January 18, 2024, available from <https://socialsecurityvs.401k.findlaw.com>

หนึ่งเตรียมพร้อมใช้เพื่อการเกษียณ สิทธิประกันสังคมมีทั้งหมด 8 อย่าง คือ 1.เจ็บป่วยเบิกได้ 2. ทำฟันได้ 3. ทูพพลภาพมีชดเชย 4.จากไปมีเงินให้คนข้างหลัง 5. มีลูกช่วยจ่ายค่าคลอด 6. ลูกเรียนช่วยใช้ค่าเทอม 7. ตกงานมีเงินให้ 8. เกษียณไปมีค่าขนม⁸²

3. การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม (Fair Allocation of Rewards)

หากระบบการให้รางวัลเป็นการเพิ่มความพึงพอใจ พนักงานต้องรู้ว่าทำไมระบบจึงได้รับการพัฒนา กลไกของระบบ และผลตอบแทนที่คาดหวัง ความรู้และความเข้าใจดังกล่าวต้องการการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การวิจัยแสดงให้เห็นว่ารูปแบบทั่วไปของความไม่พอใจของพนักงานที่มีต่อระบบการให้รางวัลคือความล้มเหลวในการทำความเข้าใจวัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการ ความยุติธรรมแบบกระจายต้องการให้มีพื้นฐานที่สมเหตุสมผลและเหมาะสมสำหรับในการตัดสินใจให้รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ เช่น ตัวเลขยอดขาย มีแนวโน้มที่จะได้รับการยอมรับว่าชอบด้วยกฎหมาย รางวัลที่อิงจากการทบทวนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารอาจเป็นปัญหาได้ หากพนักงานตั้งคำถามถึงความชอบธรรมของระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือหากพวกเขาเชื่อว่ารางวัลเหล่านี้สร้างการเปรียบเทียบที่แตกแยกระหว่าง พนักงาน. ความสำคัญของความเป็นธรรมของระบบได้แสดงให้เห็นในหลายบริบท แม้ว่าการวิจัยเรื่องความยุติธรรมจำนวนมากได้ดำเนินการในสหรัฐอเมริกาและแคนาดาแล้ว แต่การศึกษาจากประเทศจีน เกาหลี ญี่ปุ่น และปากีสถานยังแสดงให้เห็นด้วยว่าการรับรู้ความยุติธรรมช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและลดความตั้งใจในการลาออก

4. รางวัลสำหรับการดำรงรักษา (Rewards for Retention)

รางวัลสามารถแนบมากับการรักษาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากพวกเขาพิจารณาถึงความอาวุโสอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น พนักงานที่อยู่กับองค์กรนานขึ้นอาจได้รับชั่วโมงพักร้อนเพิ่มขึ้น โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงในงานที่เพิ่มขึ้น วิธีที่ละเอียดกว่าในการให้รางวัลแก่การรักษาพนักงานคือการให้รางวัลขึ้นอยู่กับระดับค่าจ้างพื้นฐานของบุคคลนั้น ระดับค่าจ้างพื้นฐานมักจะเพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปผ่านการผนวกกันของโปรโมชั่นและการเพิ่มค่าตอบแทน โบนัสการเก็บรักษาเฉพาะยังใช้เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาว

5. รางวัลสำหรับผลงาน (Rewards for Performance)

รางวัลที่สามารถเชื่อมโยงกับผลงานของพนักงานตามรูปแบบเพื่อเพิ่มการดำรงรักษา ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง องค์กรที่มีวัฒนธรรมการจัดการผลการปฏิบัติงานที่แข็งแกร่งสามารถเติบโตได้จากการคาดหวังที่มีประสิทธิภาพสูง ควบคู่ไปกับการเพิ่มค่าแรงพื้นฐานจำนวนมาก โบนัส ค่าคอมมิชชั่น และตัวเลือกหุ้นสำหรับพนักงานผู้มีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าได้รับค่าจ้างที่ต่ำกว่าในองค์กรเหล่านี้ พวกเขาจึงมีแนวโน้มที่จะลาออก ในขณะที่พนักงานที่เก่งและยอดเยี่ยมมักจะอยู่ต่อ อย่างไรก็ตาม ควรสังเกตว่าผลกระทบเชิงบวกจำนวนมากเหล่านี้ของ

⁸² ปรีชา มานพ, “ประกันสังคมคืออะไร คัมภีร์หรือไม่“ เข้าถึงเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2567 จากเว็บไซต์ ประกันสังคมคืออะไร คัมภีร์หรือไม่? - FINNOMENA

คำตอบแทนที่แตกต่างกันได้ถูกตรวจสอบในแต่ละประเทศ พนักงานแต่ละบุคคลที่มีการปฐมนิเทศแบบส่วนรวมมากขึ้น อาจมีทัศนคติเชิงบวกน้อยกว่าต่ออัตราค่าจ้างที่แตกต่างกัน

6. รางวัลที่แท้จริง (Intrinsic Rewards)

รางวัลที่แท้จริงที่แสดงอยู่ในรูปแบบ 1 มีหลักฐานชัดเจนว่าความไม่พอใจของพนักงานต่อคุณภาพที่แท้จริงของงานนั้นเกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับการลาออก

ลักษณะงานจากการศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่ ผู้คนชอบงานที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์สุดท้ายที่สามารถระบุตัวตนได้ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้อื่น เมื่อพนักงานทำงานที่ซ้ำๆและเป็นงานเล็กๆ ที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับสินค้าที่ผลิตเสร็จสิ้นแล้ว ก่อให้พนักงานไม่เกิดความภาคภูมิใจกับงานที่พวกเขาทำ พนักงานที่ทำงานในการผลิตรถยนต์จะเกิดความภาคภูมิใจที่พวกเขาได้เห็นความพยายามในการผลิตรถยนต์ของพวกเขาจนสำเร็จและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ซ้ำเป็นรถครอบครัวได้ ซึ่งเหมือนกับพนักงานให้บริการลูกค้าของบริษัทจัดหาอินเทอร์เน็ตไร้สายมีความภาคภูมิใจถ้าพวกเขาสามารถเห็นความพยายามของเขาในการช่วยเหลือลูกค้าในการแก้ปัญหาการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตจนสำเร็จ

การออกแบบงานใหม่สามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานได้ ผู้จัดการอาจขยายขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถเติบโตส่วนบุคคลในงานได้ ควรแสดงให้เห็นว่างานของพวกเขามีส่วนทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่นอย่างไร โปรแกรมการหมุนเวียนงานช่วยลดความซ้ำซากจำเจและทำให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวมที่กว้างขึ้น การส่งเสริมความเป็นอิสระของงานอาจอำนวยความสะดวกโดยการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการสำหรับงานในขณะที่ให้ทิศทางหรือการกำกับดูแลพนักงานน้อยที่สุดเกี่ยวกับวิธีการที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านี้

การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานยังเกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานให้พนักงานซึ่งตรงกับความต้องการของพวกเขาตรงตามรางวัลที่แท้จริง ตัวอย่างเช่น พนักงานที่มีความจำเป็นสูงสำหรับทักษะหลากหลายควรได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการที่ซับซ้อนมากขึ้น หรืออาจมอบหมายพนักงานที่ชอบความเป็นอิสระสูงให้กับหัวหน้างานที่มีรูปแบบการเป็นผู้นำชอบลงมือปฏิบัติ วิธีในการบรรลุความเหมาะสมยิ่งขึ้นคือการทำแบบสำรวจ "รายการ" ณ ช่วงที่มีการจ้างเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับประสบการณ์การมีส่วนร่วมของพนักงานใหม่ในงานที่ทำมาก่อนหน้านี้ หัวหน้างานสามารถมอบหมายงานให้กับพนักงานในงานที่ทำปัจจุบันเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่สมหวังและพอใจในงานที่ทำ

7. การสนับสนุนองค์การ (Organizational Support)

ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดที่สุดอย่างหนึ่งของความผูกพันของพนักงานคือการรับรู้ว่าองค์การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมและให้การสนับสนุน การสื่อสารที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสนับสนุน การสื่อสารต้องเริ่มต้นตั้งแต่ต้น ในกระบวนการจัดหาพนักงานโดยให้ข้อมูลที่ตรงไปตรงมาเกี่ยวกับสภาพงานของพนักงาน การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติที่เป็นธรรม โอกาสในการให้คำปรึกษา และการลงทุนในความสัมพันธ์ ล้วนแสดงให้เห็นแล้วว่ามีส่วนช่วยในการธำรงรักษา การดำเนินการอื่นๆ ที่สามารถเพิ่มการสนับสนุนจากนายจ้างได้รวมถึง

การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี และการพัฒนา

ในระดับที่กว้างขึ้น การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การสามารถลดการหมุนเวียนของพนักงาน (turnover) ได้เช่นกัน การศึกษาขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของบริษัทไฮเทคในจีนพบว่าเมื่อซีโอโอแสดงวิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจให้กับองค์การและเป้าหมาย การหมุนเวียนของพนักงาน (turnover) ก็ลดลง ผลกระทบนี้เกี่ยวข้องกับระบบทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ซึ่งสนับสนุนมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การทำงานร่วมกัน และการพัฒนากลุ่มในกรณีนี้ ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบสนับสนุนของ HR ทำให้พนักงานอยู่ทำงานกับองค์การ

8. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) เป็นที่กล่าวขานกันว่าพนักงานจะไม่ลาออกเพราะงานที่เขาทำ แต่จะลาออกเพราะนายจ้าง ดังนั้นความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลหรือเคมีระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานอาจเป็นส่วนสำคัญของการตัดสินใจของพนักงานที่จะอยู่หรือลาออก อาจกล่าวได้เช่นเดียวกันสำหรับเพื่อนร่วมงาน พนักงานที่เชื่อว่าตนเองเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่พวกเขาทำงานมักจะมองว่างานของตนเป็นแหล่งของรางวัลทางสังคมที่สำคัญ ผลลัพธ์ที่ได้คือความรู้สึกสนิทสนมกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานอาจทำให้พวกเขาแล้งที่จะออกจากองค์การ ในความเป็นจริง ในบรรดาพนักงานที่มีการหมุนเวียนงาน (turnover) สูง เช่น นักบริการในร้านอาหารในเครือ ความสัมพันธ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงานได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้การลาออกที่ดีที่สุด การวิจัยยืนยันว่าบุคคลที่เห็นเพื่อนร่วมงานกำลังมองหางานทางเลือก พวกเขาก็จะเพิ่มความพยายามในการหางานของพวกเขาเอง

หัวหน้างานยังเป็นแหล่งที่มาของการรับรู้ได้ถึงความยุติธรรมเนื่องจากบทบาทของพวกเขาเป็นแหล่งรางวัลหรือการลงโทษโดยตรง เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจขั้นต้นการประเมินพนักงานตลอดจนจำนวนรางวัลที่จะให้ตามการประเมินเหล่านี้ หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการอธิบายวัตถุประสงค์ของงานกับพนักงานและให้แหล่งทรัพยากรแก่พนักงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของงาน หากหัวหน้างานสื่อสารวัตถุประสงค์และกลไกของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะสามารถเข้าใจกระบวนการแจกจ่ายรางวัลและสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวัง หัวหน้างานที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเคารพและห่วงใยสามารถช่วยลดอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน (turnover) ได้ มีความหมายที่หลากหลายสำหรับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดีเช่นกัน พนักงานที่ถูกแยกออกจากผู้อื่นในกลุ่มเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ หรือเพศมีแนวโน้มที่จะลาออกไป ในขณะที่บรรยากาศในที่ทำงานที่มีความหลากหลายมักจะลดความตั้งใจในการลาออก

หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในสภาพแวดล้อมทางสังคมสามารถมีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือล่วงละเมิดที่คุกคามหรือไม่สบายใจต่อพนักงาน การวิจัยชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่พนักงานที่เชื่อว่าผู้บังคับบัญชาได้ดูแลเหยียดหยามตน มีแนวโน้มที่จะลาออก ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ไม่เหมาะสมที่มีก้ำกึ่งถึงในแบบสำรวจ ได้แก่ "บอกฉันว่าความคิดและความรู้สึกของฉันมันโง่" "ทำให้ฉันรู้สึกด้อยค่าต่อหน้าคนอื่นและ "บอกฉันว่าฉันไร้ความสามารถ" พฤติกรรมที่รุนแรงมากขึ้น เช่น การล่วงละเมิดทางเพศ มีผลกระทบด้านลบที่รุนแรงยิ่งขึ้นต่อความต้องการของพนักงานที่จะยังคงทำงานต่อไป การลาออกเนื่องจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลในที่

ทำงานมักจะมาอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะพนักงานจำนวนมากที่มีความขัดแย้งดังกล่าวจะข้ามขั้นตอนการค้นหาและพิจารณาทางทางเลือกอื่น และจะลาออกทันที เรื่องของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอาจไม่ใช่แค่เล็กน้อยๆ พนักงานที่รู้สึกว่าคุณทราบดีว่าในที่สุดพนักงานมักจะลาออกในที่สาธารณะโดยเรียกร้องผู้บังคับบัญชาถึงพฤติกรรมเชิงลบของพวกเขา จงใจขัดจังหวะสถานที่ทำงานระหว่างเหตุการณ์การเลิกจ้าง หรือเริ่มการฟ้องร้องทันทีหลังจากออกจากงาน

9. ความสมดุลชีวิต/งาน (Work/Life Balance)

สำหรับพนักงานหลายคนที่ยุติการสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน ด้วยชีวิตส่วนตัวทำให้เกิดความเครียด ความไม่พึงพอใจ และความปรารถนาที่จะลาออก ในความพยายามที่จะลดการลาออก หลายองค์การได้พัฒนาโปรแกรมที่จะช่วยให้พนักงานบูรณาการชีวิตการทำงานและชีวิตที่ไม่ได้ทำงานของพวกเขา โปรแกรมสมดุลการทำงาน/ชีวิตเหล่านี้ช่วยให้พนักงานสามารถหยุดงานได้หากจำเป็น สร้างตัวเลือกการจัดตารางเวลาที่ยืดหยุ่น และอำนวยความสะดวกโอกาสในการทำงานจากสถานที่ห่างไกล หลายองค์การได้ให้ผลประโยชน์ที่เป็นมิตรกับครอบครัวและการจัดการงานที่ยืดหยุ่นได้เป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์การธำรงรักษาไว้ และการสำรวจแนะนำว่าการพยายามช่วยให้พนักงานสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตครอบครัวสามารถให้ผลตอบแทนในแง่ของการการลาออกที่ลดลง ข้อมูลจาก 2,769 คนที่ตอบผลการศึกษากการเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงานแห่งชาติเปิดเผยว่าพนักงานที่เข้าถึงผลประโยชน์การทำงานที่เป็นมิตรกับครอบครัวมีความเครียดน้อยลงและมีความตั้งใจในการลาออกที่ต่ำกว่า เกี่ยวเนื่องกับพนักงานที่ไม่สามารถเข้าถึงสิทธิประโยชน์เหล่านี้ได้ การสำรวจผู้เชี่ยวชาญด้าน HR กว่า 200 คน พบว่า 67% ของผู้ตอบแบบสอบถามกล่าวว่าพวกเขาเชื่อว่าการทำงานที่ยืดหยุ่นได้นั้นส่งผลกระทบต่อธำรงรักษาพนักงานไว้ แม้จะมีหลักฐานสนับสนุนการใช้งาน พึงระลึกว่าแผนงาน/ชีวิตไม่ได้มาโดยไม่มีต้นทุน การปรับโครงสร้างพนักงานอาจขัดขวางผลผลิตการทำงานและอาจต้องลงทุนในเทคโนโลยีใหม่เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานนอกสถานที่ พนักงานบางคนเลือกที่จะไม่ใช้ประโยชน์จากตัวเลือกการสื่อสารทางไกลไม่พอใจเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้อยู่ในสำนักงานเป็นประจำ และความขุ่นเคืองนี้อาจนำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก

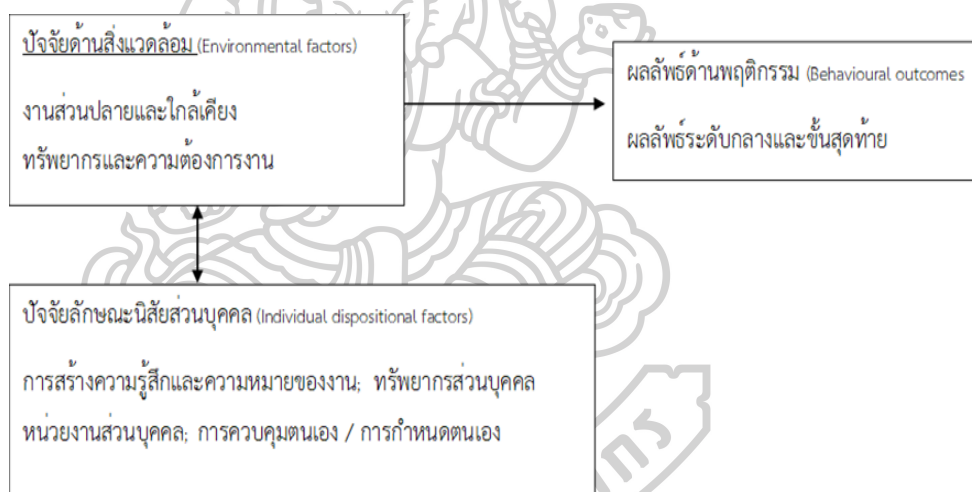
10. ลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล (Individual Dispositions)

แม้ว่าองค์การต่างๆ มักจะพยายามโน้มน้าวอัตราการลาออกโดยการจัดหาสภาพการทำงานที่น่าพอใจทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก แต่จากหลักฐานที่เพิ่มขึ้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานบางคนมีแนวโน้มที่จะเลิกจ้างเนื่องจากลักษณะบุคลิกภาพของพวกเขา กล่าวอีกนัยหนึ่งบางคนมีแนวโน้มที่จะลาออกมากกว่าคนอื่น สังเกตแล้วว่าสามารถใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น การทดสอบที่ได้มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุลักษณะของผู้สมัครงานได้ องค์การที่มีความกังวลเกี่ยวกับการลาออกเป็นพิเศษอาจพิจารณาประเมินแนวโน้มที่ผู้สมัครจะลาออกโดยสมัครใจซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการคัดเลือกวิธีหนึ่งในการระบุบุคคลที่มีแนวโน้มจะลาออกคือการถามผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยนงานบ่อยแค่ไหน พวกเขาเป็นเพื่อนหรือไม่ หรือญาติที่ทำงานในองค์การและได้รับการแนะนำจากพนักงานปัจจุบันหรือไม่ แม้ว่าผลกระทบจะไม่ใหญ่นัก แต่คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวประเภทนี้เกี่ยวข้องกับอัตราการลาออก แนวทางอื่นในการระบุพนักงานที่มีแนวโน้มการลาออกสูงคือ

การประเมินความมีสติสัมปชัญญะ ความยินยอม และความมั่นคงทางอารมณ์ เนื่องจากงานวิจัยบางชิ้นได้แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีลักษณะเหล่านี้มีแนวโน้มน้อยกว่าที่จะลาออก⁸³

แนวคิดและหลักการธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention) ด้านจิตวิทยา Psychology
กรอบความต้องการงาน แหล่งงานเพื่อการอธิบายความตั้งใจในการลาออก (Psychology of Retention)

รูดท์ (Roodt) ได้อธิบายว่า การธำรงรักษา (Retention) ของบุคลากรยังเป็นหัวข้อที่สำคัญที่สุดในการจัดการทรัพยากรบุคคลและวรรณกรรมทางจิตวิทยาอุตสาหกรรม ณ ปัจจุบันนี้ โดยนายไมเคิล และคณะ อ้างถึงใน รูดท์ (Roodt) ได้กล่าวว่า การใช้คำศัพท์ทางการทหารเพื่อใช้ในการบรรยายการต่อสู้ดิ้นรนอย่างรุนแรงและต่อเนื่องในการธำรงรักษาคนเก่งว่าเป็น “สงครามเพื่อคนเก่ง” (War for Talent)⁸⁴ การธำรงรักษาคนเก่งและโครงสร้างที่เป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายคือ $B = f(P \times E)$ เมื่อ B = ความประพฤติ (Behaviour) f= การทำงาน (Function) P = บุคคล (Person) E = สภาพแวดล้อม (Environment) ตามรูปภาพที่ 7



ภาพที่ 7 รูปการพรรณนาแบบกราฟิกสมการพฤติกรรม A Graphical depiction of the behavior equation (own compilation)

ที่มา: Gerhard (Gert) Roodt, “A Job Demands – Resources Frameworks for Explaining Turnover Intentions,” in **Psychology of Retention: Theory, Research and Practice**, ed. Melinde Coetzee, Ingrid L Potgieter, Nadia Ferreira (Switzerland: Springer, 2018), 5-6.

⁸³ Timothy A. Judge, John D. Kammeyer-Mueller, **Staffing Organizations**, 724-728.

⁸⁴ Michael, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B., **The war for talent**, (Boston :Harvard Business Press 2001).

จากรูปภาพที่ 7 ปัจจัยตามบริบท (สภาพแวดล้อม) สามารถแบ่งออกเป็น ปัจจัยเชิงบริบทส่วนปลาย (Distal contextual (environmental) factors) และปัจจัยเชิงบริบทใกล้เคียง (Proximate contextual (environmental) factors) (แหล่งงานและความต้องการของงาน) โดยเริ่มจาก

1. ปัจจัยเชิงบริบทส่วนปลาย (Distal contextual (environmental) factors) ซึ่งเป็นปัจจัยผลักและดึง (Push and Pull factors) จากทฤษฎีรูปแบบ (JD-R) ของ Bakker และ Demerouti (2008) ซึ่งมีปัจจัยเชิงบริบทส่วนปลายหลายประการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการผูกพันการทำงาน (Engagement) หรือการปลดออก (Disengagement) ปัจจัยเหล่านี้คือ การสนับสนุนด้านองค์การ (Organizational Support) คุณภาพของความสัมพันธ์ของหัวหน้าผู้ดูแล (Quality of Supervisor relationship) ภาระงาน (Work Load) อัตลักษณ์ของงาน (Task Identity) ศักดิ์ศรีภายนอกที่รับรู้ (Perceived external prestige - PEP) สภาพแวดล้อมของทีมที่รับรู้ (Perceived team climate) และการละเมิดสัญญา (Contract breach)

2. ปัจจัยเชิงบริบทใกล้เคียง (Proximate contextual (environmental) factors) เป็นกลุ่มของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับงานของพนักงานและตัวตนของพนักงานเอง ปัจจัยสามารถแบ่งเป็นไม่ว่าเป็นความต้องการงาน (JD - Job Demands) หรือแหล่งงาน (JR - Job Resources) ได้แก่

2.1 โอกาสในความก้าวหน้า (Advance Opportunities) ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยย่อยที่อยู่ในกลุ่มโอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) ซึ่งนายดี ไบรอัน และ รูดท์ (De Braine and Roodt) อ้างถึงในเกียฮาร์ด (เกิท) รูดท์ (Gerhard (Gert) Roodt) มีดังต่อไปนี้

2.1.1 ค่าตอบแทน (Remuneration)

2.1.2 ความเป็นไปได้ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Progression Possibilities)

2.1.3 โอกาสในการฝึกอบรม (Training Opportunities)

โอกาสในความก้าวหน้า (Advance Opportunities) ถูกจัดให้เป็นแหล่งงาน (JR - Job Resources) ถ้าพนักงานประเมินรูปแบบให้ไปในด้านบวก แต่ถ้าไม่มีโอกาสในความก้าวหน้าจะถูกจัดให้เป็นความต้องการของงาน (JD - Job Demands)

มีงานวิจัยหลายงานได้รายงานว่โอกาสในความก้าวหน้า (Advance Opportunities) และพฤติกรรมในการผูกพันในงาน (Engaging Work Behaviors) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จากงานวิจัยของ แอมิริและคณะ⁸⁵ (Amiri et al.) โชและฮวง⁸⁶ (Cho and Huang) ดี ไบรอัน⁸⁷

⁸⁵Amiri, M. et al., "Burnout and its influencing factors among primary health care providers in the North East of Iran," *Plos ONE* 11, 12 (2016), 11.

(De Braine) เอชซีดีน และ ริทชี⁸⁸ (Ezzedeem and Ritchey) อินันดี⁸⁹ (Inandi) โรทแมนและโจเบิร์ต⁹⁰ (Rothmann and Joubert) และ ธาชิณีและคณะ⁹¹ (Tharshini et al.) ยกเว้นงานวิจัยของ เมดโดและคณะ⁹² (Meddour et al.) ซึ่งไม่สามารถค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในความก้าวหน้า (Advance Opportunities) และ ความตั้งใจในการลาออก (Turnover intentions) ในประเทศมาเลเซีย

2.2 โอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) เป็นศัพท์ในภาพใหญ่และอ้างอิงถึงมิติย่อยใน 2 มิติคือ

2.2.1 โอกาสในการเติบโตและพัฒนาทักษะหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน

2.2.2 จัดหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ รวมถึงในกรณีที่ถ้าโอกาสในการเติบโต ถูกประเมินเป็นบวกโดยพนักงาน โอกาสในความก้าวหน้าจะถูกพิจารณาให้เป็นด้านแหล่งงาน (JR – Job Resources) แต่ถ้าถูกประเมินเป็นลบ รูปแบบปัจจัยนี้จะถูกจัดเป็นความต้องการงาน (JD – Job Demands)

2.3 การทำงาน ความขัดแย้ง/ความสมดุลของครอบครัว (Work – Family Conflict/Balance ความขัดแย้งหรือความสมดุลระหว่างงานและครอบครัวถูกมองเป็นความต้องการ

⁸⁶Cho, V. and Xu Huang, "Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals," **Information Technology & People** 25, 1 (2012), 31-54.

⁸⁷De Braine, R., "Predictors of work-based identity," Unpublished Ph.D. dissertation, Faculty of Management, University of Johannesburg, 2012.

⁸⁸Ezzedeem, S. R., and Ritchey, K. G., "Career advancement and family balance strategies of executive women," **Gender in Management: An International Journal** 24, 6 (2009), 388-411.

⁸⁹Inandi, Y., "The barriers to career advancement of female teachers in Turkey and their levels of burnout," **Social Behavior and Personality** 37, 8 (2009), 1143-1152.

⁹⁰Rothmann, S., and Joubert, S., "Factors associated with employee engagement in South Africa," **SA Journal of Industrial Psychology** 36, 2 (2010), 27-38.

⁹¹Tharshini, U., Kumar, S., and Rathnasekara, H., "Climbing ladders of success: Perceptions of barriers to public sector career advancement in Jaffna District, Sri Lanka," **South Asian Journal of Human Resource Management** 3, 1 (2016), 1-24.

⁹²Meddour, H. et al, "Intention to leave manufacturing organisation: A study of the automotive industry in Malaysia," **International Journal of Economic Perspectives** 10, 4 (2016), 484-499.

ของงาน (JD – Job Demands) แต่ในกรณีที่ปราศจากความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว จะก่อให้เกิดเป็นทรัพยากรงาน (JR – Job Resources)

2.4 ความไม่มั่นคงของงาน (Job Security) มีความหมายว่า พนักงานรู้สึกไม่ปลอดภัย ในงานที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบันและระดับตำแหน่งของงานในอนาคต ความไม่มั่นคงของงานถูกมองว่าเป็นความต้องการงาน (JD – Job Demands) ในขณะที่ความมั่นคงในงานถูกมองว่าเป็นแหล่งงาน (JR – Job Resources)

3. ปัจจัยด้านอารมณ์ส่วนบุคคล (Personal dispositional factors) ที่อาจจะช่วยในการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบริบทกับพฤติกรรมงานด้านความผูกพันในองค์การหรือการปลดออก ได้แก่

3.1 การสร้างความรู้สึกและความหมายของงาน (sense-making and meaning of work)

3.2 ทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources)

3.3 การควบคุมตนเอง/การกำหนดตนเอง (Self-regulation/Self determination) โดยเน้นภายนอกในการตั้งเป้าหมาย (Goal setting) และกระบวนการในการบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment)

3.4 หน่วยงานส่วนบุคคล (Personal agency)

4. กรอบกระบวนการคู่ (A dual process framework) ตามรูปแบบที่รู้จักกันดีตามความต้องการของงาน (Job Demands) และแหล่งงาน (Job Resources) รูปแบบ (JD-R) ได้ถูกแนะนำ โดยกรอบที่เสนอชี้ให้เห็นว่าการปฏิสัมพันธ์แบบพลวัตระหว่างแหล่งทรัพยากร (ปัจจัยดึง – Pull factors) และความต้องการปัจจัยผลักดัน (Push factors) ในทางหนึ่งและผลลัพธ์ (พฤติกรรม การมีส่วนร่วมและการถอนตัว) ในทางกลับกันได้ถูกทำให้ปรองดองกันโดยใช้ปัจจัยส่วนบุคคล (personal dispositional factors)

5. ผลลัพธ์ระหว่างบุคคล (การมีส่วนร่วมหรือการปลดออก) มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจครั้งสุดท้ายที่จะอยู่หรือออกจากองค์การ จากการค้นพบครั้งล่าสุดได้มีการเสนอข้อเสนอแนะบางอย่างสำหรับผู้ปฏิบัติและนักวิจัยเพื่อส่งเสริมสถานที่ทำงานเพื่อการมีสุขภาพที่ดีกว่าและการธำรงรักษาคนเก่งไว้⁹³

ในโลกแห่งการแข่งขันยุคใหม่และด้วยสภาวะวิกฤตของโรคระบาด จึงทำให้องค์การต้องมีการปรับตัว เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสามารถอยู่รอดในสถานการณ์วิกฤต องค์กรจึงจำเป็นต้องธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เก่ง มีความคิดสร้างสรรค์ มีแนวคิดและเหตุผล มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถทำงานในเชิงรุก และมีความสามารถในการปรับตัวตามบริบทและสภาพแวดล้อมเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างความผูกพันตามแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า ความผูกพันเชิงพฤติกรรม (behavioral engagement)

⁹³Gerhard (Gert) Roodt, “A Job Demands – Resources Frameworks for Explaining Turnover Intentions,” in *Psychology of Retention: Theory, Research and Practice*, ed. Melinde Coetzee, Ingrid L Potgieter, Nadia Ferreira (Switzerland: Springer, 2018), 5-24.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร ได้กล่าวว่า ความผูกพันเชิงพฤติกรรม (behavioral engagement) เป็นความสามารถที่มีมูลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อองค์กรและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของความผูกพันเพื่อให้สิ่งที่ตนรักผ่านพ้นปัญหาอุปสรรคต่างๆ จนบรรลุเป้าหมายที่ตนมุ่งหวังจะให้เป็น ไม่ใช่เพียงแค่สำเร็จตามคำสั่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่จึงเป็นการบริหารบริบทหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันในการทำงาน อันจะส่งผลให้เกิดเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดี มากกว่าการบริหารที่ตัวผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน (employee engagement) ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ เป็นความมุ่งหมายขององค์กรและมีความเกี่ยวข้องกับพลังความกระตือรือร้น และความพยายามอย่างใจจดใจจ่อ เมื่อคนใช้ใจในการทำงาน พวกเขาจะตั้งใจจดจ่อ มีสมาธิ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่โดยไม่จำเป็นต้องมีใครมาควบคุม (self-in-role) ความผูกพันในการทำงานของพนักงาน (employee engagement) มีนิยามทับซ้อนในบางส่วนกับปรัชญาการทำงานในเรื่องอื่น เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction), ความมุ่งมั่นด้วยใจรัก (affective commitment) การนิยามและการวัดความรู้สึกผูกพันจึงต้องผสมผสานองค์ประกอบหลายๆ อย่าง ทั้งความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น การทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน โดยเหตุที่ความผูกพันในการทำงานเป็นเรื่องของความรู้สึก บุคคลจะปรับบทบาทและความรู้สึกของตนไปตามการขึ้นลงของงานที่ทำอยู่เป็นประจำวัน ระดับของความรู้สึกผูกพันจึงเปลี่ยนไปตามองค์ประกอบของกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานว่ามีคุณสมบัติที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันมากน้อยเพียงใด

ความผูกพันเป็นสภาวะทางจิตใจซึ่งมีลักษณะเป็นความตั้งใจ (attentiveness), ที่เชื่อมโยง (connected), บูรณาการเข้าด้วยกัน (integrated) และมุ่งมั่น (focused) เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็จะแสดงออกเป็นความรู้สึกผูกพันส่วนบุคคลในรูปของการใช้แรงกาย กำลังสติปัญญา และการทุ่มเทใจ นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น⁹⁴

มาร์ซี (Marcey) อ้างถึงใน ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร แบ่งความผูกพันออกเป็นสองประเภท คือ

1. ความรู้สึกผูกพัน (engagement feeling) ประกอบด้วย ความรู้สึกว่าจะต้องรีบทำโดยทันที (urgency), มุ่งเน้น (focused), เข้มข้น (intensity), และเปี่ยมด้วยความกระตือรือร้น (enthusiasm)

2. พฤติกรรมผูกพัน (engagement behavior) ประกอบด้วย การกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (persistence), ไม่รอคอย (proactivity), ไม่เกี่ยงในบทบาทหน้าที่การทำงานที่อาจต้องกระทำเพิ่มเติม (role expansion) และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

ห่วงโซ่คุณค่าของความผูกพันตามแนวคิดของ Macey คือ ความผูกพันทางจิตใจ นำไปสู่ความผูกพันทางพฤติกรรม และความผูกพันทางพฤติกรรมนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน หรือสรุปเป็นคุณสมบัติของความผูกพันได้สามประการ ได้แก่

⁹⁴ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน กับแนวคิดผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่, เข้าถึงเมื่อ 6 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/piyanan/2017/01/27/entry-1>

1. ความผูกพันของพนักงานมีมิติทั้งในเชิงสภาวะ (จิตใจ) และเชิงพฤติกรรม
2. สภาวะของความผูกพันนำไปสู่พฤติกรรมความผูกพัน
3. พฤติกรรมความผูกพันมีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการปฏิบัติงาน⁹⁵

InMoment White Paper ได้รายงานถึง 11 วิธีการในการเพิ่มความจงรักภักดีของพนักงาน การหล่อเลี้ยงเลือดของทุกๆธุรกิจคือพนักงาน โดยพิจารณาจากความจริงดังนี้

1. จากบริษัท Bain รายงานว่าทุกๆปีโดยเฉลี่ยบริษัทสูญเสียพนักงาน 20-50% ของพนักงาน

2. มหาวิทยาลัยโคลัมเบียรายงานว่าการคัดสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทนเกิดการสูญเสียคิดต้นทุนเป็น 150 % ของเงินเดือนประจำปีของพนักงานคนนั้น

บางบริษัทมองว่าถ้าเขาสร้างสินค้าหรือเสนอการบริการที่ดีและถ้าลูกค้าซื้อสินค้าหรือใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นพนักงานควรจะมีความสุข โดยปกติแล้ว ผู้ว่าจ้างเสนอค่าตอบแทน การอบรม หรือผลประโยชน์เพียงพอต่อการรับประกันว่าส่วนใหญ่ของพนักงานจะไม่ลาออก

หลักการในการพัฒนาในความผูกพันของพนักงานโดยการเริ่มจากการวัดความผูกพันของพนักงาน

ขบวนการในการวัดความผูกพันของพนักงานสามารถจัดลำดับจากง่ายไปยาก การวัดแรงผลักดันของพนักงานเกี่ยวกับการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถทำงานได้ง่าย เหมือนกับการทำการสำรวจด้วยคำถามในการวัดความคิดของความพร้อมใจในการทำงาน (Job satisfaction) ผลผลิต (Productivity) คุณภาพของเพื่อนร่วมงาน (Quality of peers) แนวโน้มในการเปลี่ยนงาน (Likelihood to change jobs) แนวโน้มในการแนะนำสินค้าหรือการบริการ (Likelihood to recommend company products or services) แนวโน้มในการแนะนำสถานที่ในการทำงานที่ดี (Likelihood to recommend as a great place to work) รวมถึง ความพึงพอใจในค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Satisfaction with compensation and benefits)

ต้นทุนในการว่าจ้างประกอบไปด้วย

1. ต้นทุนของผู้ทำการคัดสรร/ต้นทุนกระบวนการคัดกรอง (Recruiting/Screening Process costs) จัดหางาน การทบทวน เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ต้นทุนในการเช็คข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ต้นทุนในการประเมินทักษะ ต้นทุนในการรับรองการว่าจ้างพนักงาน เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เวลาใช้สำหรับการสอบสัมภาษณ์ เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งที่ 2 เวลาที่ใช้ในการจัดเตรียมการนำเสนองาน

2. ต้นทุนคุณภาพ ปัจจัยคูณ (Quality Costs: Multiplicative Factors)

เริ่มต้นการทบทวนงาน /ต่อการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ บทบาทของผู้สมัครงานที่ผ่านการคัดกรอง การสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ต่อการสัมภาษณ์ส่วนตัว การสัมภาษณ์ส่วนตัวในการสัมภาษณ์ครั้งที่สอง การสัมภาษณ์ครั้งที่ 2 ต่อการเสนองาน อัตราการยอมรับตำแหน่งงาน

3. แหล่ง/การคัดเลือก (Sourcing/Recruiting)

⁹⁵ เรื่องเดียวกัน.

ต้นทุนเงินเดือนของผู้ทำการคัดเลือกผู้สมัครงาน ต้นทุนในการโฆษณา งาน ค่าใช้จ่ายในการเปิดมหรรรมาชีพ

4. การอบรม/ต้นทุนในการเพิ่มค่าใช้จ่าย (Training/Ram up Costs)

ต้นทุนการปฐมนิเทศ/วัสดุในการอบรม ห้องปฐมนิเทศ ต้นทุนในการอบรม เงินเดือนวิทยากรอบรม ผลผลิตที่ลดลงในการว่าจ้างพนักงานใหม่ ต้นทุนในการเพิ่มการควบคุมดูแลสำหรับการว่าจ้างพนักงานใหม่

ในการเพิ่มความจงรักภักดีและความผูกพันพนักงาน เรียนรู้และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์พื้นฐาน 11 ประการ ดังรายการต่อไปนี้

1. การใช้ ลิเคตสเกล (Use a Likert Scale) เป็นการสำรวจที่สามารถแสดงถึงการวัดเชิงปริมาณสำหรับการวัดความผูกพันของพนักงาน โดยการรวบรวมและใช้คำแนะนำปลายเปิดพร้อมทั้งตัวเลขและระดับข้อมูลเพื่อสามารถได้รับโอกาสแหล่งข้อมูลที่สมบูรณ์และราคาย่อมเยาเพื่อให้พนักงานมีความสุข

2. การรวบรวมคำชมเชยรวมถึงข้อคิดเห็น (Gather Compliments) บริษัทสามารถค้นพบความพยายามในการผูกพันที่มีความหมายเพียงใด ผลงานที่ยั่งยืนสำหรับพนักงาน มีข้อเสนอแนะ 2 ประการที่ช่วยในการยืนยันโปรแกรมการจัดการที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ความผูกพันสามารถวัดอย่างมีประสิทธิภาพเชิงปริมาณผ่านคำถามในการวัดตามระดับและให้คำแนะนำแบบปลายเปิดเชิงปริมาณ

3. ช่วยพนักงานในการมองภาพรวมใหญ่ (Help Employees See the Big Picture) “ตามห่วงโซ่ของลูกค้า” (A ‘chain of customers’) โดยเริ่มจากภายนอกคือจากพนักงานบริการลูกค้า หัวหน้าบริการและให้อำนาจแก่พนักงานขายปลีก ผู้จัดการบริการและให้อำนาจแก่หัวหน้าและไล่ไปถึงประธานบริษัทบริการและให้อำนาจแก่รองประธาน

4. ใช้เคล็ดลับของนักซื้อ (Use a Secret Shopper) กฎเกณฑ์คือพนักงานต้องมีความมั่นใจและปรับปรุงพัฒนา

5. ปิดช่องว่างในการอบรม (Close Training Gaps) องค์กรไม่ควรเว้นห่างการอบรมที่สำคัญ การอบรมควรที่จะทันสมัยและเป็นปัจจุบัน และควรจะให้พนักงานรับทราบถึงโอกาสการอบรม บางองค์กรที่ล้ำสมัยได้ใช้ระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management System) เพื่อประเมินผลการอบรม

6. โปรแกรมเป็นที่ปรึกษา (Mentoring Program) อบรมและสนับสนุนพนักงานที่อยู่ยาวนานและมีประสบการณ์เป็นผู้ปรึกษา โปรแกรมการศึกษาเอื้อต่อการพัฒนาด้านทักษะที่เป็นพลวัต

7. ส่งเสริมการสร้างทีม (Promote Team Building) ส่งเสริมกิจกรรมในการสร้างทีมงาน มีหลักฐานในเรื่องประโยชน์ที่ได้บันทึกไว้ว่าการสร้างทีมงานเป็นการสร้างความไว้วางใจและการยอมรับในการทำงานเป็นทีม

8. สร้างบรรยากาศที่แวดล้อมไปด้วยการสนับสนุนและให้กำลังใจ (Build a Supportive Environment) เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและได้รับการยอมรับในองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น จากปัญหาประเด็นที่เกิดขึ้นจริง ไม่เสแสร้งหรือปกปิดปัญหา

9. ให้เกียรติพนักงานด้วยความโปร่งใส และชัดเจน (Don't be Afraid to tell Them the Truth) ให้พนักงานเกิดความมั่นใจสำหรับอนาคตของพวกเขา

10. หลีกเลี้ยงหรือไล่ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ไม่ดีออกจากหน้าที่ (Refrain or Get rid of Bad Managers) เพราะผู้จัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้องค์กรเกิดภาวะเป็นพิษได้ในหลายชั้น หลายระดับในโครงสร้างพนักงานในองค์กร

11. ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Recognize Employee Contributions) การเห็นคุณค่าของพนักงานโดยระดับหัวหน้างานที่มีตำแหน่งสูงกว่าพนักงาน 2 ชั้นเพื่อสร้างความแตกต่างและการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างขวัญ กำลังใจ และการผูกพันในองค์กร⁹⁶

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการธำรงรักษา

การเพิ่มความรู้สึกผูกพันของพนักงาน

มีทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการผูกพันและการธำรงรักษาพนักงานมีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีเงื่อนไขทางจิตวิทยาของ Kahn (1990)

ทฤษฎีตัวทำนายของ May (2004)

ทฤษฎี JD-R model ของ Bakker and Demerouti (2006)

ทฤษฎีเงื่อนไขทางจิตวิทยาของ Kahn (1990)

แนวคิดของคานัน (Kahn) คานัน (Kahn, 1990) อ้างถึงในงานวิจัยของ ศรีธัญญา แสงลี้มสุวรรณ สุพจน์ นาคสวัสดิ์ พูลพงศ์ สุขสว่าง และกาญจนา แสงลี้มสุวรรณ ได้นำเสนอทฤษฎีความผูกพัน (Engagement Theory) ในสถานที่ทำงาน ซึ่งตีพิมพ์เป็นครั้งแรกในบทความชื่อ “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” ในวารสาร “Academy of Management Journal” ซึ่งได้นิยามความผูกพัน ของพนักงานในลักษณะของการแสดงออกทาง อารมณ์ (Emotional) ความรู้สึก (Affective) และ ทางร่างกาย (Physical) ในเวลาต่อมา มีนักวิชาการจำนวนมากนำแนวคิดนี้ไปศึกษาพัฒนาต่อ อาทิ เมย์และคณะ (May et al.) ที่ได้รับการอ้างอิง อย่างกว้างขวาง โดยแนวคิดนี้แบ่งองค์ประกอบ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีคุณค่า (Meaningfulness) ที่นิยามถึงความรู้สึกของการได้รับการตอบแทน กลับมาจากการทำหน้าที่ของตนเอง ความมั่นคง (Safety) หมายถึงความสามารถที่แสดงว่าบุคคล นั้นๆ ไม่มีความกลัวหรือไม่มีผลลัพธ์ในเชิงลบต่อ ภาพลักษณ์ของตัวเอง สถานะ หรืออาชีพ และความพร้อมใช้งาน (Availability) ที่แสดงถึงความรู้สึกในการเป็นเจ้าของทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน⁹⁷

⁹⁶InMoment ,The Top 11 ways to increase your employee loyalty, accessed March 26, 2022, available from website: The Top 11 Ways to Increase Your Employee Loyalty – InMoment

⁹⁷ศรีธัญญา แสงลี้มสุวรรณ สุพจน์ นาคสวัสดิ์ พูลพงศ์ สุขสว่าง กาญจนา แสงลี้มสุวรรณ, “การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย.”วารสารพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 19,2 (กรกฎาคม 2556) 6.

ทฤษฎีตัวทำนายของ May (2004)

เมย์ (May) อ้างถึงในงานของปิยะนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร เห็นด้วยกับทฤษฎีเงื่อนไขทางจิตวิทยาของ Kahn แต่ได้เพิ่มปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกทั้งสาม ซึ่งเขาเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่าตัวทำนาย

ตัวทำนายความรู้สึกว่ามีคุณค่า (meaningfulness) คือ การขยายขอบเขตความรับผิดชอบของงาน (job enrichment) และการมีบทบาทที่เหมาะสมในการทำงาน (role fit)

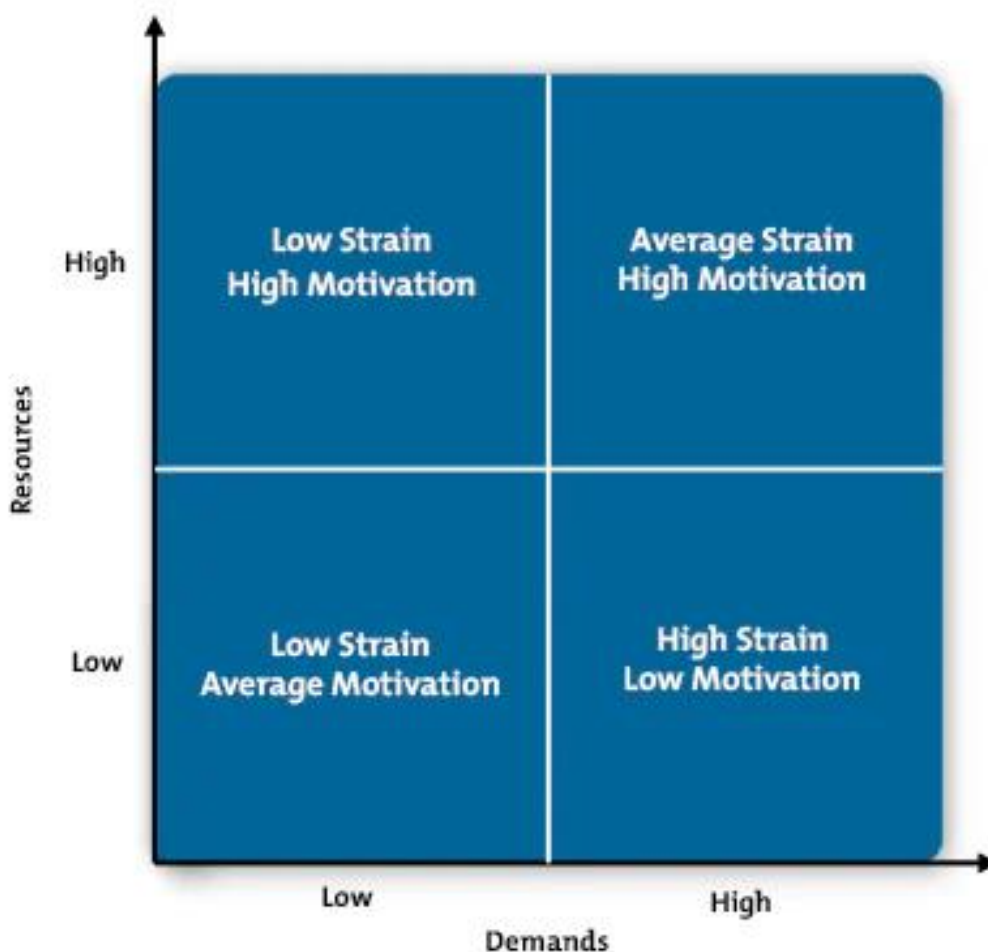
ตัวทำนายความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำมีความปลอดภัย (safety) คือ การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (rewarding co-worker) และการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relation) สำหรับสิ่งที่บั่นทอนความรู้สึกปลอดภัย ได้แก่ การที่เพื่อนร่วมงานยึดติดอยู่กับบรรทัดฐานบางอย่าง (adherence to co-worker norms) และความหมกมุ่นครุ่นคิดของตนเอง (self-consciousness)⁹⁸

ทฤษฎี JD-R model ของ Bakker and Demerouti (2008)

เบคเคอร์ (Bakker) และ ดีมีรอยติ (Demerouti) ได้พัฒนาแบบจำลอง JD-R ในปี 2549 โดยนำเสนอแบบจำลองนี้เป็นทางเลือกแทนรูปแบบความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานที่มีอยู่ในความเห็นของพนักงาน สิ่งเหล่านี้กล่าวถึงตัวแปรในจำนวนที่จำกัดเท่านั้น และไม่ได้นำไปใช้กับทุกคนหรือทุกภาคส่วน เพื่อแก้ไขข้อจำกัดที่รับรู้เหล่านี้ แบบจำลองของ Bakker และ Demerouti ได้รวมความต้องการและทรัพยากร/ผลบวกของงานที่หลากหลาย เข้ากับทุกอาชีพและอุตสาหกรรม แบบจำลองนี้แบ่งสภาพการทำงานออกเป็นสองประเภท: ความต้องการงานและทรัพยากรงาน

ความต้องการของงาน (Job Demands) หรืองานลบ เป็นปัจจัยกดดันทางร่างกายหรือทางอารมณ์ในบทบาทของพนักงาน สิ่งเหล่านี้รวมถึงแรงกดดันด้านเวลา ภาระงานหนัก

⁹⁸ปิยะนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, “ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน กับแนวคิดผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่”,



ภาพที่ 8 JD-R Model: รูปแบบ JD-R ในการวิเคราะห์และพัฒนาความเป็นอยู่ของพนักงาน
Analyzing and Improving Employee Well-Being.

ที่มา: Mindtools, JD-R Model - **Analyzing and Improving Employee Well-Being**
accessed on February 5, 2024, available from The JD-R Model - Analyzing and
Improving Employee Well-Being (mindtools.com)

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ตึงเครียด ความคลุมเครือในบทบาท การใช้แรงงานทางอารมณ์ และ
ความสัมพันธ์ที่ไม่ดี

ทรัพยากรงาน หรือ งานบวก (Job resources or Job positives) เป็นปัจจัยทาง
กายภาพ สังคม หรือองค์การที่ช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายและลดความเครียด ซึ่งรวมถึงความเป็น
อิสระ ความสัมพันธ์ในการทำงานที่แน่นแฟ้น โอกาสในการก้าวหน้า การฝึกสอนและให้การคำปรึกษา
และการเรียนรู้และการพัฒนา

แบบจำลอง JD-R ระบุว่าเมื่อความต้องการงานสูงและงานเชิงบวกมีน้อย ความเครียด
และความเหนื่อยหน่ายเป็นเรื่องปกติ ในทางกลับกัน งานที่ดีสามารถชดเชยผลกระทบของความ

ต้องการงานที่รุนแรง และส่งเสริมแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมการใช้แบบจำลองโมเดล JD-R ดังแสดงในรูปภาพที่ 8 ด้านล่าง สามารถช่วยให้เข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของทีม

ตัวอย่างเช่น หากความต้องการงานสูงและทรัพยากรต่ำ สมาชิกในทีมก็มีแนวโน้มที่จะประสบกับความเครียดในระดับที่สูงขึ้น และมีแนวโน้มที่จะเห็นการขาดงานสูงและส่งผลให้มีการหมุนเวียนพนักงานสูง ในสถานการณ์เช่นนี้ ควรทำงานเพื่อเพิ่มผลงานเชิงบวก การทำเช่นนี้จะช่วยลดความเครียดและเพิ่มแรงจูงใจของผู้คนได้

การใช้แบบจำลอง

การนำหลักการของ Job Demands-Resources Model ไปใช้ ให้ทำตามขั้นตอนด้านล่าง

ขั้นตอนที่ 1: ระบุความต้องการงาน

เริ่มต้นด้วยการสังเกตความเครียดที่อาจส่งผลเสียต่อทีม สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงสิ่งต่อไปนี้:

- 1.1 กำหนดเวลาสั้น ๆ
- 1.2 ปริมาณงานสูง
- 1.3 โครงการที่ซับซ้อนหรือน่าเบื่อ
- 1.4 สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่สะดวกสบาย
- 1.5 มีโอกาสน้อยที่จะทำงานอิสระ
- 1.6 ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ไม่ดี
- 1.7 งานหรือบทบาทที่ระบายนาม
- 1.8 เป้าหมายไม่ชัดเจนหรือความคลุมเครือในบทบาท
- 1.9 โอกาสที่จำกัดสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพหรือการพัฒนาตนเอง
- 1.10 ระเบียบและขั้นตอนของระบบราชการที่มากเกินไป

ขั้นตอนที่ 2: ระบุความต้องการงาน

เป็นไปได้ว่าตอนนี้มีปัจจัยหลายอย่างที่อาจส่งผลเสียต่อทีม ดังนั้น ให้แยกสิ่งที่พนักงานมีอิทธิพลกับสิ่งที่พนักงานทำไม่ได้ และทำสิ่งที่พนักงานทำได้เพื่อลดความต้องการงาน ส่วนหนึ่งของสิ่งนี้ ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีคนที่เหมาะสมที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่เหมาะสม หากผู้คนไม่เล่นด้วยจุดแข็ง พวกเขาจะประสบกับระดับความเครียดที่สูงขึ้น ดังนั้น งานใดๆ สามารถมอบหมายใหม่หรือออกแบบบทบาทใหม่ เพื่อกระจายความต้องการอย่างเท่าเทียมกันทั่วทั้งทีมได้หรือไม่ ในทำนองเดียวกัน ตรวจสอบเวิร์คโพล์ของทีม มีกระบวนการที่สามารถปรับปรุงเพื่อขจัดปัญหาข้อขัดหรือจุดเครียดได้หรือไม่? ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าพึงพอใจ เมื่อพื้นที่ทำงานสะดวกสบาย พนักงานจะรู้สึกดีที่ได้อยู่ที่นั่น สนับสนุนสมาชิกในทีมโดยช่วยให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับงานที่พวกเขาทำ และตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานมีทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะรับฟังข้อกังวลของพนักงาน และตอบสนองด้วยความเอาใจใส่ นอกจากนี้ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และทุกคนในทีมรู้ว่างานของพวกเขาสร้างความแตกต่างได้อย่างไร สิ่งนี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและกระชับความสัมพันธ์ในทีม สุดท้าย หากสมาชิกในทีมทำงานด้านอารมณ์ ให้มีความอ่อนไหวต่อการระบาย

ออก แบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จ และสอนพนักงานถึงวิธีรับมือกับความเครียดที่มาพร้อมกับบทบาทเหล่านี้

ขั้นตอนที่ 3: ระบุแหล่งข้อมูล/ผลบวกของงานที่เป็นไปได้

การระบุและส่งเสริมผลบวกของงานที่ทำหน้าที่เป็นตัวกั้นระหว่างสมาชิกทีมและความต้องการของบทบาทของพนักงาน สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงสิ่งต่อไปนี้:

- 3.1 โอกาสในการให้คำปรึกษาหรือการฝึกสอน
- 3.2 การฝึกอบรมและพัฒนา
- 3.3 ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ
- 3.4 เพิ่มความเป็นอิสระในการควบคุมตนเอง
- 3.5 เป้าหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
- 3.6 กฎเกณฑ์ ผลประโยชน์ หรือกระบวนการขององค์กรที่สนับสนุนและ

เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับพนักงาน สามารถจัดหาสิ่งเหล่านี้ได้มากมายในราคาไม่แพงหรือฟรี สื่อสารกับสมาชิกในทีมแบบตัวต่อตัวเพื่อดูว่าพนักงานต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงใด

ขั้นตอนที่ 4: ส่งเสริมทรัพยากรงาน/แ่งบวก

มองหาโอกาสในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา แต่อย่ามองข้ามข้อดีที่ "นุ่มนวลกว่า" เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญอย่างมากในการลดความเครียดจากงาน ตัวอย่างเช่น แม้ว่าทุกคนจะยุ่งมาก ให้พยายามจัดเวลาสำหรับการพบปะสังสรรค์ก่อนการประชุมและหลังเลิกงาน ให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ สิ่งนี้จะช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนเมื่อพวกเขาเติบโตและพัฒนา นอกจากนี้ ให้โอกาสในการฝึกอบรมและการพัฒนาที่หลากหลาย การฝึกอบรมข้ามสายงานนั้นยอดเยี่ยมสำหรับการพัฒนาคนในลักษณะที่น่าสนใจและราคาไม่แพง บางคนอาจสนใจที่จะให้คำปรึกษาซึ่งกันและกัน หรือได้รับคำปรึกษาจากผู้อาวุโสมากกว่า ผู้คนอาจประทับใจกับความเครียดเมื่อพวกเขาสับสนว่าควรจะทำอะไร ดังนั้น ตรวจสอบให้แน่ใจว่ารายละเอียดของงานเป็นปัจจุบัน และสร้างกฎบัตรทีมเพื่อกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของทุกคน นี่เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งหากทีมทำงานในโครงการกลุ่ม⁹⁹

สรุปหลักการพื้นฐานของ JD-R model ได้ดังนี้

1. Job demands ที่มีมาก ๆ จะทำให้พลังและสิ่งดี ๆ ที่มีอยู่ในจิตใจของคุณลดลง น้อยลงหรือหมดสิ้นไป นำไปสู่ปัญหาสุขภาพและกำลังงานที่ทรุดโทรม
2. Job resources ที่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริม ช่วยทำให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวก

⁹⁹Mind Tools Content Team, **The JD-R Model- Analyzing and Improving Employee Well-Being** accessed on April 7, 2022, available from <https://www.mindtools.com/pages/article/job-demands-resources-model.htm>

3. Job resources อาจเป็นทรัพยากรที่อยู่ภายในตัวบุคคล ช่วยให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การเรียนรู้ และการพัฒนา หรืออาจเป็นทรัพยากรภายนอกที่สนับสนุนให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

4. Job resources ช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับ job demand และเป็นกันชนจากผลกระทบใดๆ ที่เกิดจาก job demand

ทฤษฎีแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน (Motivation and Inspiration Theories)

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (The Maslow's Hierarchy of Needs Theory (1943))

เออร์บินเนอร์ (Urbinner) ได้อธิบายทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) คือ แนวคิดเชิงจิตวิทยาที่เสนอว่า มนุษย์จะถูกกระตุ้นให้เติมเต็มความต้องการขั้นพื้นฐานในลำดับต้นก่อนที่จะมีพัฒนาความต้องการนี้ออกไปจากด้านล่างสู่ด้านบน โดยทฤษฎีนี้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งเกิดจากนักจิตวิทยาชื่อ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1943 ในงานเขียนชื่อ A Theory of Human Motivation และในหนังสือชื่อ Motivation and Personality ซึ่งคือความต้องการด้านต่างๆ ดังนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์มักจะถูกแสดงด้วยรูปภาพพีระมิด ซึ่งสิ่งที่อยู่ล่างสุดคือความต้องการขั้นพื้นฐานมากที่สุด และลำดับที่สูงขึ้นจะเป็นความต้องการที่มีความซับซ้อนขึ้นจนถึงยอดของพีระมิด ความต้องการที่อยู่ด้านล่างจะต้องถูกเติมเต็มก่อนที่มนุษย์จะมีความสนใจความต้องการในขั้นถัดไป ซึ่งสิ่งที่อยู่ล่างสุดคือ

1. ความต้องการทางกายภาพซึ่งก็คือความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อที่จะดำรงชีวิตอยู่ได้เช่น อาหาร น้ำ อากาศ การนอนหลับ

นอกจากนี้ยังรวมไปถึงสิ่งพื้นฐานอื่นๆ เช่น ที่พักหลบภัย เครื่องนุ่งห่ม สารอาหารที่เหมาะสม และมาสโลว์ยังรวมการสืบพันธุ์ด้วย เพราะการสืบพันธุ์เป็นการเอาชีวิตรอดของเผ่าพันธุ์

2. ความต้องการด้านความมั่นคง ปลอดภัย (Safety and Security Needs) ความต้องการในลำดับนี้มีความซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์อยากจะควบคุมและดูแลสิ่งต่างๆ ในชีวิต ดังนั้นความปลอดภัยและความมั่นคงจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยตัวอย่างของความต้องการด้านนี้คือ

2.1 ความมั่นคงทางการเงิน

2.2 ความปลอดภัยของสุขภาพ

2.3 ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ

2.4 ความปลอดภัยทางอารมณ์ เช่น การไม่เศร้าเสียใจ ไม่ร้อนใจ วิตกกังวล หรือสภาวะที่เป็นลบ

2.5 ความมั่นคงในการมีชีวิตที่ดี เพราะมนุษย์ต้องการคาดเดาว่าอะไรจะเกิดขึ้นอย่างที่มีนัยเป็นไป และไม่ชอบความเสี่ยงที่ดูแล้วเป็นไปได้ไม่ดี

3. ความต้องการด้านความรัก หรือการเป็นเจ้าของ (Love/Sense of Belongings) เน้นการมีความสัมพันธ์ที่ดี ได้รับความรัก หรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) โดยที่สภาวะอารมณ์ ความสัมพันธ์เหล่านี้จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ตามมา

3.1 เพื่อน

3.2 ความรักในเชิงโรแมนติก

3.3 ครอบครัว

3.4 ความเป็นกลุ่ม

3.5 ความเชื่อใจและความสนิท

ความต้องการในขั้นนี้ยังรวมไปถึง การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มต่างๆ เช่น เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว กลุ่มทางศาสนา ด้วยเช่นกัน

4. ความต้องการด้านความเคารพ (Esteem Needs) ความต้องการด้านความเคารพเกิดขึ้นเมื่อความต้องการด้านอื่นๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว ในระดับนี้เราต้องการความเคารพนับถือจากคนอื่น ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น

4.1 ความต้องการที่จะเป็นใครสักคน หรือมีความภูมิใจ เกิดความ
เชี่ยวชาญในทักษะต่างๆ

4.2 ความต้องการที่จะได้รับการเคารพจากคนอื่น เช่น การมีชื่อเสียง
ศักดิ์ศรี

ความต้องการด้านนี้ยังรวมไปถึงสิ่งต่างๆ เช่น ความรู้สึกมีคุณค่า หรือ self-esteem เช่นกัน คนที่สามารถตอบสนองความต้องการด้านความเคารพจะมีความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเอง ในขณะที่คนที่ขาด self-esteem และการเคารพจากคนอื่น ๆ อาจทำให้เกิดความรู้สึกด้อยค่ากว่าคนอื่น ซึ่งมาสโลว์กล่าวว่าการยอมรับนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในเด็กและวัยรุ่น

5. การบรรลุความหมาย หรือความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-Actualization) เป็นสิ่งที่อยู่สูงสุดในระดับของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งมันหมายถึงการตระหนักในความสามารถของคนคนหนึ่ง ความต้องการที่จะเป็นในสิ่งที่คนคนหนึ่งสามารถเป็นได้ เป็นสิ่งที่มีความเฉพาะเจาะจงเช่น คนคนหนึ่งถูกเติมเต็มจากตัวเองในการทำบางอย่างให้ดีที่สุด เป็นการบรรลุศักยภาพของตัวเอง และพัฒนาตัวเองเช่น

5.1 บางคนอาจต้องการเป็นพ่อแม่ในอุดมคติ

5.2 บางคนอาจต้องการมีความเป็นเลิศด้านกีฬา

5.3 บางคนอาจต้องการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์ วาดภาพ อย่าง
เต็มศักยภาพ

ประเภทของความต้องการ ความต้องการทั้ง 5 นี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม

Deficiency needs (D-needs) คือ ความต้องการสี่อันแรกคือ ความต้องการทางกายภาพ, ความปลอดภัย/ความมั่นคง, ความรัก/การเป็นเจ้าของ และความเคารพ

Being needs or growth needs (B-needs) คือความต้องการด้านการบรรลุ
ความหมายภายใน หรือความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-actualization)

Deficiency Needs

Deficiency needs (D-needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเมื่อมีความขาด และจะจูงใจ
ให้มนุษย์ทำอะไรบางอย่างเมื่อมันไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในกลุ่มนี้จะเพิ่มขึ้นและ
ยาวนานขึ้นหากมันถูกปฏิเสธ เช่น หากคุณอยู่ในสภาวะที่ขาดแคลนอาหาร คุณจะรู้สึกหิวมากยิ่งขึ้น
และต้องการกินมากขึ้น

Being Needs or Growth Needs

Being needs (B-needs) เป็นความต้องการที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการขาดอะไรบางอย่าง
แต่เป็นความต้องการ ความปรารถนาของมนุษย์ที่จะเติบโต และครั้งหนึ่งที่ต้องการในการเติบโต
นี้ได้รับความพอใจแล้ว เราจะไปถึงความต้องการระดับสูงสุดคือ Self-actualization

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ได้บอกไว้ว่าเราจะต้องได้รับความพึงพอใจในความ
ต้องการ Deficiency needs (D-needs) ก่อนที่จะได้รับความต้องการ Being needs (B-needs)¹⁰⁰

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg Two Factor Theory (1959))

ปิยะนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัยหรือ Two Factor Theory โดย
Frederick Herzberg เขามีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของ
มนุษย์ Herzberg ทำวิจัยเพื่อศึกษาว่า ทักษะใดมีผลต่อแรงจูงใจอย่างไร โดยขอให้ผู้รับการสัมภาษณ์ซึ่ง
เป็นพนักงานในสถานประกอบการ อธิบายว่าสถานการณ์หรือปัจจัยใดที่ทำให้พวกเขาารู้สึกดีและไม่ดี
ในงานที่ทำ คำตอบที่ได้ สร้างความแปลกใจแก่ Herzberg เป็นอย่างมาก คือ แทนที่ปัจจัยที่ให้
ความรู้สึกที่ดี และปัจจัยที่ให้ความรู้สึกที่ไม่ดี จะเป็นปัจจัยตัวเดียวกัน ต่างกันที่ปริมาณ เช่น มาก -
น้อย, มี - ไม่มี แต่กลับพบว่า ปัจจัยที่สร้างความรู้สึกทั้งสองนี้ เป็นคนละตัวกัน เขาจึงได้สร้างทฤษฎี
ขึ้นทฤษฎีหนึ่งเรียกว่า Two-Factor Theory เพื่ออธิบายว่า แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน
ของบุคคล ขึ้นอยู่กับปัจจัยสองจำพวก ตามตารางที่ 3 ดังนี้

¹⁰⁰Urbiner. (2564), **ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)**, เข้าถึงเมื่อ 12กรกฎาคม 2565 เข้าถึงได้จาก
<https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs>

ตารางที่ 3 ตารางทฤษฎี 2 ปัจจัยของ (2 Factor Theory) Frederick Herzberg

ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ (Factors for Satisfaction or Motivation Factor)	ปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Factors for No dissatisfaction or Hygiene Factor)
การบรรลุเป้าหมาย	นโยบายของบริษัท
การได้รับเกียรติและการยอมรับ	การกำกับดูแล
งานเป็นงานที่ชอบ	ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อน
ได้ทำงานที่มีความรับผิดชอบสูง	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
ความก้าวหน้าในงานที่ทำ	เงินเดือน
การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	สถานภาพ
	ความมั่นคง

ที่มา: ปิยะนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2 Factor Theory [Frederick Herzberg], accessed on Sept 6, 2022 ,available from <https://drpiyanan.com/2019/04/17/2-factor-theory-frederick-herzberg/>

ปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene Factor) คือ ปัจจัยซึ่งรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้น ให้คงอยู่เป็นปกติ การเพิ่มปัจจัยประเภทนี้ไม่ได้สร้างความพอใจในระยะยาว เป็นเพียงการรักษาสถานะไม่ให้เกิดความไม่พอใจเท่านั้น แต่หากปัจจัยดังกล่าวลดลงหรือหมดไป พนักงานจะรู้สึกไม่พอใจและเรียกร้อง (dissatisfaction) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า hygiene factor คือ ปัจจัยซึ่งหากมีอยู่เพียงพอหรือสมควรแก่เหตุผล จะทำให้พนักงานยอมรับสถานภาพที่เป็นอยู่ และอยู่ในความสงบได้ hygiene factor ไม่มีผลต่อการทำงาน บางครั้งเรียกว่า dissatisfier หรือ maintenance factor เพราะเป็นตัวทำหน้าที่เพียงประคองความรู้สึกไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ ถ้าเทียบกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow ก็คือความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ (lower-order need at work) ซึ่งบุคคลต้องการและคาดหวังว่าจะต้องมี อาทิ

ค่าจ้าง: โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีเหตุมีผล ควรเท่าเทียมหรือสู้ได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

นโยบายการบริหารงานของบริษัท: นโยบายบริษัทควรมีความยืดหยุ่น มีความเป็นธรรมและชัดเจน เช่น มีเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น อนุญาตให้แต่งตัวตามความพอใจแต่ต้องสุภาพ มีระยะเวลาพักระหว่างเวลาทำงาน มีวันหยุดพักร้อน เป็นต้น

ผลประโยชน์พิเศษนอกเหนือกฎหมายกำหนด: พนักงานควรได้รับการประกันสุขภาพ สมาชิกในครอบครัวควรได้รับสวัสดิการบางอย่าง หรือมีโครงการให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว

สภาพแวดล้อมการทำงาน: ควรมีความปลอดภัย สะอาด ถูกสุขลักษณะ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานควรทันสมัยและมีการบำรุงรักษาที่ดี

สถานภาพ: สมาชิกในองค์การควรรู้สถานะของบุคคลในองค์การว่าใครเป็นใคร
 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล: ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกน้อง ควรมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ ไม่ควรมีข้อขัดแย้งหรือการทำให้ต้องอับอายกัน
 ความมั่นคงในการทำงาน: องค์การควรให้พนักงานมีความมั่นคงในงานที่ทำ Herzberg ยืนยันว่า hygiene factor ไม่ใช่ตัวสร้างแรงจูงใจ

ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ (Motivational Factors)
 ปัจจัยประเภทนี้เป็นปัจจัยที่ผูกติดอยู่กับงาน สร้างแรงจูงใจและทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น บางครั้งเรียกว่า satisfier โดยพนักงานจะมองปัจจัยนี้ว่าเป็นรางวัลจากการทำงาน เป็นความต้องการซึ่งเมื่อเทียบกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow คือ ความต้องการด้านจิตใจที่เติมเข้ามาในชีวิต (higher-level psychological need) อาทิ

การยกย่องเชิดชู: ผู้บริหารควรชื่นชมและให้การยอมรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

ความตระหนักในความสำเร็จ: พนักงานควรเห็นความสำคัญของการประสบความสำเร็จในการทำงานและมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จนั้นให้เกิดขึ้น

โอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน: องค์การควรมีช่องทางให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าเพื่อการจูงใจ

ความรับผิดชอบ: พนักงานต้องมีความรับผิดชอบงานที่ทำ ผู้บริหารจึงควรให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานด้วยการลดการควบคุม แต่ยังคงรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานนั้น

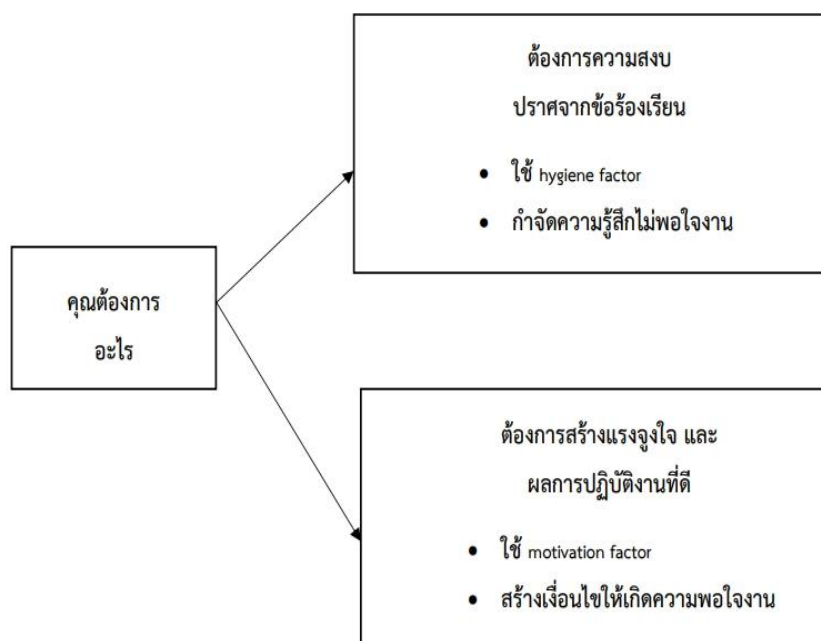
งานที่มีความหมาย: ตัวงานเองควรเป็นงานที่มีความหมาย น่าสนใจ และมีความท้าทายมากพอที่จะจูงใจให้พนักงานอยากทำให้สำเร็จ

ทั้ง motivation factor และ hygiene factor ต่างก็ทำหน้าที่ของมัน ถ้าต้องการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็ต้องให้หรือเพิ่มปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Factor for Satisfaction หรือ Motivation factor) แต่ถ้าต้องการให้พนักงานไม่เรอหรือก่อความวุ่นวาย ก็ต้องให้หรือปรับปรุงปัจจัยที่ไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Factor for dissatisfaction หรือ Hygiene factor) ตามรูปภาพที่ 9 ดังนี้



ภาพที่ 9 Motivation Factor and Hygiene Factor
 ที่มา: ปิยะนันท์ สวัสดิ์ศตุงคาร, 2 Factor Theory [Frederick Herzberg], accessed on Sept 6, 2022, available from <https://drpiyanan.com/2019/04/17/2-factor-theory-frederick-herzberg/>





ภาพที่ 10 แสดงถึงทฤษฎี 2 ปัจจัยแบบย่อที่อธิบายความแตกต่างระหว่าง Hygiene Factor และ Motivation Factor.

ที่มา: ปิยะนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2 Factor Theory [Frederick Herzberg], accessed on Sept 6, 2022, available from <https://drpiyanan.com/2019/04/17/2-factor-theory-frederick-herzberg/>

การขึ้นเงินเดือน (hygiene factor) จึงไม่ได้หมายความว่า จะสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน พวกเขาเพียงแต่คลายความรู้สึกไม่พอใจไปเท่านั้น Herzberg เรียกการปรับ hygiene factor เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือปรับสภาพแวดล้อมการทำงาน ว่าเป็น KITA factor (ย่อมาจาก Kick in the Ass) ซึ่งส่งผลอยู่ได้เพียงระยะสั้นๆ ต่างจากการปรับ motivation factor เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบ หรือการยกย่องเชิดชู ซึ่งมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ยั่งยืนกว่า

โดยเหตุที่การบรรลุความมุ่งหมายแต่ละอย่าง (แรงจูงใจ หรือ ความสงบเรียบร้อยในการทำงาน) ใช้เครื่องมือคนละประเภท

แม้ว่าผู้บริหารจะสามารถเลือกในสิ่งที่ต้องการได้ แต่ในทางปฏิบัติ ก็จำเป็นต้องทำไปทั้งสองกระบวนการ โดย Herzberg เสนอให้ทำเป็นสองขั้น ดังนี้

ขั้นแรก: กำจัดปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจ

Herzberg เรียกสาเหตุความไม่พึงพอใจว่า hygiene factors การกำจัดปัจจัยดังกล่าว ผู้บริหารต้อง ปรับปรุงแก้ไขนโยบายที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคคลและองค์การ สร้างวัฒนธรรมการเคารพให้เกียรติสมาชิกทุกคน

ให้การกำกับดูแลที่เกื้อหนุนและไม่เป็นการคุกคาม
ให้มั่นใจว่าค่าจ้างค่าตอบแทนที่จ่าย ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าบริษัทอื่น
สร้างสถานภาพการทำงานด้วยการจัดงานที่มีความหมายสำหรับทุก

ตำแหน่ง

ให้ความมั่นคงในการทำงาน

การกระทำดังที่กล่าวมาทุกรายการ มีส่วนช่วยในการกำจัดความรู้สึกไม่พึงพอใจใน
องค์กร ผู้บริหารไม่ควรพยายามสร้างแรงจูงใจอะไรจนกว่าจะกำจัดความไม่พึงพอใจด้วยกิจกรรม
ดังที่กล่าวมาแล้ว

ขั้นที่สอง: สร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์กร
ควรคิดถึงเรื่องต่อไปนี้

ปรับปรุงเงื่อนไขที่จะให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี
ชื่นชมการทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่หรือความสำเร็จของพนักงาน
จัดงานให้เหมาะกับสติปัญญาความสามารถของพนักงาน
มอบความรับผิดชอบให้กับทีมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
ให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าภายในองค์กร ให้พนักงานมีโอกาสได้รับ

การฝึกอบรมและการพัฒนา

ในทางปฏิบัติ องค์กรส่วนใหญ่มักจะไม่ทำอะไรจริงจังในเรื่องเหล่านี้ หรือทำก็
แบบไฟไหม้ฟาง คือทำช่วงระยะสั้นๆ แล้วก็เลิกไป การสร้างมาตรการจูงใจที่แท้จริง บริษัทต้อง
ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เป็น
อุปสรรคต่อการพัฒนาด้วย ที่จริงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความพึงพอใจที่มีต่องาน ก็ไม่ได้
เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนอะไรมากมาย ปัญหาอยู่ที่ผู้บริหารมักเข้าใจผิด คือไปใช้ hygiene factor ใน
การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งในความเป็นจริง ปัจจัยดังกล่าวแทบจะไม่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจเลย หรือถ้า
จะมีผลอยู่บ้างสำหรับคนบางกลุ่ม ก็เป็นเพียงชั่วระยะเวลาสั้นๆ เหตุที่ผู้บริหารมักให้ความสำคัญกับ
hygiene factor โดยเฉพาะการขึ้นเงินเดือน อาจมาจากความคิดที่ว่า พนักงานมาทำงานก็เพื่อเงิน
การขึ้นเงินเดือนจึงน่าจะเป็นสิ่งที่จูงใจพนักงานได้ตรงจุดที่สุด หรืออาจคิดว่าเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายกว่า
การจัดงานให้เหมาะสมกับสติปัญญาความสามารถของพนักงาน เป็นต้น¹⁰¹

ทฤษฎีความเท่าเทียมกันของอดัม (Adams Equity Theory 1965)

Kitchana Yoosook ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีความเท่าเทียมกันของเจ สเตซี่
อดัม (J. Stacy Adams) ว่าเป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความ
เสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (input) คือพฤติกรรมและ
คุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบการรับรู้ความ

¹⁰¹ปิยะนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, “สารานุกรมการบริหารและการจัดการ ทฤษฎีสองปัจจัย
[Frederick Herzberg],” เข้าถึงเมื่อ 12 กรกฎาคม 2565 เข้าถึงได้จาก <https://drpiyanan.com/2019/04/17/2-factor-theoryfrederick-herzberg/>

สอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (perceived inputs to outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้

ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อารมณ์ สถานภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่น ๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย ค่านิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่มุมมองในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ที่ไม่เสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองเพื่อให้รู้สึกว่าการเกิดความเสมอภาคดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขาเห็นว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาคโดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงไป

ผลตอบแทนเหมาะสม (equitably rewarded) พนักงานรู้ว่าตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น

ผลตอบแทนต่ำไป (under-rewarded) เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนาน ๆ ฯลฯ) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง เปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่น ออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า)

ผลตอบแทนสูงไป (over-rewarded) การรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ยอมให้หักเงินเดือน) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง (เพราะฉันท่ง) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาควรได้รับเท่าฉัน

การใช้ทฤษฎีความเสมอภาคในการจูงใจ

ผลการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความคาดหวังมีแตกต่างกัน ทำให้การใช้ทฤษฎีนี้ในทางปฏิบัติมีความยุ่งยาก เพราะว่าเราไม่อาจทราบได้แน่ชัดว่ากลุ่มอ้างอิงที่บุคคลใช้เปรียบเทียบกับนั้นคือใคร และความรู้สึกหรือการรับรู้ในความเสมอภาคของเขาเป็นอย่างไร แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังมีประโยชน์ถ้าหากนำไปใช้โดยมีข้อแนะนำทั่วไปดังนี้

หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่าความเสมอภาคเป็นเพียงการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ถูกต้องก็ได้ หัวหน้างานอาจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาคได้ เช่น หัวหน้าบางคนมีพนักงานที่ตัวเองโปรดปรานเป็นคนใกล้ชิด ได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ในขณะที่ละเลยต่อคนอื่น ๆ เป็นต้น

การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม ถ้าหากพนักงานรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างลำเอียง จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจขึ้น

ผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพสูงต้องได้รับการตอบแทนหรือรางวัล แต่พนักงานต้องมีความเข้าใจว่าเขาควรใช้ความสามารถหรือตัวบ่อนในระดับใดเพื่อบรรลุถึงผลที่ต้องการ

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ที่เสนอโดย Adam ทฤษฎีนี้ พิจารณาองค์ประกอบของสิ่งที่นำเข้า (inputs) กับผลลัพธ์ (outputs) ของบุคคล เปรียบเทียบกับความเสมอภาค และเน้นศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกจกมิติด้านทัศนคติ (เรื่องความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (เรื่องการปฏิบัติงาน) แต่กระนั้น กลุ่มทฤษฎีการจูงใจที่เน้นในด้านกระบวนการจูงใจ ยังได้รับความสนใจนำมาศึกษาในแง่ของการนำไปใช้ทำนายและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การไม่แพร่หลายมากนัก

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) โดย JS Adams (1965) Adam ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความพอใจของพนักงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนว่า เกี่ยวข้องกับระดับของการเรียนรู้ (Perceptions) ว่าในอัตราระหว่างสิ่งที่เขาได้รับจากงาน (output) กับสิ่งที่เขาอุทิศให้ในการทำงานนั้น (input) เหมาะสมเสมอภาคหรือไม่ทฤษฎีความเสมอภาคนี้ จะเป็นสิ่งที่ความรู้สึกและมองในเชิงเปรียบเทียบ ความรู้สึก (Feeling) หรือการรับรู้ (Perceptions) ของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลนั้นประเมินศักยภาพในการทำงานของตนกับค่าจ้างที่ได้รับ และแน่นอนความรู้สึกเหล่านี้ย่อมได้รับอิทธิพลจากบรรทัดฐาน (Norms) ภายในองค์การ และกลุ่มวิชาชีพด้วย ซึ่งความรู้สึกว่าตนเองได้รับความเสมอภาคหรือไม่เสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น

การทุ่มเทของพนักงานให้องค์การเท่า ๆ กับที่องค์กรให้พนักงาน" ว่าด้วยทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) พนักงานมักทุ่มเทกำลังความสามารถของตนในการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ตนเองได้รับจากองค์การ ในโลกของการแข่งขัน การเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ไม่เว้นแม้แต่ในการทำงาน ดังนั้นความต้องการความยุติธรรมในการทำงาน โดยการที่จจะรู้ว่าตนเองได้รับความยุติธรรมหรือไม่ โดยจะเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน¹⁰²

¹⁰² Kitchana Yoosook, “ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory),” เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2565 เข้าถึงได้จาก <http://yoosook11.blogspot.com/2011/01/equity-theory.html>

ปัจจัยในการธำรงรักษาพนักงาน

กาพานชีและอูรัม (Ghapanchi and Aurum) ได้ระบุปัจจัยการธำรงรักษารวมถึงค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โอกาสในการอบรม ความยุติธรรมและการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน วัฒนธรรมองค์กร¹⁰³

ในขณะที่แอลเลนและชานอค (Allen and Shanock) ได้อธิบายถึงปัจจัยในการธำรงรักษาพนักงานคือการสร้างความสัมพันธ์กับการเข้าสังคมของเพื่อนร่วมงาน¹⁰⁴ เอ็นดรูและวัน (Andrews and Wan) ได้อธิบายเรื่องการปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานคือรูปแบบในการจัดการและความเป็นผู้นำในการเพิ่มความสามารถในการธำรงรักษาให้กับองค์กร¹⁰⁵ กลุ่มของนักวิจัยนำโดยโลน-คลาค (Loan-Clarke) ได้อธิบายปัจจัยการธำรงรักษาคือความเป็นเอกราช ความยืดหยุ่นตารางเวลาทำงาน และการช่วยเหลือและสนับสนุนทางด้านสังคมภายในองค์กร ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้ธำรงรักษาพนักงานเป็นระยะเวลายาวนาน¹⁰⁶ จอร์จ (George) ได้ระบุ 8 ปัจจัยในการธำรงรักษาพนักงานคือ 1) การจัดการ (management) 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (conducive environment) 3) การสนับสนุนทางสังคม (social support) 4) โอกาสในการพัฒนา (development opportunities) 5) ความเป็นเอกราช (autonomy) 6) ค่าตอบแทน (compensation) 7) ปริมาณงานที่สร้างขึ้น (Crafted Workload) และ 8) ความสมดุลในชีวิตการทำงาน (work-life balance)¹⁰⁷

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การธำรงรักษาเป็นความสามารถขององค์กรในการรักษาและผูกใจให้พนักงานทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์กรต่อไปโดยไม่ย้ายงานหรือลาออก ให้พนักงานเกิดความผูกพันและเกิดความจงรักภักดีด้วยการใช้วิธีการต่างๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา บทความ แนวคิด

¹⁰³ Amir H. Ghapanchi and Aybuke Aurum, A. (2011) Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*, 84, 238-249. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2010.09.022>

¹⁰⁴ David G. Allen and Linda R. Shanock, L.R., "Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover among New Employees," *Journal of Organizational Behaviour*, 34, (2013): 350-369.

¹⁰⁵ Diane R. Andrews and Thomas T. Wan, "The Importance of Mental Health to the Experience of Job Strain: An Evidence - Guided Approach to Improve Retention," *Journal of Nursing Management*, 17, (2009): 340-351.

¹⁰⁶ John Loan-Clarke et al., "Retention, Turnover and Return—A Longitudinal Study of Allied Health Professionals in Britain," *Human Resource Management Journal*, 20, (2010): 391-406.

¹⁰⁷ Christeen George, "Retaining Professional Workers: What Makes Them Stay?," *Employee Relations*, 37, (2015):102.

หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษา ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศ งานวิจัยต่างประเทศ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้และเป็นข้อมูลในงานวิจัย ดังนี้

บุญญาภา ปกิระสัง ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการสรรหาคัดเลือก และการดำรงรักษาครูชาวต่างชาติของโรงเรียนนานาชาติ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาการดำรงรักษา ค่าตอบแทน รายเดือนและสวัสดิการของโรงเรียนไม่สามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้ รวมถึงวิสัยทัศน์ของครูชาวต่างชาติที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและผู้บริหาร ปัญหาของการสรรหา การคัดเลือก และการดำรงรักษาครูชาวต่างชาติที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานราชการพบว่า วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีในแต่ละประเทศมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการยังขาดความยืดหยุ่นในการกำหนดเงื่อนไขการเทียบวุฒิระดับปริญญาตรี และขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของครูชาวต่างชาติ แนวทางการสรรหาคัดเลือกและการดำรงรักษาครูชาวต่างชาติของโรงเรียนนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร คือ 1) แนวทางการสรรหาครูชาวต่างชาติพบว่า ครูใหญ่ชาวต่างชาติ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่ไทย ร่วมกันดำเนินงานในกระบวนการสรรหาและกำหนดคุณสมบัติของครูชาวต่างชาติ โดยจะต้องมีใบประกอบวิชาชีพครูจากต่างประเทศ 2) แนวทางการคัดเลือกครูชาวต่างชาติพบว่า โรงเรียนดำเนินการคัดเลือกให้เป็นไปตามระเบียบของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับครูชาวต่างชาติ 3) แนวทางการดำรงรักษาครูชาวต่างชาติพบว่า โรงเรียนวางแผนการจัดฝึกอบรมและพัฒนาครูชาวต่างชาติอย่างต่อเนื่องเป็นรายบุคคลรวมถึงการให้ครูมีส่วนร่วมของการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง¹⁰⁸

จากงานวิจัยนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับ การคัดเลือกและการดำรงรักษาครูในการทบทวนหลักฐานระหว่างประเทศเกี่ยวกับการแทรกแซงที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุดอย่างมีวิจรรย์ญาณ ของ Beng Huat See, Rebecca Morris, Stephen Gorard, Dimitra Kokotsaki, Sophia Abdi:ผลการศึกษาพบว่า หลักฐานที่ชัดเจนที่สุดชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายด้านรายได้ทางการเงินสามารถกระตุ้นให้คนมาสอนได้ แต่ไม่จำเป็นว่าจะทำให้พวกเขาอยู่ในวิชาชีพครู รายได้ทางการเงินต้องมีจำนวนมากพอที่จะชดเชยข้อเสียของการทำงานในโรงเรียนและพื้นที่บางแห่งที่กั้นดาร และมีการแข่งขันเพียงพอที่จะชดเชยการเสียโอกาสของต้นทุน (Opportunity Cost) ดังนั้นการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (CPD) และการสนับสนุนอาชีพในช่วงต้นอาจเป็นแนวทางในการรักษาครูในวิชาชีพ¹⁰⁹

¹⁰⁸ บุญญาภา ปกิระสัง และ นันทรัตน์ เจริญกุล, “แนวทางการสรรหาคัดเลือก และการดำรงรักษาครูชาวต่างชาติของโรงเรียนนานาชาติ ในเขตกรุงเทพมหานคร,” วารสารอิเล็กทรอนิกส์ ทางการศึกษา OJED, Vol. 16, No. 2, (2021).

¹⁰⁹ Beng Huat See , Rebecca Morris, Stephen Gorard, Dimitra Kokotsaki and Sophia Abdi, (2020), “Teacher Recruitment and Retention: A Critical Review of International Evidence of Most Promising Interventions”, Education Services: MDPI

งานวิจัยในประเทศ

ศศิก้า พูลิ้ม ศึกษาวิจัยเรื่องการธำรงรักษานักการตลาดมืออาชีพของบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะประชากรสภาพการทำงานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการธำรงรักษา และศึกษาความพึงพอใจในด้านการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้พนักงานการตลาดตัดสินใจที่จะทำงานด้านการตลาดร่วมกับองค์กรนี้มากที่สุดได้แก่ความมั่นคง รองลงมาคือ การได้พัฒนาตนเอง ชื่อเสียงขององค์กร ความท้าทายในหน้าที่และการทำงาน สังคมการทำงาน การดูแลและสวัสดิการที่ดี ความศรัทธาในองค์กร ผู้บังคับบัญชาที่ดีความเป็นธรรมในการทำงาน เป็นงานที่มีคุณค่า และ ความหลากหลายของสินค้า ความมั่นคงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อพนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานก็จะรู้สึกพึงพอใจในองค์กรทำให้ตัดสินใจทำงานอยู่คู่องค์กรต่อไป และเหตุผลในการลาออกของ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ได้งานใหม่ที่ดีกว่าและไปทำธุรกิจส่วนตัว¹¹⁰

สุธรรม พงศ์สำราญศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการธำรงรักษาบุคลากร/พนักงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คนเป็นทรัพยากรที่ต้องได้รับการดูแลและ เก็บรักษาคนไว้กับองค์กรนาน ๆ เพราะมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ การลาออกของพนักงานเกิดขึ้น ด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น การลาออกแบบสมัครใจ การลดขนาด และการปลดออก ส่วนการธำรงรักษาพนักงาน มักจะนำมาใช้ก่อน หรือหลังการลาออกซึ่งเป็นกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร ด้วยปัญหาสองประการดังกล่าวเป็น แนวทางให้กับผู้สมัครงานที่ประสงค์จะทำงานกับองค์กรต่าง ๆ ด้วยการพิจารณาถึงองค์กรที่มีฐานะมั่นคง มีชื่อเสียง ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี ปัจจัยเหล่านี้สามารถดึงดูดผู้สมัครงานเข้ามาสู่องค์กรได้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลพนักงาน ผู้บริหารขององค์กร ต้องให้ความเอาใจใส่ดูแลพนักงานว่าจะทำอะไร ให้พนักงานมีความสุขและทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ผู้บริหารขาดการดูแลและเอาใจใส่กับพนักงาน ผลที่ตามมา ก็จะเกิดปัญหาพนักงาน ลาออก บางครั้งก็มีการลาออกกันอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการจัดการ ธำรงรักษาพนักงาน กลยุทธ์การธำรงรักษาเป็นหลักการแต่รายละเอียดของการธำรงรักษา มี วิธีการที่คล้าย ๆ กัน หรือแตกต่างกันบ้าง การลาออกและการธำรงรักษาเป็นเรื่องคู่ขนานกัน แต่ มีข้อสังเกตว่าองค์กรใดก็ตามที่ให้ความเอาใจใส่ ทั้งสองเรื่องดังกล่าวนี้ก่อนที่จะเป็นปัญหานั้นว่า เป็นองค์กรที่มองถึงอนาคตโดยที่ไม่ต้องเสียเวลา กลับมาแก้ไขปัญหาล่าช้า การสำรวจของ SHRM (The Society for Human Resource Management) ได้สำรวจความเป็นมืออาชีพของทรัพยากรมนุษย์กับบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลกจำนวน 432 บริษัท ถึงเหตุผลของการลาออกมีมากมาย บริษัทใหญ่ ติดอันดับ 10 บริษัทแรกได้ให้เหตุผลต่างๆเช่น โอกาสก้าวหน้า (ดีกว่าที่อื่น) 51% เงินเดือน (ดีกว่าที่อื่น) 50% ความไม่พอใจกับแนวโน้มสำหรับการพัฒนาอาชีพขององค์กร 31% คนงานได้รับผลจากความเครียด (Burnouts) จากงานปัจจุบัน 23% การบริหารงานที่แย่ 16% ความขัดแย้งกับหัวหน้างาน 16% ปัญหาของความสมดุลของการทำงาน/ปัญหาชีวิต 14% ไม่ชื่นชอบ พร้อมไปหาประสบการณ์ใหม่ 13% ชุดของสิทธิประโยชน์ (ที่อื่นดีกว่า) 13% งานวิจัยส่วนใหญ่สนับสนุนพนักงาน

¹¹⁰ศศิก้า พูลิ้ม. “การธำรงรักษานักการตลาดมืออาชีพของบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง.” ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.

ในมุมมองกว้างๆ แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ไม่พึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายน่าจะพิจารณาได้ว่า เหมือนกับเป็นการลาออก “องค์การทำอะไรกับปัญหาการเก็บรักษาคนไว้ หรือมีอุปสรรคอะไร”¹¹¹

พันธุ์เทพ ลดาบรรณ และวรรณารถ แสงมณี ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการจัดการทรัพยากร มนุษย์ที่มีผลต่อการดำรงรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อศึกษาระดับการดำรงรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง และศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน ในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง ผลการวิจัยพบว่า ระดับการดำรงรักษา พนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง โดย ปัจจัยด้านการสนับสนุนพนักงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและด้าน เงินเดือนและค่าตอบแทนมีผลต่อการดำรงรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกงโดยรวมอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมไม่มี ผลต่อการดำรงรักษาพนักงานโดยรวม¹¹²

นันทธาดา สวามิวัสสุกิจ ศึกษาเรื่องหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมใน การทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของ พนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การการศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม ในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของ พนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคาดหวังในการดำรงรักษาคน เก่งของระดับปฏิบัติการในองค์การ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (2) ความสัมพันธ์ระหว่าง ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับ ปฏิบัติการในองค์การ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความคาดหวังในการ ดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์การ และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับ ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคาดหวังต่อการดำรงรักษา คนเก่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ลักษณะของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ในทิศทาง เดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการใน องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) แรงจูงใจในงานในภาพรวมมีสัมพันธ์ในทิศทาง เดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการใน องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (4) สภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมมีสัมพันธ์

¹¹¹ สุธรรม พงศ์สำราญ, “การจัดการดำรงรักษาบุคลากร/พนักงาน” วารสารเทคโนโลยี ภาคใต้ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558): 135 – 143.

¹¹² พันธุ์เทพ ลดาบรรณ และวรรณารถ แสงมณี, “ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อ การดำรงรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง,” วารสารศาสตร์ศรั ศาสตร์อุตสาหกรรม ปีที่ 14 ฉบับที่ 13 (กันยายน – ธันวาคม, 2558): 538 – 545.

ในทิศทางเดียวกันระดับต่างกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹¹³

พิมพ์กมล จักรานุกูล ศึกษาเรื่องอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อการดำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อการดำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานที่มีตำแหน่งงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำรงรักษาพนักงานแตกต่างกัน โดยมีคะแนนการดำรงรักษาพนักงานระดับผู้บริหารสูงสุด รองลงมา คือ ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงานทั่วไป ตามลำดับ และพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 30,000 บาท จะมีคะแนนการดำรงรักษาพนักงานสูงกว่า ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาพนักงาน พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำรงรักษาพนักงานแตกต่างกัน โดยระดับผู้บริหารจะมีระดับความคิดเห็นในการดำรงรักษาพนักงานมากที่สุด รองลงมา คือ หัวหน้า และระดับทั่วไป ตามลำดับพนักงานกลุ่มหัวหน้างาน และพนักงานทั่วไปมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานทั้งสองกลุ่มในโรงแรมไทยมีความแตกต่างกันซึ่งอาจเกิดจากผลตอบแทน โอกาส และสวัสดิการในการทำงานที่ต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และส่งผลการดำรงอยู่ของพนักงานแต่ละคนภายในองค์กรต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน จะมีความคิดเห็นและพฤติกรรมแตกต่างกันต่อการดำรงอยู่ในองค์กร อาจเนื่องจากตำแหน่งงานหัวหน้างานจะมีผลตอบแทน โอกาสและสวัสดิการมากกว่า¹¹⁴

วิไล จันโต และ ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำรงรักษาพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีความสามารถสูง ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแบบครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยการดำรงรักษาพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีความสามารถสูง (2) เพื่อให้แนวทางการดำรงรักษาพนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ผลการวิจัยจากระยะที่ 1 พบว่า ปัจจัยการดำรงรักษาพนักงานมีทั้งหมด 7 ปัจจัย ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 2) ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน 3) ลักษณะงานที่ทำ 4) โอกาสในการเรียนรู้และฝึกอบรม 5) สภาพแวดล้อมการทำงาน 6) นโยบายขององค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร 7) โอกาสความก้าวหน้าทางสายอาชีพ ส่วนผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า

¹¹³ นันทธาดา สวามิวีสสุกิจ. “หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร.” การค้นคว้าอิสระ (บธ.ม.) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2559.

¹¹⁴ พิมพ์กมล จักรานุกูล. “อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อการดำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร.” การค้นคว้าอิสระ(ศศ.ม.)--สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ , 2560.

ปัจจัยการดำรงรักษาพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากที่สุดไปน้อย คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ นโยบายองค์การและภาพลักษณ์ ลักษณะงานที่ทำ โอกาสในการเรียนรู้และฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ส่วนผลการวิจัยระยะที่ 3 แนวทางการดำรงรักษาพนักงาน ประกอบด้วย 1) การปรับปรุงระบบ 2) บริหารค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ 3) ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดง ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ 4) องค์การควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเปิดกว้าง ให้อิสระทาง ความคิดแก่คนเก่ง¹¹⁵

ธัญญารัตน์ สุทธิประภา, ทศพร มะหะหมัด, ดร. ชินโสณ วิสิฐนิธิกิจจา ศึกษาเรื่อง การดำรงรักษาพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาระดับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 36 ปีขึ้นไป สถานภาพสมรส อายุงาน 5-10 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 20,000 บาท ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน ภาพรวมความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความพึงพอใจใน การทำงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับ การศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ปัจจัยการดำรงรักษาพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงมากทิศทางเดียวกัน และปัจจัยการดำรงรักษาพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคือด้านค่าตอบแทน ด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ข้อเสนอแนะจากการศึกษาการดำรงรักษาพนักงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้าน บทบาทของหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชามีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ความสำคัญในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ให้มีภาวะผู้นำเป็นธรรมและชัดเจนต่อพนักงาน จัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานด้านโอกาส ความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการเปิดโอกาสให้พนักงาน มีการเติบโตตามสายงานให้โอกาสพนักงานเก่าเมื่อมีพนักงานลาออก และมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ด้าน การฝึกอบรมและพัฒนา ศักยภาพของพนักงานมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาการทำงานของพนักงานในสายงานอาชีพอย่างเป็นระบบ มีระบบการสอนงานระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน ด้านวัฒนธรรมและ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเมื่อมีการรับพนักงานใหม่เข้ามา องค์การต้องจัดให้มีการชี้แจงและอบรม เรื่องวัฒนธรรม องค์การรวมถึงมีการให้ความรู้แก่พนักงานให้ตระหนักถึงเรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานโดยเน้น มาตรการป้องกันอุบัติเหตุต่างๆ ด้านค่าตอบแทนมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน และเหมาะสมกับ

¹¹⁵ วิไล จันโต และ ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร., “การดำรงรักษาพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีความสามารถสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแบบครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร,” Panyapiwat Journal, 10 (1), (2018):134–143.

ปริมาณ งานที่รับผิดชอบ ด้านภาพรวมปัจจัยการดำรงรักษาพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานภาพรวม เฉลี่ยสูงมากที่สุดทางเดียวกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญโดยจัดให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการทำกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน¹¹⁶

วีระสุตา ศรีพยัคฆ์ และคณะ ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของครูสอนภาษาอังกฤษในบริบทของไทย การศึกษาวิจัยแบบผสมผสานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อครูสอนภาษาอังกฤษในฐานะที่เป็นภาษาต่างประเทศ English Foreign Language ในการลาออกหรือพิจารณาลาออกจากการประกอบวิชาชีพครู มีผู้เข้าร่วมสัสิบแปดคนที่สถาบันสอนภาษาของมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในประเทศไทย และการวิจัยได้พบว่าปัจจัยการจ้างงาน เช่น เงินเดือนต่ำมีผลกระทบต่อลาออกของครู การเพิ่มเงินเดือนสามารถลดอัตราการลาออกของครูปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านสถาบันรวมถึงนโยบายมหาวิทยาลัย ที่ค้นพบในงานวิจัยมีผลต่อการลาออกของครู ผู้เข้าร่วมที่เป็นครูในการศึกษาครั้งนี้ไม่พอใจในนโยบายของมหาวิทยาลัยและสถาบันเนื่องจากมอบหมายงานที่ไม่ใช่งานสอน และปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยด้านความรับผิดชอบของครอบครัว โดยเฉพาะ การเลี้ยงดูเด็กและปัญหาด้านสุขภาพมีผลอย่างชัดเจนในการลาออกของครู ผู้เข้าร่วมสามคนในการวิจัยลาออกจากการสอนเนื่องจากไม่สามารถแบกรับภาระของครอบครัวในขณะที่ทำงานเต็มเวลาและผู้เข้าร่วมหนึ่งคนออกจากงานเนื่องจากมีปัญหาเรื่องสุขภาพ สามปัจจัยเหล่านี้ที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลต่อการลาออกของครู นโยบายการทำงานที่ไม่จูงใจเงินเดือนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม ลักษณะเชิงลบของความรับผิดชอบต่อวิชาชีพและครอบครัวเป็นเหตุผลที่ครูสอนภาษาอังกฤษในฐานะที่เป็นภาษาต่างประเทศ EFL - English Foreign Language ลาออกหรือพิจารณาลาออกจากอาชีพการสอน การศึกษานี้มีนัยในการลดการลาออกของครู เนื่องจากการเข้าใจปัจจัยการลาออกของครูช่วยผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงานจัดลำดับและออกแบบยุทธศาสตร์การดำรงรักษาครูไว้ ทางมหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงหลายๆด้านเมื่อมีการประเมินการทำงานของครูสำหรับการเลื่อนตำแหน่งงาน ระบบและเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมควรจะถูกนำมาใช้เพื่อเป็นการประกันความยุติธรรมของการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งของงาน และที่สำคัญที่สุด ผู้กำหนดนโยบายควรที่จะให้โอกาสครูในการแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อว่าพวกเขาจะได้เข้าใจถึงความรู้สึกของครูว่าเขาพอใจ ไม่พอใจอะไรเพื่อสามารถกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการดำรงรักษาครูเอาไว้¹¹⁷

นอกจากนี้วีระสุตา ศรีพยัคฆ์ได้กล่าวว่ารางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการมีอิทธิพลในการดำรงรักษาครู ผู้เข้าร่วมชาวไทยที่มีประสบการณ์ได้พิจารณาเห็นว่าผลประโยชน์ทางการแพทย์และการเกษียณอายุไม่เพียงแต่พนักงานได้รับสิทธิประโยชน์เท่านั้น แต่

¹¹⁶ ัญญารัตน์ สุทธิประภา ทศพร มะหะหมัด และดร.ชินโสณ วิสิฐนิจิกิจา, “การดำรงรักษาพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี,” วิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม/สิงหาคม 2561): 59 –69.

¹¹⁷ วีระสุตา ศรีพยัคฆ์ และคณะ, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของครูสอนภาษาอังกฤษในบริบทของไทย,” วารสารLEARN 11,2 (ธันวาคม 2561):84-102.

สมาชิกในครอบครัวก็ได้รับสิทธิประโยชน์เช่นกันในการได้รับบริการจากภาคส่วนของรัฐบาลเช่นกัน และเป็นเหตุผลที่ทำให้ไม่ถึงมาประกอบอาชีพครู ลักษณะโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ที่ดี และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและโอกาสสูงในความก้าวหน้าด้านอาชีพ เป็นปัจจัยการว่าจ้างสำคัญที่ได้ถูกค้นพบในการศึกษางานวิจัยและมีบทบาทสำคัญในการดำรงรักษาครู จำนวนครูหลายท่านเปิดเผยว่าพวกเขามีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่และได้รับการสนับสนุนทั้งทางด้านวิชาการและด้านอื่นๆจากเพื่อนร่วมงานและเจ้าหน้าที่ ซึ่งพวกเขาอาจจะไม่ได้รับการสนับสนุนเช่นนี้ ถ้าพวกเขาทำอาชีพอื่นๆ การได้รับโอกาสที่สูงในการพัฒนาด้านอาชีพเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาครู สำหรับครูรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์น้อย กิจกรรมด้านการพัฒนาสายอาชีพ เช่น การอบรม การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshops) และการอบรมสัมมนา สามารถช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างมืออาชีพ สำหรับครูที่มีความเชี่ยวชาญ โอกาสในการพัฒนาด้านอาชีพเป็นการอบรมที่ช่วยเหลือให้ครูได้เสริมสร้างความรู้และทักษะ¹¹⁸

นิตา แก้วสว่าง และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จังหวัดสงขลา และเปรียบเทียบ ปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จังหวัดสงขลา จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของ สถานศึกษาผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนเป็นรายด้านพบว่า 1.1 ด้านเงินเดือนค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง 1.2 ด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เพราะอาชีพครูเป็นอาชีพที่สำคัญ ต่อสังคมประเทศจะเจริญได้ด้วยการพัฒนาคนให้มีการศึกษา 1.3 ด้านสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ตามทฤษฎีว่าด้วยการบังคับควบคุมมาจาก แนวความคิดที่ว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วส่วนใหญ่เห็นแก่ตัว คนมั่งคั่งมักเอาเปรียบคนจน คนการศึกษาสูงเอาเปรียบคนการศึกษาต่ำกว่า ดังนั้น นายจ้างซึ่งมีโอกาสมากกว่าลูกจ้าง จึงมักปฏิบัติ ต่อลูกจ้างอย่างไม่ยุติธรรม รัฐจึงออกกฎหมายให้นายจ้างจัดสวัสดิการพื้นฐานตามกฎหมายให้แก่ลูกจ้าง และในปัจจุบันลูกจ้างจะตื่นตัวเรื่องสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ มากขึ้น 1.4 ด้านความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก เนื่องจากเพราะครูผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมจะมีอายุมากกว่า 31 ปีและมีประสบการณ์ 5-10 ปีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Side-bet Theory จากแนวคิด Reward-cost อธิบายถึงเหตุผลของบุคคลที่ผูกพันต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ลงทุนไป จะทำให้สูญเสียมากกว่าการผูกพันไว้ เปรียบได้กับการลงทุนบางอย่างที่ผันแปรไปตามมิติระยะเวลา เป็นสำคัญ โดยคุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าสูงขึ้นตาม

¹¹⁸ VIRASUDA SRIBAYAK. "TEACHER ATTRITION AND RETENTION: REVEALING THE VOICES OF EFL TEACHERS IN A THAI CONTEXT.", Ph.D., ENGLISH LANGUAGE TEACHING LANGUAGE INSTITUTE, THAMMASAT UNIVERSITY, 2017.

ระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปในเรื่องนั้น ๆ เช่น ตัวแปรอายุการทำงาน ความผูกพันต่องานและเพื่อนร่วมงาน 1.5 ด้านปัจจัยด้านองค์การ ทั้งนี้ปัจจัยด้านองค์การที่ศึกษานี้รวมถึงปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านองค์การ 2) การเปรียบเทียบปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จังหวัดสงขลา พบว่า 2.1 ครูที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความผูกพันต่อองค์การ มีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 2.2 ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียน เอกชน จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความมั่นคงในการ ทำงาน และด้านความผูกพันต่อองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .001 ตามลำดับ 2.3 ครูที่ทำงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการคงอยู่ของครู โรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า ด้านเงินเดือนค่าตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ด้านสวัสดิการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และ ด้านความผูกพันต่อองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01¹¹⁹

สุนิศา อุดมโชค และ อิงอร ต้นพันธ์ศึกษาเรื่องการธำรงรักษาพนักงานประจำร้าน บริษัทวิลล่ามาร์เก็ต เจพี จำกัด การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการธำรงรักษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยบทบาทของหัวหน้างานมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ อยู่ในระดับสำคัญปานกลางตามลำดับข้อมูลพนักงานประจำร้านด้านสถานภาพ ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05¹²⁰

ปรีชา ตั้งสุขชัยศิริ ศึกษาเรื่องการธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ในธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศไทย ธุรกิจโรงแรมประสบกับปัญหาการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ส่งผลเสียต่อคุณภาพการบริการ การธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ที่มีพฤติกรรมเฉพาะจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสอดคล้องกับสาเหตุของการลาออก งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่และศึกษาวิธีการธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรม

¹¹⁹นิดา แก้วสว่าง และ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, “ปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จังหวัดสงขลา,” *Educational Management and Innovation Journal* Vol.2 No.3 September-December 2019.

¹²⁰สุนิศา อุดมโชค และอิงอร ต้นพันธ์, “การธำรงรักษาพนักงานประจำร้าน บริษัทวิลล่ามาร์เก็ต เจพี จำกัด.,” *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม* ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2019): 40 – 52.

ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ 3 ประการ คือ 1) การขาดความอดทนอดกลั้น 2) การมีความมั่นใจในตัวเองสูง และ 3) ความต้องการความก้าวหน้าในงาน ในส่วนของวิธีการธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ ได้แก่ การให้คำปรึกษาการทำงาน เป็นทีมและกิจกรรมละลายพฤติกรรม การฝึกอบรม และการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย¹²¹

วาสนา สุขพุ่ม และ สุธรรม พงษ์สำราญ ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานห้างหุ้นส่วนจำกัด โกลเบล เมอริท การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการธำรงรักษาและการคงอยู่ของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการธำรงรักษาและการคงอยู่ของพนักงาน และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์การคงอยู่ของพนักงานห้างหุ้นส่วน โกลเบล เมอริท ผลจากการศึกษา พบว่า 1) ปัจจัยการธำรงรักษาและการคงอยู่ของพนักงานห้างหุ้นส่วนจำกัด โกลเบลเมอริท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยการธำรงรักษามีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานห้างหุ้นส่วนจำกัด โกลเบล เมอริท มีความสัมพันธ์ระดับสูงในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) สมการพยากรณ์การคงอยู่ของพนักงานห้างหุ้นส่วนจำกัด โกลเบล เมอริท คือ

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 1.098 + .281 (\text{การฝึกอบรมและพัฒนา}) + .241 (\text{วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน}) + .184 (\text{บทบาทของหัวหน้า}) \text{ หรือ}$$

$$Y = 1.098 + .281(X2) + .241(X1) + .184(X4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .384 (\text{การฝึกอบรมและพัฒนา}) + .281 (\text{วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน}) + .244 (\text{บทบาทของหัวหน้า}) \text{ หรือ}$$

$$Z = .281(X2) + .282(X1) + .244(X4)^{122}$$

ทักษณา ทิพย์มาศ, นพรัตน์ ชัยเรือง และ ชีระพงษ์ สมเขมาใหญ่ ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารเพื่อธำรงรักษาบุคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนกลุ่มภาคใต้ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางในการบริหารเพื่อธำรงรักษาบุคลากร วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มภาคใต้ 2) เพื่อสร้างแบบการบริหารเพื่อธำรงรักษาบุคลากร วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มภาคใต้ 3) เพื่อการประเมินความเป็นไปได้ของแบบการบริหารเพื่อธำรงรักษาบุคลากร วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1. การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อธำรงรักษาบุคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มภาคใต้ คือ รูปแบบ OT! Model ประกอบด้วย บริบทและสภาพแวดล้อม นโยบายและโครงสร้าง หลักการและวัตถุประสงค์รูปแบบ 2. องค์ประกอบของการธำรงรักษา ประกอบด้วย (1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการ การให้ค่าตอบแทน

¹²¹ปรีชา ตั้งสุขชัยศิริ. “การธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ในธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศไทย.” ปริญาปรัชญาดุสิตบัณฑิต หลักสูตร สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563.

¹²²วาสนา สุขพุ่ม และ สุธรรม พงษ์สำราญ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานห้างหุ้นส่วนจำกัด โกลเบล เมอริท,”วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ปีที่ 3 ฉบับที่ 3 (พฤษภาคม - มิถุนายน 2564): 86-95.

การได้รับการยอมรับนับถือ และการสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ (2) ระดับทีม ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการทำงานโดยคณะกรรมการ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน (3) ระดับองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและการบริหาร การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหารหลักการระดับบุคคล มีการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนที่เป็นธรรม บุคลากรได้รับการยอมรับนับถือ มีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ 3. ผลการประเมินรูปแบบ พบว่า รูปแบบการบริหารเพื่ออำนวยการรักษาบุคลากรวิทยาลัยเอกชนกลุ่มภาคใต้ มีความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก¹²³

อนุสร ใจฉวะ, สุมาลี รามันฎ, ธัญนันท์ บุญอยู่ ศึกษาเรื่องอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อการอำนวยการรักษาบุคลากรของบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดระยอง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และการอำนวยการรักษาบุคลากรของบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดระยอง 2) ความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานและการอำนวยการรักษาบุคลากร 3) ความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานและการอำนวยการรักษาบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และการอำนวยการรักษาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงสภาพแวดล้อมในการทำงานสู่การอำนวยการรักษาบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง 3) ความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยง สภาพแวดล้อมในการทำงานสู่การอำนวยการรักษาบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่างเท่ากับ 0.242 ขอบเขตบนเท่ากับ 0.539 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานสู่การอำนวยการรักษาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สันนิษฐานสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่ององค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานที่ทำงานทางด้านกายภาพ รายได้มีความเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน รวมทั้งมีการแบ่งงานและความรับผิดชอบ ในการทำงานอย่างเป็นธรรม ดังนั้นจากการวิจัยจึงทำให้สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นที่ดีในองค์การจึงทำให้เกิดอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานโดยตรง ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อการอำนวยการรักษาบุคลากรพบว่า ความผูกพันต่อองค์การไม่มีอิทธิพลต่อการอำนวยการรักษาบุคลากร จากการทดสอบสมมติฐานแล้วพบว่าไม่สนับสนุน สัมประสิทธิ์เส้นทางจากความผูกพันต่อองค์การไม่มีอิทธิพลต่อผลการอำนวยการรักษาบุคลากร ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อการอำนวยการรักษาบุคลากร จากการทดสอบสมมติฐานแล้วพบว่าสนับสนุน สัมประสิทธิ์เส้นทางจากความพึงพอใจในงานเป็นกระบวนการที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและองค์การที่ทำงานอยู่ ถ้าพนักงานมีความสุขและ

¹²³ทักษณา ทิพย์มาศ, นพรัตน์ ชัยเรือง และ ชีระพงษ์ สมเขาใหญ่, "การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่ออำนวยการรักษาบุคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนกลุ่มภาคใต้,"วารสารศิลปการจัดการ ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 (กันยายน - ธันวาคม 2564):973 – 985.

กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายก็จะทำงานให้สำเร็จ และได้รับค่ายกย่อง คำชมเชย และให้เกียรติในความสามารถของพนักงานจะทำให้ส่งผลการดำรงรักษาบุคลากร ซึ่งจะส่งผลความสำเร็จต่อองค์การตามเป้าหมายที่วางไว้¹²⁴

ณัฐนิชาภักดิ์ พุทธสาร ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลด้านการดำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนการกุศลประเภทการศึกษาสงเคราะห์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคลด้านการดำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนการกุศล ประเภทสังคมสงเคราะห์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงรายและเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลด้านการดำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนการกุศล ประเภทสังคมสงเคราะห์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ประชากรที่ใช้ จำนวน 126 คน เป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนการกุศล ประเภทสังคมสงเคราะห์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ได้แก่ โรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา โรงเรียนคริสเตียนไพศาลศาสตร์และโรงเรียนธาร พบว่า

1. ปัจจัยจูงใจด้านการประสบความสำเร็จในงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและด้านความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ปัจจัยค้ำจุนด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. แนวทางการบริหารงานบุคคลด้านการดำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนการกุศล ประเภทสังคมสงเคราะห์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้านดังนี้

2.1) ปัจจัยจูงใจ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 2.1.1 ด้านการประสบความสำเร็จในงาน
- 2.1.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
- 2.1.3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- 2.1.4 ด้านความรับผิดชอบ
- 2.1.5 ด้านความก้าวหน้า

2.2) ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่

- 2.2.1) ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน
- 2.2.2) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 2.2.3) ด้านสถานะทางอาชีพ
- 2.2.4) ด้านนโยบายและการบริหาร
- 2.2.5) ด้านสภาพการทำงาน
- 2.2.6) ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว
- 2.2.7) ด้านความมั่นคงในการทำงาน

¹²⁴อนุสร ใจฉวะ, สุมาลี รามันธุ์, ธัญนันท์ บุญอยู่, “การศึกษาเรื่องอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรต้นกลางระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อการดำรงรักษาบุคลากรของบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดระยอง,” วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2564):175 –187.

2.2.8) ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา¹²⁵

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการธำรงรักษาพนักงานเป็นหนึ่งในฟังก์ชันที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรบุคคลเพราะการธำรงรักษาพนักงานเป็นกิจกรรมที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร ด้วยความเต็มใจ คนเป็นทรัพยากรที่ต้องได้รับการดูแลเก็บรักษาคนไว้กับองค์กรนานๆ โดยอาศัยด้านต่างๆ เช่น ด้านเงินเดือนค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสวัสดิการ ด้านความผูกพันต่อองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนา วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม บทบาทของหัวหน้างาน ความศรัทธาต่อองค์กร นโยบายและภาพลักษณ์ขององค์กร โดยแบ่งองค์ประกอบของการธำรงรักษา เป็นระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร แนวทางการธำรงรักษาพนักงานประกอบไปด้วยการปรับปรุงระบบ บริหารค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ และผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารควรมีภาวะความเป็นผู้นำและให้ความสำคัญในการเปิดโอกาสให้พนักงาน มีการเติบโตตามสายงานและมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การแบ่งงานและความรับผิดชอบในการทำงานอย่างเป็นธรรม นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานสู่การธำรงรักษาพนักงาน ความพึงพอใจในงานเป็นกระบวนการที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและองค์การที่ทำงานอยู่ การบริหารงานบุคคลด้านการธำรงรักษาได้แบ่งปัจจัยเป็น 2 ปัจจัย คือปัจจัยเชิงใจ ประกอบด้วย 5 ด้านคือ ด้านการประสบความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 8 ด้านคือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านวิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา

งานวิจัยต่างประเทศ

เมนซา (Mensah) ศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบของการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรบุคคลในการธำรงรักษาพนักงานทำงานในอุตสาหกรรมธนาคารในเมืองอักครา กาน่า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบผลกระทบของการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการธำรงรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมธนาคารในเมืองอักครา โดยเจาะจงไปที่ค่าตอบแทน การจัดการด้านอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงานและการผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีผลกระทบต่อการธำรงรักษาพนักงานอย่างไร การวิจัยนี้รวมถึงการแสวงหาเพื่อตรวจสอบผลกระทบปานกลางต่อความพึงพอใจในการทำงานในความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการรักษาพนักงาน การศึกษาวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างธนาคาร 13 แห่งจากธนาคารทั้งหมด 26 แห่งในประเทศกาน่า ผลการวิจัยได้ปรากฏว่าภาคปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การทดแทนค่าตอบแทน ความสมดุลในชีวิตการทำงาน (work-life balance) และความผูกพันของพนักงาน (Employee

¹²⁵ ญัฐนิชาภัค พุทธสาร. “แนวทางการบริหารงานบุคคลด้านการธำรงรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนการกุศลประเภทการศึกษาสงเคราะห์ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงราย.” หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2021.

engagement) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อพนักงานและมีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาพนักงานของธนาคาร ถึงแม้ว่าความสมดุลในชีวิตการทำงาน (work-life balance) และความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) เป็นสิ่งที่เพิ่มเติมเร็ว ๆ นี้ต่อประเด็นการวิจัยในส่วนของจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) แต่ปัจจัยทั้งสองได้ทำนายอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำรงรักษาพนักงาน¹²⁶

คอสิวี หมิง และคาลโกรา (Kossivi, Ming, Kalgora) ศึกษาวิจัยเรื่องการระบุปัจจัยของการดำรงรักษาพนักงานโดยมุ่งเน้นการทบทวนเพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆที่ผ่านการทำกรวิจัยจากนักวิจัยหลายๆท่าน โดยมีจุดประสงค์เพื่อระบุปัจจัยต่างๆในการดำรงรักษาพนักงานดังต่อไปนี้ 1) โอกาสในการพัฒนา (development opportunities) 2) ค่าตอบแทน (compensation) 3) ความสมดุลชีวิตในการทำงาน (work-life balance) 4) การจัดการและความเป็นผู้นำ (management/leadership) 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) 6) การสนับสนุนทางสังคม (social support) 7) ความมีอิสระในการทำงาน (autonomy) 8) การอบรมและการพัฒนา (training and development) และงานวิจัยสรุปว่าการค้นคว้าสำรวจเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำรงรักษาพนักงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ให้ดีขึ้นในสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ซับซ้อน¹²⁷

อวาโลส และ วาเลนซูล่า (Ávalos and Valenzuela) ศึกษาเรื่องการศึกษาสำหรับการลาออก (attrition) และการดำรงรักษา (retention) ครูใหม่: วิถีศึกษาในประเทศชิลี การวิจัยนี้เน้นการดำรงรักษาครูและความสำคัญในการประสบความสำเร็จคุณภาพด้านการศึกษาทั้งหมด วิเคราะห์สถานะของการลาออกด้านอาชีพการสอนในระยะเริ่มต้น และการหมุนเวียนครูในประเทศชิลีในช่วงเวลา 10 ปีและดำเนินการศึกษาอย่างใกล้ชิดถึงวิถีของครูใหม่ในช่วงสองปีแรกของการสอนวรรณกรรมประเด็นปัญหาของการดำรงรักษา/การลาออกและได้พิจารณาถึงผลกระทบของสภาพโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงด้านความพึงพอใจแบบมีอาชีพ และการรับรู้ถึงประสิทธิภาพของตนเองตั้งแต่ปีแรกที่ทำการสอน แหล่งข้อมูลทางด้านเศรษฐศาสตร์ของฐานข้อมูลที่มีอยู่เดิมในปัจจุบันพร้อมการสำรวจ การสัมภาษณ์และการบรรยาย ผลลัพธ์ด้านปริมาณระบุว่าอัตราการลาออกที่สูงของอาชีพความเป็นครูในระยะเริ่มต้นในชิลีและเรื่องเล่าของครูแสดงถึงเงื่อนไข “วิกฤต” เช่นเดียวกันกับ “ป้องกัน” ซึ่งเป็นกลางบอกเหตุในการตัดสินใจของครูว่าจะสอนต่อหรือจะลาออกในสายอาชีพครู¹²⁸

¹²⁶REBECCA DEI MENSAH. “EFFECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON RETENTION OF EMPLOYEES IN THE BANKING INDUSTRY IN ACCRA, GHANA.”, Ph.D., SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION, FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION, KENYATTA UNIVERSITY, 2014.

¹²⁷Bodjrenou Kossivi, Ming Xu and Bomboma Kalgora, “Study on Determining Factors of Employee Retention,” Open Journal of Social Sciences, 04, (2016):261-268.

¹²⁸Beatrice Ávalos, Juan Pablo Valenzuela, “Education for all and attrition/retention of new teachers: A trajectory study in Chile,” International Journal of Educational Development, (49),(2016): 279-290.

ฮิลตัน (Hilton) ได้ศึกษาเรื่องครูที่หายตัวไป: การสำรวจความคิดเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลต่อการสรรหาและการดำรงรักษาครูในอังกฤษ อาชีพครูกลายเป็นอาชีพที่มีความดึงดูดน้อยกว่าสำหรับผู้สมัครที่มีศักยภาพ รัฐบาลใช้เวลานานในการรับทราบและหาวิธีการแก้ไขปัญหาและปัญหาภาระหน้าที่งานของครูก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาที่แน่นอนได้ การขาดสถานะของอาชีพ การจัดการส่วนอนุภาคของรัฐบาลสำหรับทุกสิ่งอย่างที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การขาดการสื่อสารระหว่างส่วนรัฐบาล ควบคู่กับการขาดความเข้าใจของครู เช่นการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอและการขาดความเป็นมืออาชีพ ค่าตอบแทนที่ต่ำไม่คุ้มกับค่าเหนื่อยเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นๆทำให้เกิดภาวะวิกฤต บทบาทของโรงเรียนที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบันเนื่องมาจากการอพยพและการเพิ่มของอัตราการเกิด การคัดสรรหาครูถูกแสดงให้เห็นว่ายากขึ้นในอนาคต ไม่มีอะไรดีเท่าการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีขึ้น ควรให้ความมีอิสระมากขึ้นและการแทรกแซงจากรัฐบาลให้น้อยลง และความน่าเชื่อถือของครูเป็นสิ่งจำเป็น แต่สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นต้องใช้เวลาานาน อนาคตด้านการศึกษาของเด็กๆ ในอังกฤษดูแล้วไม่ค่อยมีความหวัง ด้วยห้องเรียนที่มีเด็กเยอะ ครูที่ขาดแคลนคุณสมบัติ การขาดแคลนครูในแต่ละรายวิชาและการขาดแคลนบุคลากรทางด้านการบริหาร เป็นสิ่งที่เร่งด่วนที่รัฐบาลจำเป็นต้องจัดการให้ถูกต้องแต่ความตั้งใจหรือศักยภาพของรัฐบาลในภาวะปัจจุบันยังเป็นที่สงสัย¹²⁹

ตวน ดี เหงียน (Tuan D. Nguyen) ศึกษาเรื่องทฤษฎีและตัวกำหนดการลาออกและการดำรงรักษาของครู ได้แบ่งกลุ่มตัวกำหนดเป็นสามกลุ่มใหญ่และในสามกลุ่มแบ่งเป็น 9 กลุ่มย่อย ในสามกลุ่มใหญ่แบ่งกลุ่มออกเป็น ความสัมพันธ์ส่วนตัว (personal correlates) ความสัมพันธ์ในโรงเรียน (school correlates) และความสัมพันธ์ภายนอก (external correlates) ความสัมพันธ์ส่วนตัวได้แก่ลักษณะจำเพาะและคุณสมบัติของครู ส่วนความสัมพันธ์โรงเรียนได้แก่ลักษณะความเป็นองค์การของโรงเรียน ทรัพยากรโรงเรียน และลักษณะของกลุ่มนักเรียนและด้านประชากรสัมพันธ์ ส่วนความสัมพันธ์ภายนอกรวมถึงการพัฒนาโรงเรียน แรงงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ตวน ดี เหงียน ได้สร้างกรอบแนวความคิดสำหรับใช้ในการศึกษาและการพัฒนาความรู้ภาคสนามของการลาออกและการดำรงรักษาครูรวมถึงการสังเคราะห์ผลของงานวิจัยเกือบจะ 40 ปีและการจัดหาเสาหลักสำหรับงานวิจัยอนาคต กัวรีโน แซนติบาเนซและดาเลย์ อ้างถึงใน ตวน ดี เหงียน ได้ทำการวิเคราะห์ห่อภิมานและการทบทวนงานวิจัยแบบบรรยาย ประมาณ 34 งานด้านการศึกษาพบว่าประมาณ 60 ปัจจัยซึ่งสัมพันธ์เชิงประจักษ์เกี่ยวกับการลาออกและการดำรงรักษาครู พวกเขาได้จัดปัจจัยในการลาออกและการดำรงรักษาเป็น 5 กลุ่มคือ ลักษณะของครู คุณสมบัติของครู และลักษณะองค์การของโรงเรียน ทรัพยากรโรงเรียน และลักษณะกลุ่มนักเรียน ตัวแปรประชากรศาสตร์ครูได้ทำให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นในลักษณะภูมิหลังของครู เช่น อายุ เพศ ชนชาติ/เชื้อชาติ สถานการณ์แต่งงาน อิทธิพลของการลาออกและการดำรงรักษา คุณสมบัติของครูรวมถึงการอบรมครู ประกาศนียบัตร ประสบการณ์ การสอนของครู ความสามารถของครูและความเชี่ยวชาญ ลักษณะเฉพาะขององค์การโรงเรียน เช่น

¹²⁹Gillian L. S. Hilton, “Disappearing Teachers: An Exploration of a Variety of Views as to the Causes of the Problems Affecting Teacher Recruitment and Retention in England,” *BCES Conference Books*, Volume 15. Sofia: Bulgarian Comparative Education Society. (2017): 79 – 85.

ความเป็นเมือง ขนาด ระดับมัธยมเทียบกับระดับประถมและสภาพแวดล้อมการทำงาน ทรัพยากร โรงเรียนเจาะลึกไปถึงลักษณะเฉพาะอื่นๆ อย่างเช่น ขนาดเฉลี่ยของห้องเรียนและอุปกรณ์การสอน สุดท้ายคือลักษณะของกลุ่มนักเรียนอธิบายส่วนประกอบของกลุ่มนักเรียนซึ่งรวมถึงองค์ประกอบ เศรษฐกิจสังคมของโรงเรียน ระดับการประสบความสำเร็จของนักเรียนและองค์ประกอบเชื้อชาติของ โรงเรียน ในแต่ละกลุ่มของห้ากลุ่มทั้งหมด บอร์แมนและดอลลิง อ้างถึงในตวน ดี เหงียนแสดงถึง ผลลัพธ์การวิเคราะห์ห่อภิมาณ การศึกษานี้เป็นการตรวจสอบอย่างละเอียดของปัจจัยที่มีผลต่อการ ลาออกและการดำรงรักษามากกว่างานของกัวรีโน้ เซนติบาเนซและดาลี¹³⁰

จากการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าภาคปฏิบัติของการ จัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลดีต่อการดำรงรักษาพนักงาน เช่นการทดแทนค่าตอบแทน ความสมดุลใน ชีวิตการทำงานและความผูกพันของพนักงาน แต่ปัจจัยความสมดุลในชีวิตการทำงานและความผูกพัน ของพนักงานได้ทำนายอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำรงรักษาพนักงาน นอกจากสามปัจจัยดังกล่าวมาแล้ว ยังมีปัจจัยต่างๆในการดำรงรักษาพนักงาน เช่น โอกาสในการพัฒนา การจัดการและความเป็นผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม ความมีอิสระในการทำงาน การอบรมและการ พัฒนา มีการให้รางวัลสำหรับการทำงาน และกระตุ้นความเป็นมืออาชีพในการพัฒนา ลดระดับการ อ่อนล้าและหมดกำลังใจของพนักงาน รักษาพนักงานที่ดีที่สุดเอาไว้แต่ความก้าวหน้าในการทำงานจะต้องมี การประเมินอย่างต่อเนื่อง ทางด้านการศึกษาทฤษฎีและตัวกำหนดการลาออกและการดำรงรักษาของ ครู โดยแบ่งเป็นสามกลุ่มใหญ่แบ่งกลุ่มออกเป็น ความสัมพันธ์ส่วนตัว หมายถึง ลักษณะจำเพาะและ คุณสมบัติของครู ความสัมพันธ์ในโรงเรียนได้แก่ลักษณะความเป็นองค์การของโรงเรียน ทรัพยากร โรงเรียน และความสัมพันธ์ภายนอกรวมถึงการพัฒนาโรงเรียน แรงงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ปัจจัยในการลาออกและการดำรงรักษาแบ่งเป็น 5 กลุ่มคือ ลักษณะของครู คุณสมบัติของครู ลักษณะ องค์การของโรงเรียน ทรัพยากรโรงเรียน และลักษณะกลุ่มนักเรียน

¹³⁰Tuan D. Nguye, “The Theories and Determinants of Teacher Attrition and Retention.” Ph.D., Leadership and Policy Studies, Vanderbilt University, 2018.

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร งานวิจัยครั้งนี้เป็นเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีสถานศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นประชากร จำนวน 437 โรงเรียน โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้ตารางเลขสุ่มของเครซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 205 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน ต่อโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 410 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ หัวหน้าครูกลุ่มสาระวิชาภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ และครูชาวต่างประเทศ ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการไปตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และตามระเบียบวิธีการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงร่างงานวิจัย

การเตรียมโครงร่างงานวิจัยเป็นขั้นตอนการเตรียมโครงร่างงานวิจัยตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ งานวิจัยในประเทศ งานวิจัยต่างประเทศ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อจัดทำโครงร่างงานวิจัยโดยขอคำแนะนำและความเห็นในการจัดทำโครงร่างงานวิจัยจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. นำตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาวิเคราะห์หลักการ ทฤษฎีและสรุปวรรณกรรม มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2. นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 3 คน อาจารย์มหาวิทยาลัย 3 คน ผู้เชี่ยวชาญภายนอกตำแหน่งผู้จัดการในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง 1 คน และศึกษานิเทศสำนักการศึกษา

กรุงเทพมหานคร 1 คน รวม 8 คนวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา ตัวแปร เพื่อนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัย กำหนดวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. นำตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

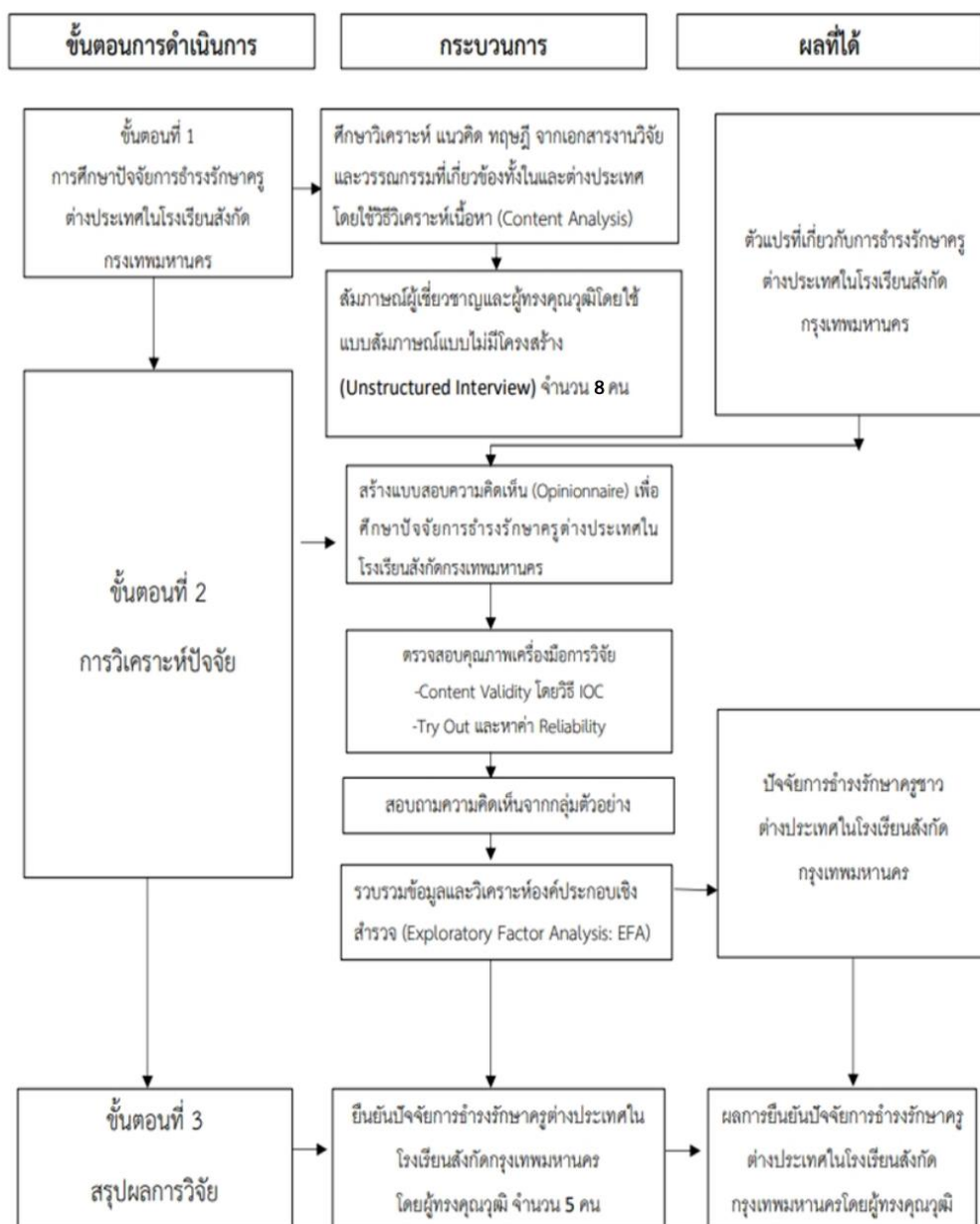
2. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามความคิดเห็นด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item – Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1984: 126) ทั้งรายข้อ และทั้งฉบับ

4. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 205 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ จำนวน 205 คน และครูชาวต่างประเทศ จำนวน 205 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA)



ขั้นที่ 3 การยืนยันปัจจัย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้ ผู้วิจัยนำร่างปัจจัยมาตรวจสอบโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาจากความ คิดเห็นและประสบการณ์ ตรวจสอบและยืนยันปัจจัย การอ้างรักษาคูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในประเด็นความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ได้ปัจจัยที่เหมาะสมยิ่งขึ้น ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 11 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 11 ภาพขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

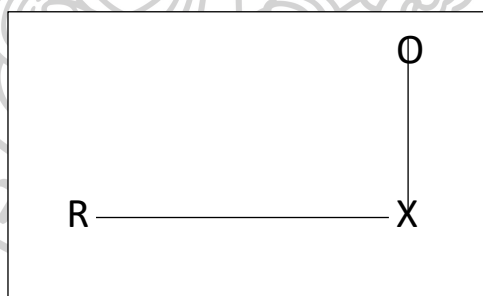
การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อค้นพบ จาก การวิจัย และข้อเสนอแนะ จัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดทำรายงานผลการวิจัย ฉบับ สมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนด รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแบบแผนการวิจัย ประชากรและกลุ่ม ตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแบบแผนการวิจัย ในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (The one shot non - experimental case study design) สามารถแสดงเป็นแผนผัง (Diagram) ดังนี้



ภาพที่ 12 ภาพแบบแผนการวิจัย

เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่าง

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร 437 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยแต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ และครูชาวต่างประเทศสอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาด กลุ่มตัวอย่างของเคร็ชชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 205 โรงเรียน โดยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก 106 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 51 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ 44 โรงเรียน และ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 4 โรงเรียน รวมทั้งหมดผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 410 คน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของสถานศึกษาของกรุงเทพมหานคร	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
			ผู้บริหารสถานศึกษา หรือหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ	ครูชาวต่างประเทศ	รวมทั้งหมด
สถานศึกษาขนาดเล็ก	227	106	106	106	212
สถานศึกษาขนาดกลาง	108	51	51	51	102
สถานศึกษาขนาดใหญ่	93	44	44	44	88
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	9	4	4	4	8
รวม	437	205	205	205	410

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ และปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นแบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามที่แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการสอน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert Scale) ฉบับภาษาไทยสำหรับผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ และฉบับภาษาอังกฤษสำหรับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นครูชาวต่างประเทศ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร น้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร น้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

3.แบบสอบถามการยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งหมด 5 คน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร แล้วสร้างประเด็นคำถามเพื่อนำไป สัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยภาครัฐบาลจำนวน 2 คน และภาคเอกชน ภาควิชาการบริหารการศึกษาจำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดโรงเรียนใน กรุงเทพมหานครจำนวน 3 คน ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลในองค์กร 1 คน และศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน ซึ่งใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ที่ไม่ถามคำถามชี้แนะ และมีวิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) จากนั้นนำข้อมูลจากการ สัมภาษณ์มาสรุปร่วมกับผลสรุปของหลักการ แนวคิด งานวิจัย เพื่อสร้างเครื่องมือวิจัยฉบับร่างภายใน คำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องและ เหมาะสมตามขอบเขตที่กำหนด

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ใช้เพื่อศึกษาวิเคราะห์เพื่อทราบปัจจัย การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยนำข้อสรุปที่ได้จากการ สังเคราะห์ หลักการ แนวคิด และสรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปเป็น ตัว แปร แล้วสร้างกระทงคำถามของแบบสอบถาม เพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ และครูชาว ต่างประเทศ โดยมีขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งความคิดเห็นจาก การ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

2. สร้างข้อกระทงคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์หลักการ แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องและเหมาะสม

3. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยการนำเครื่องมือที่สร้าง เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ทั้งด้านความตรงเชิงเนื้อหา และสำนวนภาษา แล้วหาค่าความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of item Objective

Congruence : IOC) โดยคัดเลือกคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์มีค่าตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

4. ตรวจสอบหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน แต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลคือท่านผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ และครูชาวต่างประเทศ โรงเรียนละ 2 คน รวมเป็นจำนวนผู้ให้ข้อมูล 30 คน และนำมาวิเคราะห์หาค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach 's Alpha Coefficient เท่ากับ 0.986

5. แบบสอบถามการยืนยันปัจจัยการการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำแบบสอบถามปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้มาจากการสกัดปัจจัยโดยใช้สถิติ EFA พบว่ามีปัจจัยทั้งหมด 4 ปัจจัยและปัจจัยที่ 1 มี 4 ปัจจัยย่อย รวมตัวแปรทั้งหมด 75 ตัวแปร ไปสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยภาครัฐบาล ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ผู้บริหารที่มี ประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร และเป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็น ตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา และบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือ ขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองเครื่องมือ (try out) และเก็บข้อมูลงานวิจัย

2. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์และนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

3. การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 205 โรงเรียน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 437 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 410 คน ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 106 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 51 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 44 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 4 โรงเรียน โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้วยทางกูเกิ้ลฟอร์ม (Google Form) โดยการสร้างแบบสอบถามออนไลน์ และแบบสอบถาม บางส่วนผู้วิจัยไปรวบรวมด้วยตนเอง

ได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา 176 โรงเรียน รวม 352 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.85%

4. ขอบหนังสือเพื่อยืนยันปัจจัยจากภาคบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบและยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันด้วยการคำนวณความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

2. วิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยหาค่ามัชฌิมเลขคณิต \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่าเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงใดก็แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในระดับนั้น โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้ ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹³¹ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง มีค่าระดับความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง มีค่าระดับความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง มีค่าระดับความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง มีค่าระดับความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

¹³¹ John W. Best, Research in Education, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1997), 263

ค่าสัมประสิทธิ์ 1.00 – 1.49 หมายถึง มีค่าระดับความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยในการ
 ดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Factor Analysis) โดยการ Exploratory Factor Analysis :
 EFA ตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยด้วยค่า KMO (Kaiser–Meyer–
 Olkin Measure of Sampling Adequacy) ซึ่งค่า KMO มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 โดยถ้าค่า KMO มีค่า
 เท่ากับ 0.80 ขึ้นไป แสดงว่าข้อมูลเหมาะสมที่จะวิเคราะห์ปัจจัยและทดสอบ สมมติฐานด้วยค่า
 Bratlett’s Test of Sphericity ที่ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วย
 การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ได้การสกัดปัจจัย (Factor Extraction)
 ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยหลัก (Principal Component Analysis : PCA) วิเคราะห์ด้วยการหมุนแกน
 ปัจจัยด้วยวิธีแวร์แมกซ์ (Varimax Rotation) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่
 อยู่ในปัจจัยตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)
 มากกว่าหรือเท่ากับ 1 และถือเอาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวของปัจจัย
 นั้นมีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ในการวิจัยปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด
 กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศใน
 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยจึงได้กำหนดค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปร
 แต่ละตัวของปัจจัยขึ้น มีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปร ตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป ตามวิธีของไก
 เซอร์ (Kaiser)

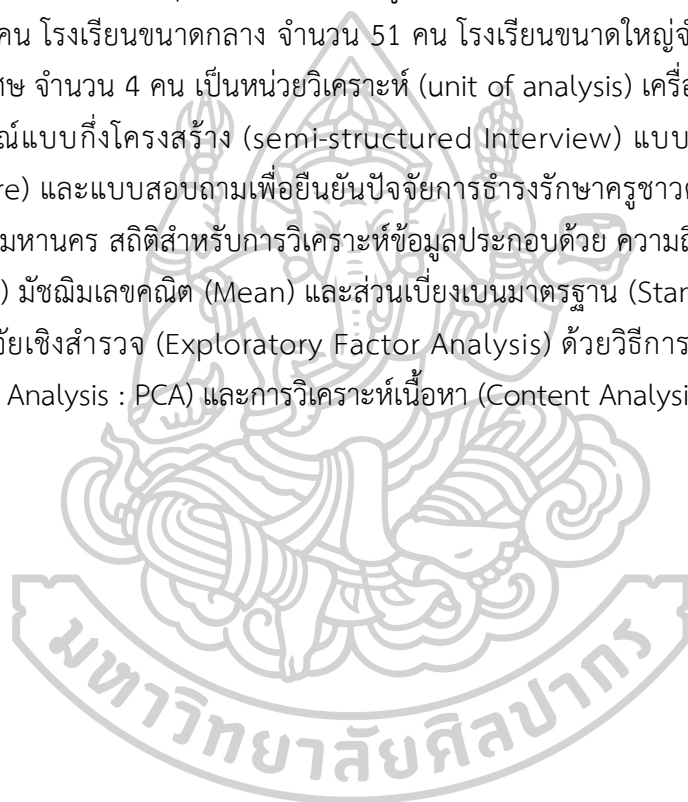
สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
2. สถิติพื้นฐานสำหรับวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PCA)

สรุป

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ผลการยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีสถานศึกษาของ กรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 205 โรงเรียน โดยแต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ จำนวน 1 คน ครูชาวต่างประเทศ จำนวน 1 คน โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 106 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 51 คน โรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 44 คน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 4 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured Interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และแบบสอบถามเพื่อยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบผลการยืนยันตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประชากรคือโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 205 โรงเรียนโดยแต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ จำนวน 1 คน และครูชาวต่างประเทศสอนภาษาอังกฤษ จำนวน 1 คน ประกอบไปด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก 106 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 61 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 44 โรงเรียน และ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 4 โรงเรียน รวมทั้งหมด 205 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 410 คน สามารถเก็บข้อมูลได้จริง จำนวน 352 คน คิดเป็นร้อยละ 85.85% ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เพื่อยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์บทสัมภาษณ์และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและหลักการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิด และหลักการการดำรงรักษา

ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาจากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและหลักการการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ด้านจิตวิทยา แนวทางการดำรงรักษา ของนักวิชาการต่าง ๆ มีจำนวน 146 ตัวแปร รายละเอียดดังตารางที่ 5

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ใช้เครื่องหมาย ✓ แสดงสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

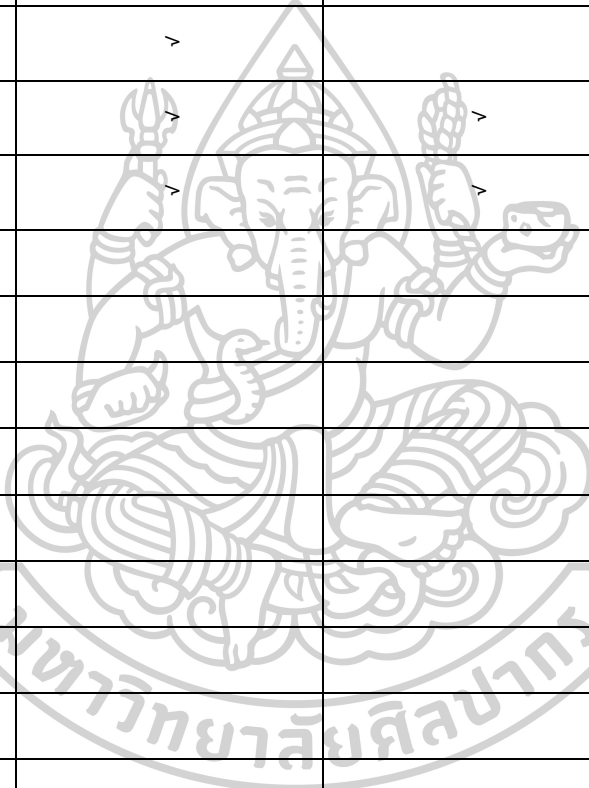
A คือ มาสโลว์ (1943)

B คือ เฮริชเปริก (1959)

C	คือ	อดัม (1965)
D	คือ	คาห์น (1990)
E	คือ	เมย์ (2004)
F	คือ	เบกเกอร์และเดอมารอตติ (2008)
G	คือ	คริสติน (2015)
H	คือ	เกียฮาร์ด (เกิท) รูดท์ (2018)
I	คือ	โจเซฟ เจ มาร์ทอคซิโอ (2019)
J	คือ	โนและคณะ (Noe et al.) (2019)
K	คือ	แกรี่ เดรสเลอร์ (2020)
L	คือ	อาดัม เฮเยส (2022)
M	คือ	เอชอาร์ไนต์เอเชีย (2022)
N	คือ	ทิมอที จัทซ์และจอห์น แคมเมเยอร์-มิวเลอร์ (2022)
O	คือ	มาช แมวโลว (2022)
P	คือ	Wikipedia by Allen D.G. (2022)
Q	คือ	อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร (2003)
R	คือ	ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2014)
S	คือ	สุธรรม พงศ์สำราญ (2015)
T	คือ	โชติวัล พุทธิกาญจน์ (2016)
U	คือ	ศิริภัตสรค์ วงศ์ทองดี (2016)
V	คือ	กัลยาณี เสนาสู (2017)
W	คือ	ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2020)
X	คือ	ณัฐกานต์ ธีรลีลา (2021)
Y	คือ	ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2022)

ตารางที่ 5 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานค้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่ดกกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	
ประเด็นของ ปัจจัย																										
3.กิจกรรมการ สร้างขวัญและ กำลังใจในการ ทำงานให้กับ พนักงานเพื่อให้ เกิดความต่อเนื่อง ในการทำงาน																✓										
4.การสร้าง ความมั่นคงและ ความจงรักภักดีให้ เกิดในองค์กร ความปลอดภัยใน การทำงาน		✓																								



ตารางที่ 5 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานค้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการอ้างวิชาชีพครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

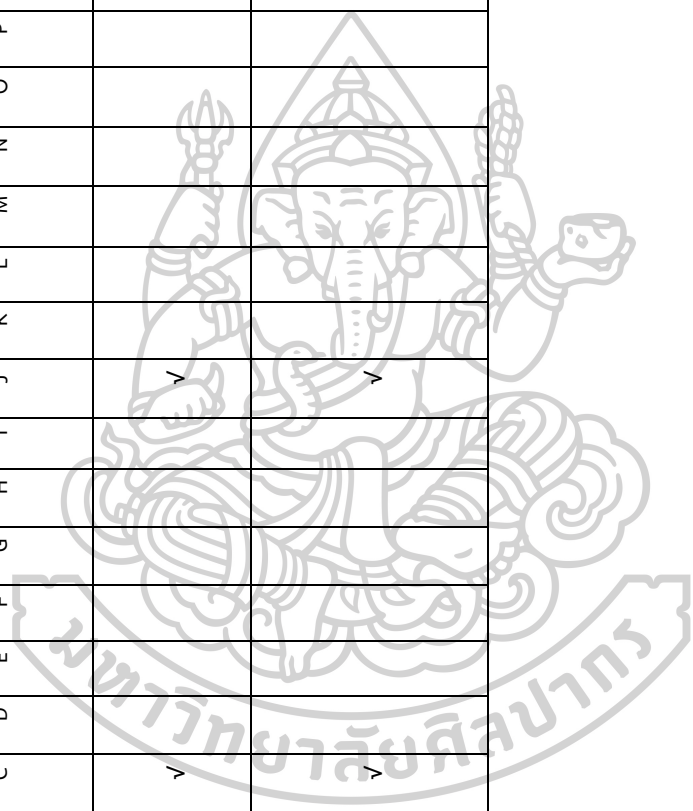
ประเด็นของปัจจัย	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
27.บทบาทและหน้าที่ของ HR คือการวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสมัคร และการคัดเลือกพนักงาน (Staffing) การวางแผนงาน (Job Analysis) เป็นระยะเริ่มต้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือระยะการคัดสรรพนักงาน								✓	✓	✓												✓			
28.การบริหารประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance Management) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ค่าตอบแทน (Compensation) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor relations) สุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health) เป็นระยะที่สองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระยะการอ้างรักษภาพพนักงาน		✓					✓			✓	✓											✓			

ตารางที่ 5 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานต้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่ดกกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
ประเด็นของปัจจัย																									
33.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการให้คนในองค์กรมีความรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหยุดยั้ง เป็น การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ และ พฤติกรรมเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายในองค์กร							✓															✓			
34.การพัฒนาจะสอดคล้องกับ แนวความคิดของอาชีพและการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาการจัดการ และลงมือปฏิบัติของ โட்ச์และการแนะนำปรึกษา						✓			✓																
35.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์									✓	✓	✓												✓		

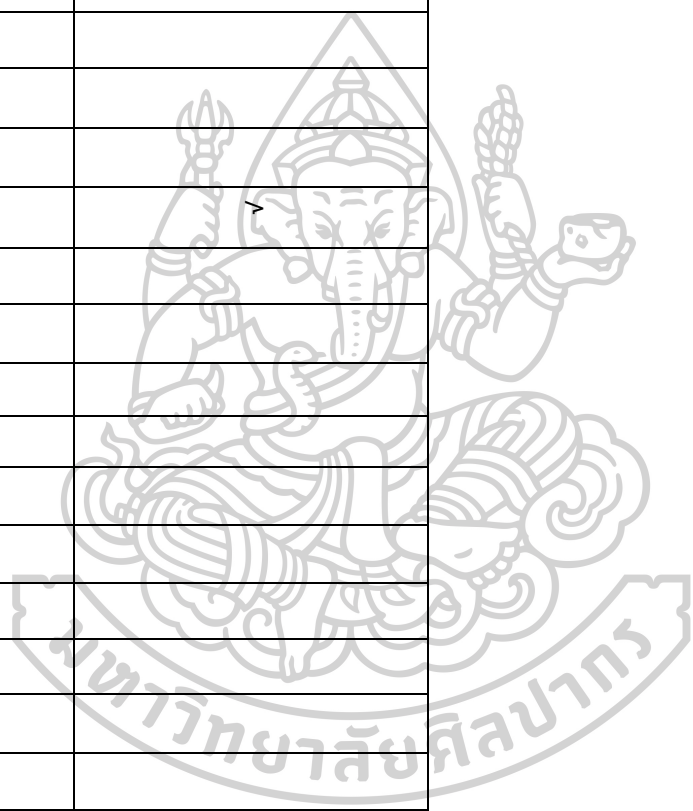
ตารางที่ 5 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานต้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
ประเด็นของปัจจัย																									
59.เกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานเน้นที่การยอมรับ เน้นที่ความยุติธรรมตามขั้นตอนระหว่างบุคคล และผลลัพธ์		✓								✓															
60.ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความยุติธรรม และถูกใช้อย่างถูกต้อง เพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานในการปรับปรุงและพัฒนา			✓							✓															



ตารางที่ 5 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานต้นฉบับที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
ประเด็นของปัจจัย																									
67.วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการวัดผลศักยภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อลดต้นทุนและโยกย้าย เพื่อปรับฐานเงินเดือนหรือพิจารณาโบนัส เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อแก้ไขจุดบกพร่องและพัฒนาจุดเด่น																									

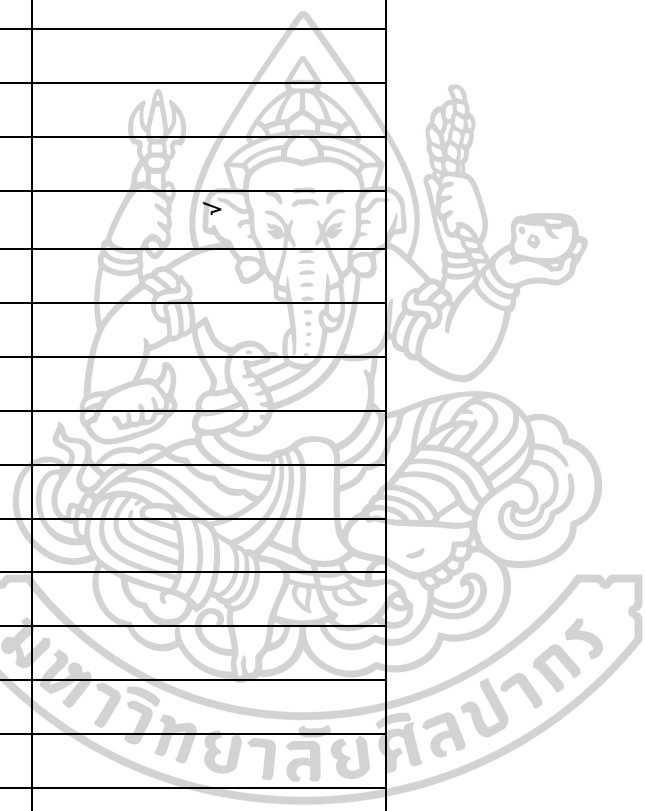


ตารางที่ 5 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานค้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
ประเด็นของปัจจัย																									
85.การจ่ายค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกันภายใน (internal equity pay) เป็นการเปรียบเทียบไปที่การจ่ายพนักงานภายในองค์กร พนักงานจะเปรียบเทียบกับระดับงานที่ต่ำกว่า งานในระดับที่เท่าเทียมกัน และงานที่มีระดับสูงกว่า		✓						✓		✓															
86.การประเมินผลงานเป็นเครื่องมือในการบริหารในการจ่ายค่าตอบแทนโดยเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนที่เท่าเทียมภายใน		✓								✓															
87.การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	✓							✓															✓		

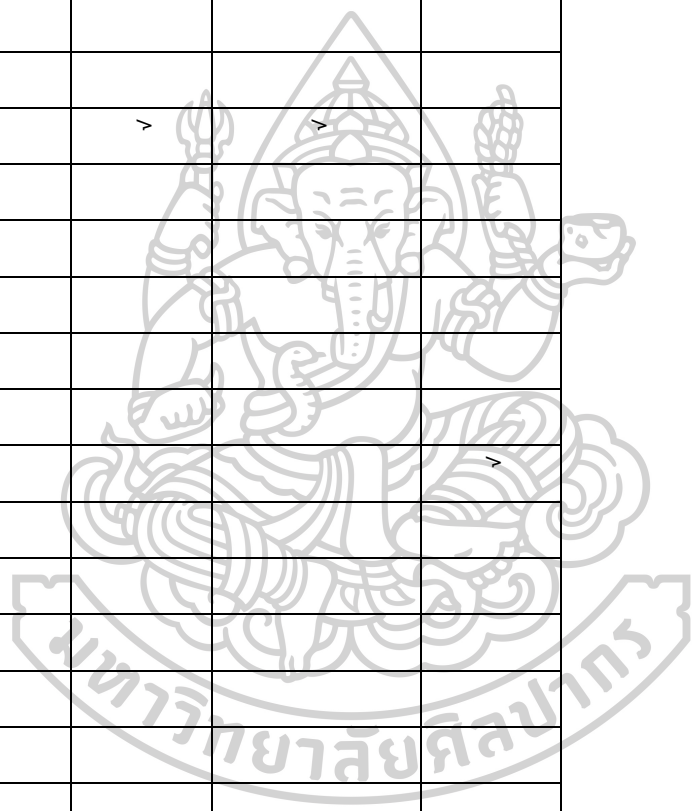
ตารางที่ 5 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานค้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการรักรักษาครูชาวต่างประเทศที่โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
ประเด็นของปัจจัย																									
88.ทฤษฎีค่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency wage theory) เพื่อเป็นการจูงใจแรงงานที่มีทักษะและประสิทธิภาพ นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้สูงเพียงพอเพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจนำไปซึ่งผลงาที่มีประสิทธิภาพและพนักงานที่มีทักษะสูงจะไม่ลาออกจากงาน ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มผลผลิตโดยรวมและสร้างผลกำไรให้กับบริษัทในระยะยาว																									



ตารางที่ 5 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานค้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	
ประเด็นของปัจจัย																										
120.กระบวนการคัดสรรพนักงาน จะต้องคำนึงถึงลักษณะบุคลิกภาพ โดย เน้นการทดสอบที่ได้มาตรฐานและการ สัมภาษณ์เพื่อระบุลักษณะของผู้สมัครงาน														✓												
121.ระบบการคัดเลือกพนักงานคือการ ระบุบุคคลที่มีแนวโน้มจะอยู่ได้นานโดย ถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขา เบื่องานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ทำ ในองค์กร หรือได้รับการแนะนำจาก พนักงานปัจจุบัน														✓												
122.การจัดจ้างรักษาบุคลากรเป็น หัวข้อที่สำคัญที่สุดในการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์และวาระกรรมทาง จิตวิทยา ณ ปัจจุบันนี้								✓																		



จากตารางที่ 5 สรุปได้ว่าการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อสรุปเป็นตัวแปรนำมาสร้างเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามพบว่ามีจำนวน 146 ตัวแปร

1.2 ผลการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและหลักการการดำรงรักษา ผู้วิจัยวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการการดำรงรักษา งานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ซึ่งมีผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิด และการดำรงรักษา มีจำนวน 44 ตัวแปร ดังตารางที่ 6

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ใช้เครื่องหมาย ✓ แสดงสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

A	คือ	งานวิจัย ศศิภา พูลิ้ม (2015)
B	คือ	งานวิจัย สุธรรม พงษ์สำราญ (2015)
C	คือ	งานวิจัย พันธุ์เทพ ลดาบรรณและวรรณารถ แสงมณี (2015)
D	คือ	งานวิจัย นันทธนาดา สวามิวัสสุกิจ (2016)
E	คือ	งานวิจัย พิมพ์กมล จักรานุกูล (2017)
F	คือ	งานวิจัยของ วิไล จันโต และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2018)
G	คือ	งานวิจัย ธัญญารัตน์ สุทธิประภาและคณะ (2018)
H	คือ	งานวิจัย วิระสุตา ศรีพยัคฆ์และคณะ (2018)
I	คือ	งานวิจัยนิดา แก้วสว่าง และรุ่งชัชดาพร โลหะชาติ (2019)
J	คือ	งานวิจัย สุนิศา อุดมโชคและอิงอร ตั้งพันธ์ (2019)
K	คือ	งานวิจัย ปรีชา ตั้งสุขชัยศิริ (2020)
L	คือ	งานวิจัย วาสนา สุขพุ่ม และสุธรรม พงษ์สำราญ (2021)
M	คือ	งานวิจัย ทักษณา ทิพย์มาศ และคณะ (2021)
N	คือ	งานวิจัย อนุสรณ์ ใจฉะและคณะ (2021)
O	คือ	งานวิจัย ณิชฐนิชาภัค พุทธสาร (2021)
P	คือ	งานวิจัย รีเบคก้า เดย์ เมนซา (2014)
Q	คือ	งานวิจัย บอดจรีโน คอสสิวี และคณะ (2016)
R	คือ	งานวิจัย บิอะทริส อวาลอสและจวน ทาโบล วาเลนซูล่า (2016)
S	คือ	งานวิจัย ฮิวตัน กิวเลียน เอ็ล. เอส. (2017)
T	คือ	งานวิจัย ตวน ดี เหงียน (2018)

ตารางที่ 6 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ประเด็นของปัจจัย	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1.บริหารเงินเดือน ค่าตอบแทนและสิทธิ ประโยชน์ที่ได้รับมีความ เป็นธรรมและให้ความ เหมาะสมกับหน้าที่และ ความรับผิดชอบเป็น อย่างดี	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓		
2.ตำแหน่งหน้าที่การ งาน มีความมั่นคงและ โอกาสในความก้าวหน้า และพัฒนาในอาชีพ อย่างเป็นระบบ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓		

ตารางที่ 6 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T		
ประเด็นของปัจจัย									✓												✓	
7.อายุเพศ เชื้อชาติ/ชนชาติ สถานภาพ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา									✓													✓
8.ให้โอกาสพนักงานมีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ให้เป็นมืออาชีพและมีคุณภาพ		✓				✓	✓			✓	✓	✓					✓					✓
9.การมีวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน				✓		✓	✓			✓			✓	✓	✓		✓					✓

ตารางที่ 6 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	
ประเด็นของปัจจัย	√		√					√					√		√						
13.การสร้าง ความสัมพันธ์และการมี ส่วนร่วมระหว่าง พนักงานในองค์กร ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า งาน และเพื่อนร่วมงาน													√								
14.การกำหนดลักษณะ งานที่ปฏิบัติให้ชัดเจน						√							√		√						
15.ภาวะผู้นำในการ บริหารองค์การ มีความ เป็นธรรมและชัดเจน การเอาใจใส่ดูแล พนักงานและทำให้ พนักงานมีความสุขใน การทำงาน			√			√	√						√		√		√				

ตารางที่ 6 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศไทยในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
ประเด็นของปัจจัย				√																
21.มีหลักการการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการดูแลพนักงาน			√														√			
22.ความสมดุลของการทำงานกับการจัดการปัญหาด้านการดำรงชีวิตและความเป็นอยู่ส่วนตัว			√												√	√				
23.มีความพึงพอใจ มีความสุขและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี						√								√						

ตารางที่ 6 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศไทยในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	
ประเด็นของปัจจัย																					
27.ผู้บริหารบริหารจัดการ กิจกรรมร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อ สร้างความสัมพันธ์อย่าง สม่ำเสมอระหว่าง หัวหน้างานและเพื่อน ร่วมงาน				✓			✓														
28.มีความผูกพันต่อ องค์กรและมีคุณภาพ ชีวิตที่ดี														✓		✓					
29.รายได้มีความ เหมาะสมต่อค่าครองชีพ ในปัจจุบัน														✓							

ตารางที่ 6 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการอ้างวิทยากรชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	
ประเด็นของปัจจัย																					
30.มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบในการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ														√							
31.การให้คำปรึกษาการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมและสภาพดีกรรม											√										
32.มีแรงจูงใจในการทำงานและการประสบความสำเร็จในงาน				√											√			√			
33.มีแรงจูงใจในการทำงานในการยอมรับนับถือ															√						

ตารางที่ 6 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเภศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ต่อ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
ประเด็นของปัจจัย								✓												
39.ให้โอกาสพนักงาน แสดงและรับฟังความ คิดเห็นเพื่อใช้ในการ กำหนดนโยบายที่ เหมาะสมในการดำรง รักษา																				
40.ความมีอิสระในการ ทำงาน																	✓			
41.กำหนดเส้นทาง อาชีพของพนักงาน																		✓		✓
42.การจัดงบประมาณ เพิ่มเงินเดือนระดับ เริ่มต้นให้พนักงานใหม่ ทุกคน																		✓		

1.3 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ
ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ดังนี้

คนที่ 1 ดร. สมใจ เดชบำรุง อาจารย์มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

คนที่ 2 ผอ.ดร. พวงผกา แสงเงิน ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
(ประถมศึกษา) สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตสายไหม

คนที่ 3 ผอ.ดร.ยรรยง สุขเกษม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอุดมรังสี เขตหนองแขม

คนที่ 4 ดร. มณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล ผู้จัดการด้าน People and Performance
บริษัทบุญรอดบริเวอรี่ จำกัด

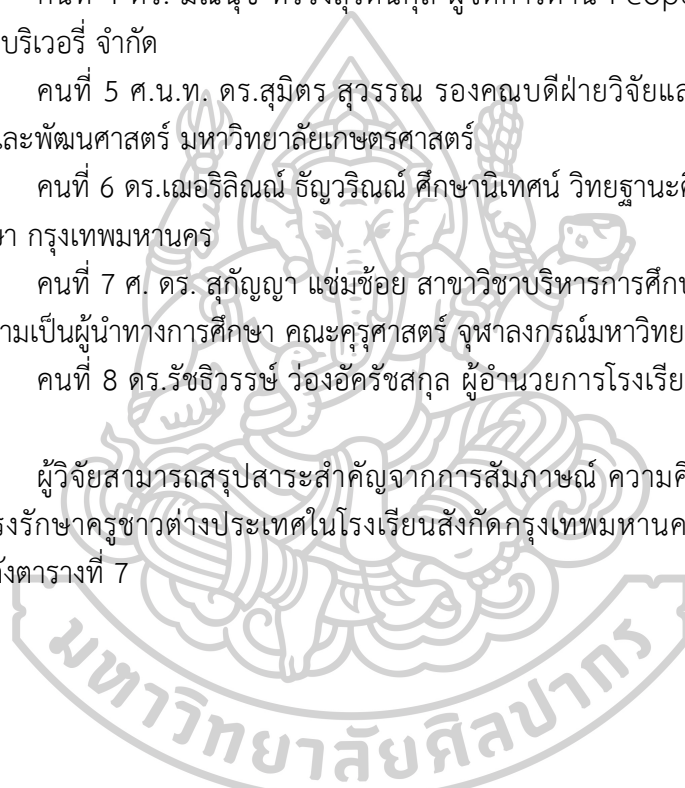
คนที่ 5 ศ.น.ท. ดร.สุมิตร สุวรรณ รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ คณะ
ศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คนที่ 6 ดร.ณอริณณิณี ธัญวิริณณิณี ศึกษานิเทศน์ วิทยฐานะศึกษานิเทศน์ชำนาญการ
สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

คนที่ 7 ศ. ดร. สุกัญญา แซ่มซ้อย สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการ
จัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คนที่ 8 ดร.รัชจิรวิรัช ว่องอัครชสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประดิษฐาราม เขต
ธนบุรี

ผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 44 ตัวแปร
รายละเอียด ดังตารางที่ 7



ตารางที่ 7 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่เรียนสั่งการกรุงเทพมหานคร

ประเด็นของปัจจัย	๕๕-๖๖๒๑ ๖๖๖๒ ๕๖	พญ๕๕๕๖ ๕๖๖๗ ๕๖ ๖๗	๕๖๖๗๘๙ ๕๖๖๗๘๙ ๕๖ ๖๗	๕๖๖๗๘๙ ๕๖๖๗๘๙ ๕๖ ๖๗	๕๖๖๗๘๙ ๕๖๖๗๘๙ ๕๖ ๖๗	๕๖๖๗๘๙ ๕๖๖๗๘๙ ๕๖ ๖๗	๕๖๖๗๘๙ ๕๖๖๗๘๙ ๕๖ ๖๗	๕๖๖๗๘๙ ๕๖๖๗๘๙ ๕๖ ๖๗
1.สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดการผูกพันและอบอุ่นให้กับครูชาวต่างประเทศ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกครอบครัวในโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ขัดเจนและตามมาตรฐาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.จ่ายค่าตอบแทนตรงเวลา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนให้กับครูชาวต่างชาติที่ทุกภาคส่วนอย่างน้อยที่สุดควรรับรองได้รับค่าตอบแทนมาตรฐานขั้นต่ำต่อเดือน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.ดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและมีสวัสดิการต่างๆ ภายในโรงเรียน เช่นสวัสดิการที่พักรักษาตัวต่างประเทศ อาหารเข้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 7 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ประเด็นของปัจจัย	๕๕๖๐๒๑ ๒๖๖๒ ๕๒	พญ๒๒๒ ๒๒๒๒๒ ๕๒๐๓	๒๒๒๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒ ๕๒๐๓	๒๒๒๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒ ๕๒๐๓	๒๒๒๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒ ๕๒๐๓	๒๒๒๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒ ๕๒๐๓	๒๒๒๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒ ๕๒๐๓	๒๒๒๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒ ๕๒๐๓
12.สร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันระหว่างครูชาวต่างประเทศและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสุข เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมวันไหว้ครู วันกีฬาดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13.มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.สวัสดิการด้านสุขภาพ ควรมีกองทุนการเบิกประกันสุขภาพส่วนหนึ่งเพื่อช่วยให้ครูชาวต่างประเทศรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15.การส่งเสริมด้านการพัฒนาตนเอง ควรจัดหลักสูตรมีการอบรมพัฒนาตนเองเพิ่มระดับและมีกรเพิ่มค่าตอบแทนโดยอาจมีการประเมินเป็นระยะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 7 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ประเด็นของปัจจัย	๘๕๖๐๑๐๒ ๘๖๖๒.๕๒	พญ๑๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒.๕๒๑๒	๒๒๒๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒.๕๒๑๒	๒๒๒๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒.๕๒๑๒	๒๒๒๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒.๕๒๑๒	๒๒๒๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒.๕๒๑๒	๒๒๒๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒.๕๒๑๒	๒๒๒๒๒๒ ๒๒๒๒๒๒.๕๒๑๒
20. หลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศควรจัดใหม่แบบแผนและแผนการสอนที่ชัดเจนและเป็นหลักสูตรแกนกลาง สอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทุกม.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21. การวางแผนหลักสูตรภาษาอังกฤษ สอนโดยครูชาวต่างประเทศ ควรมีการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22. สำนักการศึกษาควรให้โอกาสครูต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนหลักสูตร การสอน และการประเมินผลวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการวางนโยบายเพื่อการพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับเด็กในโรงเรียนสังกัด กทม.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23. ควรมีแผนที่ในการนำทาง (Road Map) ช่วงระยะเวลา 2 – 3 ปี เพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพในการสอนของครูชาวต่างประเทศ (Quality Assurance)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 7 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ประเด็นของปัจจัย	๕๕๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖๖
24.ควรมีการพัฒนา ภาษาไทยและวัฒนธรรมไทยให้กับครูชาวต่างประเทศ เพื่อให้ครูชาวต่างประเทศได้เข้าใจวัฒนธรรมไทยและคนไทยมากขึ้น	✓								
25.ควรมีการสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ	✓								
26.สร้างเส้นทางสายอาชีพให้กับครูชาวต่างประเทศ (Career Path) ให้ชัดเจน เพื่อให้เขาทราบว่าจะสามารถหาอาชีพของเขามีความก้าวหน้าในการทำงานเป็นครูชาวต่างประเทศใน กทม. ให้เขาวางแผนสำหรับเส้นทางสายอาชีพในอนาคต มีเป้าหมายในอนาคต	✓				✓				
27.ควรมีระบบการทำวีซ่าให้ครูชาวต่างประเทศที่วกทมิให้รวดเร็วและไม่มีปัญหาเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน						✓			
28.แก้ไขข้อบกพร่องข้อบังคับนโยบายสำหรับมาตรฐานการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วกทม. และการอำนวยความสะดวกในการจัดทำวีซ่าและใบอนุญาตทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศ							✓		✓

ตารางที่ 7 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการศึกษาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงชีวิตทางประชากรศาสตร์ในประเทศไทยในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

<p>ประเด็นของปัจจัย</p>	<p>๕๕๖๖๗๗ ๕๖๖๗๗๗</p>	<p>๕๖๖๗๗๗ ๕๖๖๗๗๗</p>	<p>๕๖๖๗๗๗ ๕๖๖๗๗๗</p>	<p>๕๖๖๗๗๗ ๕๖๖๗๗๗</p>	<p>๕๖๖๗๗๗ ๕๖๖๗๗๗</p>	<p>๕๖๖๗๗๗ ๕๖๖๗๗๗</p>	<p>๕๖๖๗๗๗ ๕๖๖๗๗๗</p>	<p>๕๖๖๗๗๗ ๕๖๖๗๗๗</p>
<p>29.เปิดหลักสูตรต่างๆในการพัฒนาบุคลากรให้กับครูชาวต่างประเทศ</p> <p>30.สร้างแรงจูงใจโดยการเพิ่มสวัสดิการพิเศษต่างๆเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันกับโรงเรียนในสังกัดกทม.เป็นระยะยาว เช่น สวัสดิการเพิ่มระยะเวลาในสัญญาจ้างของครูชาวต่างประเทศอีก 1 เดือนจากปกติ 8 เดือน เพิ่มเป็น 9 เดือนโดยเป็นสวัสดิการพิเศษ เป็นต้น</p> <p>31.สร้างความสัมพันธ์เป็นระบบเครือข่าย Networking Alliance ระหว่างโรงเรียนต่างๆทั่วกทม. เพื่อเป็นการแชร์ชั่วโมงการสอนสำหรับให้ครูชาวต่างประเทศมีตารางสอนที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>32.ภาวะความเป็นผู้นำในการรู้จักแก้ปัญหาและกล้าตัดสินใจ และการมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล มีการขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ</p>								

ตารางที่ 7 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ประเด็นของปัจจัย	๑.ร.๑๖๓๗ ๒๖๖๒.๕๒.๑๓	๒๖๖๒๖๖ ๒๖๖๒๖๖.๕๒.๑๓	๒๖๖๒๖๖ ๒๖๖๒๖๖.๕๒.๑๓	๒๖๖๒๖๖ ๒๖๖๒๖๖.๕๒.๑๓	๒๖๖๒๖๖ ๒๖๖๒๖๖.๕๒.๑๓	๒๖๖๒๖๖ ๒๖๖๒๖๖.๕๒.๑๓	๒๖๖๒๖๖ ๒๖๖๒๖๖.๕๒.๑๓	๒๖๖๒๖๖ ๒๖๖๒๖๖.๕๒.๑๓
33.สร้างให้ครูชาวต่างประเทศมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ความรับผิดชอบ การปรับตัวในบริบทของโรงเรียนในสังกัดกทม.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
34.จัดระบบโครงสร้างฐานเงินเดือนให้สอดคล้องกับระบบการประเมิน ประสิทธิภาพในการสอน อัตราเงินเดือนเพิ่มขึ้นเมื่อมีการประเมินที่ดีขึ้นตาม จำนวนระยะเวลาที่สอนในโรงเรียน								
35.รูปแบบแนวทางการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา								
36.การสร้างนโยบายส่งเสริมด้านการศึกษา บุคลากรทุกภาคส่วนเกี่ยวข้องใน การดำเนินการเป้าประสงค์เดียวกัน ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีการพัฒนาตลอดเวลา โดยเฉพาะการใช้ภาษาอังกฤษ								

ตารางที่ 7 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ประเด็นของปัจจัย	๕๕๖๖๖๖๖ ๕๖๖๖๖ ๕๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖	๖๖๖๖๖๖๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖๖๖๖๖๖๖
37.ผู้จัดคอร์สอบรมพัฒนาให้กับครูชาวต่างประเทศโดยให้หลักสูตรคล่องกับครูไทยทั้งหมด 9 ด้าน		✓						
38.สร้างแนวทางในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีจิตวิญญาณในการเป็นครู		✓						
39.การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการสอนในโรงเรียน เน้นการเห็นคุณค่าในตนเอง		✓					✓	✓
40.การปรับเงินเดือนค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับระยะเวลาในการทำงานของครูชาวต่างชาติ	✓				✓			
41.จัดให้ครูชาวต่างประเทศและครูไทยสอนคู่ขนานกันและร่วมมือซึ่งกันและกัน								✓
42.จัดให้มีการปฐมนิเทศให้กับครูชาวต่างประเทศเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศเข้าใจกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักสูตร การสอน การประเมินผล แนวทางการสอน ก่อนลงมือปฏิบัติการสอนจริง								✓

1.4 สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครจากแนวคิด และทฤษฎีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากตารางที่ 5 – 7 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำมาสร้างเป็นตัวแปร ข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึงได้นำมา บูรณาการและนำมาจัดทำเป็นข้อกระทงคำถาม จำนวน 150 ข้อ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องตาม วัตถุประสงค์ (Index of Item–Objective Congruence : IOC) ของเครื่องมือการวิจัย 0.80 ขึ้นไป และผู้เชี่ยวชาญได้เสนอให้ปรับแก้ไขข้อคำถามบางข้อ ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้ไข จนเหลือข้อ คำถาม จำนวน 142 ข้อ และนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s alpha Coefficient) พบว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986 ดังนั้น แบบสอบถาม ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จึงมีความเหมาะสมกับการ นำไปใช้เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างข้อคำถาม จำนวน 142 ข้อ ดังตารางที่ 8 ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
142 ข้อ

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
1	การบริหารค่าตอบแทนให้กับครูชาวต่างประเทศให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี
2	การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับอย่างเป็นธรรมให้กับครูชาวต่างประเทศ
3	การปฏิบัติกับครูชาวต่างประเทศด้วยความยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบ
4	การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศมีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของครูชาวต่างประเทศให้เป็นมืออาชีพและมีคุณภาพ
5	การสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ดีและอบอุ่นในโรงเรียนให้กับครูชาวต่างประเทศ
6	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการสอนในโรงเรียน เน้นการเห็นคุณค่าในตนเองให้กับครูชาวต่างประเทศ
7	การดูแลเอาใจใส่ของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของครูชาวต่างประเทศ
8	การวางนโยบาย โครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ รูปแบบและการบริหารครูชาวต่างประเทศในทุกๆโรงเรียนให้เหมาะสม
9	ครูชาวต่างประเทศได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน
10	การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน
11	การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจนให้กับครูชาวต่างประเทศ
12	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นธรรมและชัดเจน การเอาใจใส่ดูแลครูชาวต่างประเทศและการทำให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขในการทำงาน
13	การมีชื่อเสียงและฐานะที่มั่นคงของโรงเรียน
14	ครูชาวต่างประเทศมีสังคมในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีกัน ดูแลซึ่งกันและกัน
15	ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียน และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
16	ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ครูชาวต่างประเทศได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ การให้ความอิสระทางด้านความคิดแก่คนเก่ง
17	หลักการการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ
18	ความสมดุลของการทำงานกับการจัดการปัญหาด้านการดำรงชีวิตและความเป็นอยู่ส่วนตัวของครูชาวต่างประเทศ

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
142 ข้อ(ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
19	ครูชาวต่างประเทศมีความพึงพอใจ มีความสุขและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
20	การได้รับการชมเชย ค่ายกย่อง และการให้เกียรติในความสามารถในการทำงานของครูชาวต่างประเทศ
21	ระบบการสอนงานระบบพี่เลี้ยงในการทำงานด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศ
22	การชี้แจงและอบรมให้กับครูชาวต่างประเทศใหม่ เรื่องวัฒนธรรมองค์กรและความปลอดภัยในการทำงานโดยเน้นมาตรการการป้องกันอุบัติเหตุต่างๆ
23	ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและครูชาวต่างประเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
24	ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์กรและมีคุณภาพชีวิตที่ดี
25	ครูชาวต่างประเทศมีรายได้ที่มีความเหมาะสมต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน
26	หัวหน้างานและผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งงานและความรับผิดชอบในการทำงานอย่างเป็นธรรมให้กับครูชาวต่างประเทศ
27	หัวหน้างานและผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมละลายพฤติกรรม
28	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการประสบความสำเร็จในงาน
29	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการยอมรับนับถือ
30	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน
31	การสนับสนุนครูชาวต่างประเทศทางด้านสังคม
32	สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาวต่างประเทศ
33	การออกแบบยุทธศาสตร์ในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ
34	การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ
35	ครูชาวต่างประเทศมีอิสระในการทำงาน
36	การกำหนดเส้นทางอาชีพของครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั่วทุกภูมิภาคมีเป้าหมายในอนาคต
37	การจัดงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนระดับเริ่มต้นให้ครูชาวต่างประเทศใหม่ทุกคน

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
142 ข้อ(ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
38	การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างประเทศ
40	การจ่ายค่าตอบแทนต้องตรงเวลาให้กับครูชาวต่างประเทศ
41	การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่นสวัสดิการที่พักรูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า
42	ครูชาวต่างประเทศต้องปฏิบัติงานประจำ มีขอบข่ายงานที่ชัดเจนและเป็นธรรม
43	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริม ยอมรับ เชิดชู ใส่ใจ ให้เกียรติและให้ความสำคัญกับครูชาวต่างประเทศ
44	บุคลากรในโรงเรียนให้ความสะดวกสบายและเป็นกันเองกับครูชาวต่างประเทศ
45	ครูชาวต่างประเทศมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียน
46	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ขวัญและกำลังใจครูชาวต่างประเทศเช่นเดียวกับบุคลากรครูในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน
47	การสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันระหว่างครูชาวต่างประเทศและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความสุข เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมวันไหว้ครู วันกีฬา
48	การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างประเทศ
49	สวัสดิการด้านสุขภาพ กองทุนการเบิกประกันสุขภาพส่วนหนึ่งเพื่อช่วยให้ครูชาวต่างประเทศรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
50	การส่งเสริมด้านการพัฒนาตนเองและหลักสูตรการอบรมพัฒนาตนเอง เพิ่มระดับและเพิ่มค่าตอบแทนโดยอาจมีการประเมินเป็นระยะ
51	กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ คัดเลือกครูชาวต่างประเทศที่มีคุณภาพและเป็นมาตรฐานทั่วทุกสถานศึกษาในสังกัดกทม. ตรงตามคุณสมบัติของโรงเรียนในสังกัดกทม.
52	การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้จัดอบรมในการพัฒนาวิธีและเทคนิคการสอนอยู่เป็นประจำให้กับครูชาวต่างประเทศ
53	ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสารกับครูชาวต่างประเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และครูชาวต่างประเทศในสถานศึกษา

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
142 ข้อ(ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
54	การเพิ่มความรู้ ความสามารถ เทคนิคและประสบการณ์ในการสอนนักเรียนในสถานศึกษาในสังกัดกทม.การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องให้กับครูชาวต่างประเทศ
55	โรงเรียนวางหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศควรจัดให้มีแบบแผน และแผนการสอนที่ชัดเจนและเป็นหลักสูตรแกนกลาง สอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกๆสถานศึกษาทั่วกทม.
56	โรงเรียนวางแผนหลักสูตรภาษาอังกฤษ สอนโดยครูชาวต่างประเทศ ควรมีการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้
57	โรงเรียนควรให้โอกาสครูต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนหลักสูตร การสอน และการประเมินผลวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการวางนโยบายเพื่อการพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับเด็กในโรงเรียนสังกัด กทม.
58	โรงเรียนวางแผนที่ในการนำทาง (Road Map) ให้กับครูชาวต่างประเทศช่วงระยะเวลา 3 ปีเพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพในการสอนของครูชาวต่างประเทศ (Quality Assurance)
59	การพัฒนาภาษาไทยและวัฒนธรรมไทยให้กับครูชาวต่างประเทศ เพื่อให้ครูชาวต่างประเทศได้เข้าใจวัฒนธรรมไทยและคนไทยให้มากขึ้น จะได้เข้ากับบุคลากรคนไทยในโรงเรียน
60	การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ
61	โรงเรียนจัดระบบการทำซ้ำให้กับครูชาวต่างประเทศที่สอนในสถานศึกษาสังกัด กทม.ให้รวดเร็วและไม่มีปัญหาเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน ไม่ต้องออกไปต่อวีซ่าต่างประเทศ
62	โรงเรียนเปิดหลักสูตรต่างๆในการพัฒนาบุคลากรให้กับครูชาวต่างประเทศ

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 142 ข้อ(ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
63	โรงเรียนสร้างแรงจูงใจโดยการเพิ่มสวัสดิการพิเศษต่างๆเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันกับโรงเรียนในสังกัดกทม.เป็นระยะยาว เช่น สวัสดิการเพิ่มระยะเวลาในสัญญาจ้างของครูชาวต่างประเทศอีก 1 เดือนจากปกติ 9 เดือน เพิ่มเป็น 10 เดือนโดยเป็นสวัสดิการพิเศษ เป็นต้น
64	โรงเรียนสร้างความสัมพันธ์เป็นระบบเครือข่าย Networking Alliance ระหว่างโรงเรียนต่างๆทั่วกทม. เพื่อเป็นการแชร์ชั่วโมงการสอนสำหรับให้ครูชาวต่างประเทศมีตารางสอนที่มีประสิทธิภาพ
65	โรงเรียนสร้างให้ครูชาวต่างประเทศมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ
66	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดระบบโครงสร้างฐานค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับระบบการประเมินประสิทธิภาพในการสอนและจำนวนระยะเวลาที่สอน อัตราค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเมื่อมีการประเมินที่ดีขึ้นตามจำนวนระยะเวลาที่สอนในโรงเรียน
67	การวางรูปแบบแนวทางมาตรฐานในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา
68	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน
69	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดคอร์สอบรมพัฒนาให้กับครูชาวต่างประเทศโดยให้หลักสูตรคู่ขนานกับครูไทยทั้งหมด 9 ด้าน
70	การสร้างแนวทางในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีจิตวิญญาณในการเป็นครู
71	การจัดให้ครูชาวต่างประเทศและครูไทยสอนคู่ขนานกันและร่วมมือซึ่งกันและกัน
72	การจัดให้มีการปฐมนิเทศให้กับครูชาวต่างประเทศที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศที่เข้ามาใหม่เข้าใจกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักสูตร การสอน แนวทางและวิธีการประเมินผล แนวทางการสอน ก่อนลงมือปฏิบัติการสอนจริง
73	ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสื่อสารกับครูชาวต่างประเทศเป็นประจำเพื่อเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
74	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับครูชาวต่างประเทศ
75	การสร้างความมั่นคงและความจงรักภักดีให้เกิดในองค์กร ความปลอดภัยในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศ

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 142 ข้อ(ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
76	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีเป้าหมายนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจ้างครูชาวต่างประเทศ การดำเนินการ และผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้
77	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ
78	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
79	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการวัดผลครู ครูชาวต่างประเทศ การประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนคาดการณ์ศักยภาพขององค์กร
80	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรม เน้นปัจจุบัน เป้าหมายเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ณ ปัจจุบัน สำหรับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่ำหรือบกพร่อง และการอบรมครูชาวต่างประเทศใหม่
81	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงานและผลการประเมินประสิทธิภาพในการสอน เพื่อระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ครูชาวต่างประเทศ ปัจจุบัน
82	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมครูชาวต่างประเทศ
83	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดอบรมให้เกิดแรงจูงใจให้กับครูชาวต่างประเทศ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์กับความรู้ที่เรียนมาในการพัฒนางาน
84	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะสนับสนุนด้านการสร้างทักษะในการจัดการโดยทำให้การเรียนรู้มีความหมาย ผลักดันการเรียนรู้ ทำให้ทักษะที่ได้เรียนรู้นำมาใช้ประโยชน์กับการทำงานจริงให้กับครูชาวต่างประเทศ
85	การดำเนินการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่นการอบรมในงาน การฝึกงาน การอบรมสั่งสอนงาน การฝึกอบรมในห้องโถง การอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ การเรียนรู้แบบจำลองเล่นเกม การอบรมแบบออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 142 ข้อ(ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
86	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หน้าที่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของครูชาวต่างประเทศ ทีมงาน และองค์การ
87	ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ คือการระบุดัดแปลงจุดอ่อนของครูชาวต่างประเทศ การผลักดันให้พวกเขามีความผูกพันและการเชื่อมโยงให้ครูชาวต่างประเทศได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม
88	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและให้รางวัลกับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ
89	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีโครงสร้างค่าตอบแทน ที่ปรับขึ้นในแต่ละปีให้กับครูชาวต่างประเทศขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน
90	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเลื่อนตำแหน่งครูชาวต่างประเทศเพื่อเป็นการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศว่าการทำงานเป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกทม. มีอนาคต ขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน
91	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำย้อนกลับ (feedback) แก่ครูชาวต่างประเทศ ในช่วงกระบวนการประเมินผลเพื่อ วิเคราะห์ทักษะที่ขาด และพัฒนาประสิทธิภาพการสอนให้ดีขึ้น
92	ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น
93	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้ครูชาวต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่ม ทักษะ และสร้างความก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้กับครูชาวต่างประเทศ
94	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กำลังใจกับครูชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน
95	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเกณฑ์การประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับครูชาวต่างประเทศ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
142 ข้อ (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
96	การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดในฐานการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและในการตัดสินใจในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ
97	การแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครูชาวต่างประเทศรับทราบโดยทั่วกัน
98	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานให้กับครูชาวต่างประเทศให้เหมาะสม
99	การจัดค่าตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อดึงดูดใจและดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้อยู่ในโรงเรียนในรูปของเงินตอบแทน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน แรงจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น โบนัส เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง
100	การจัดค่าตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อดึงดูดใจและดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้อยู่ในโรงเรียนในรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน เช่นค่าประกันและการลาพักร้อน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆและคำปรึกษาพยาบาล การฝึกอบรมและพัฒนา การลาศึกษาต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
101	การสำรวจการจ่ายตามมาตรฐานเป็นเครื่องมือการบริหารขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการเลือกระดับการจ่าย
102	การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้ครูชาวต่างประเทศปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
103	การใช้ทฤษฎีค่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency wage theory) เพื่อเป็นการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่มีทักษะและประสิทธิภาพ นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้สูงเพียงพอเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศเกิดแรงจูงใจนำไปซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพและครูชาวต่างประเทศที่มีทักษะสูงจะไม่ลาออกจากงาน ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มผลผลิตในมวลรวม

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
142 ข้อ(ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
104	โครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงาน เชื่อมโยงไปถึงความแตกต่างในคุณค่าของงาน และเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้องาน และ โครงสร้างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือชั้นกับงาน เช่นผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน
105	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความดูแล เอาใจใส่ครูชาวต่างประเทศและจะอย่างไรให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขและทำงานกับองค์กรนานๆ
106	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศโดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งเสริมการดำรงรักษาโดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน โดยเน้นการสร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์
107	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่ข้อเสนอและการพัฒนาโปรแกรมผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนใคร
108	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
109	ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะดำรงรักษาครู ชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยากโดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ
110	ระยะเวลาการจ้างงานที่สูง มีผลต่อการลาออกต่ำ
111	การปรับปรุงการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงาน โดยการมอบรางวัลต่างๆให้กับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการประเมินดี ผ่านเกณฑ์การประเมิน
112	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลภายนอกได้แก่ การให้รางวัลมีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรมการดำรงรักษา และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
142 ข้อ(ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
113	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลที่แท้จริงได้แก่ สร้างลักษณะการทำงานที่ตรงกับความต้องการของครูชาวต่างประเทศ ครูชาวต่างประเทศได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับการตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการเพิ่มพูนสมรรถภาพและชีวิต
114	ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความพอดีระหว่างรางวัลที่ครูชาวต่างประเทศต้องการและรางวัลที่นายจ้างมอบให้
115	การประเมินในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดครูชาวต่างประเทศโดยถามความพึงพอใจของครูชาวต่างประเทศ โดยการถามผู้สมัครว่าสิ่งใดที่ดึงดูดพวกเขาให้เข้ามาองค์กร และการถามครูชาวต่างประเทศปัจจุบันเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุด และการประเมินเหตุผลสำหรับการอัตราการเข้าออกของพนักงานระหว่างการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (exit interviews)
116	ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษา ครูชาวต่างประเทศ คือกองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชีการเกษียณซึ่งครูชาวต่างประเทศของบริษัทตกลงให้บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการลงทุนในวัยเกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือบางส่วนหรือทั้งหมด
117	การนำแผนประกันสังคม มาใช้ในการลดความปรารถนาของครูชาวต่างประเทศที่จะลาออก และเน้นที่ความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพและเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้
118	การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการในความยุติธรรมสำหรับการตัดสินใจในการให้รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ การรับรู้ในความยุติธรรมช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและลดความตั้งใจในการลาออก
119	การมอบรางวัลสำหรับครูชาวต่างประเทศที่อยู่นาน คือการดำรงรักษาให้กับครูชาวต่างประเทศที่อยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้รางวัล เช่น ได้รับชั่วโมงพักร้อนเพิ่มขึ้น ระดับค่าจ้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป การให้โบนัสเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศที่อยู่นาน เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว
120	การดำรงรักษาโดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาวต่างประเทศเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 142 ข้อ(ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
121	การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ
122	การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ
123	การวางระบบทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การทำงานร่วมกัน และการพัฒนากลุ่ม ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบสนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานกับโรงเรียน
124	การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางในเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงวิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรชาวต่างประเทศในโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีผลต่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานต่อ และลดอัตราการลาออก
125	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อครูชาวต่างประเทศด้วยความเคารพและห่วยใยโดยไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ หรือเพศ หรือไม่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการดูถูกเหยียดหยาม การกดขี่หรือล่วงละเมิดทางเพศ
126	กระบวนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศจะต้องคำนึงถึงลักษณะบุคลิกภาพ โดยเน้นการทดสอบที่ได้มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุลักษณะของผู้สมัครงาน
127	การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศคือการระบุบุคคลที่มีแนวโน้มจะอยู่ได้นานโดยถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยนงานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ทำในองค์กร หรือได้รับการแนะนำจากครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน
128	โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าในอาชีพ และมีโอกาสในการฝึกอบรมของครูชาวต่างประเทศ
129	โอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) คือโอกาสในการเติบโตและพัฒนาทักษะหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน และการจัดหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูชาวต่างประเทศ
130	ความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นความสามารถที่มีมูลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวกที่มีผลต่อองค์กรและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 142 ข้อ (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
131	การให้ความรู้สึกว่าครูชาวต่างประเทศมีคุณค่า (Meaningfulness) คือการขยายขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) และการมีบทบาทที่สำคัญในการทำงาน (Role Fit)
132	ความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (co-worker support) และการความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship)
133	การตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูชาวต่างประเทศเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และบุคลากรในโรงเรียนรู้อำนาจหน้าที่ของพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระชับความสัมพันธ์ในโรงเรียน
134	หัวหน้ากลุ่มสาระต่างประเทศให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอและให้ครูชาวต่างประเทศมีความคิดเป็นอิสระในการควบคุมตนเอง
135	โรงเรียนมีกฎเกณฑ์ ผลประโยชน์หรือกระบวนการของโรงเรียนที่จะสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับครูชาวต่างประเทศ
136	โรงเรียนสามารถสานฝันครูชาวต่างประเทศเป็นจริง โดยการเติมเต็มความต้องการครูชาวต่างประเทศด้านกายภาพ ด้านความมั่นคงและด้านความปลอดภัย ด้านความรัก และความเป็นเจ้าของ ด้านความเคารพ และด้านความสมบูรณ์ของชีวิต
137	โรงเรียนจำเป็นที่จะสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศและในขณะเดียวกันรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่เป็นปกติ และรักษาสถานะให้ครูชาวต่างประเทศไม่ให้เกิดความไม่พอใจ
138	โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีเหตุผล ควรเท่าเทียมหรือสามารถแข่งขันได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
139	นโยบายการบริหารของโรงเรียน ควรมีความยืดหยุ่น มีความเป็นธรรมและชัดเจน
140	การเพิ่มผลงานหรือการยกย่องเชิดชู มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูชาวต่างประเทศได้อย่างยั่งยืนกว่าการขึ้นเงินเดือน หรือปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
142 ข้อ(ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
141	ผู้บริหารกำจัดสาเหตุความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้นสร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานในองค์กรในระยะยาว
142	การคาดหวังความเสมอภาคและความยุติธรรมของครูชาวต่างประเทศในการเปรียบเทียบระหว่างตัวป้อน (Input) เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาและความสามารถ กับผลตอบแทนที่ได้รับ (output) จำเป็นต้องสมดุล

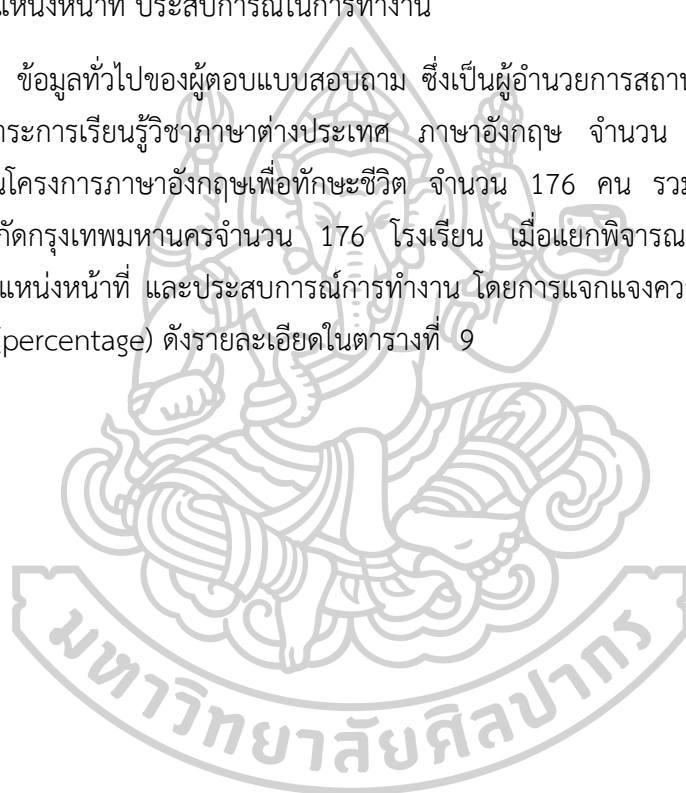


ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 205 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี้ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ จำนวน 1 คน และครูชาวต่างประเทศสอนภาษาอังกฤษ ในโครงการภาษาอังกฤษเพื่อทักษะชีวิต จำนวน 1 คน ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งสิ้นจำนวน 410 คน ส่งแบบสอบถามที่มีข้อความจำนวน 142 ข้อ ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 352 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.85 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผล ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 48 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ จำนวน 128 คน และครูชาวต่างประเทศในโครงการภาษาอังกฤษเพื่อทักษะชีวิต จำนวน 176 คน รวมทั้งสิ้น 352 คน จากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 176 โรงเรียน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสิทธิภาพการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 9



ตารางที่ 9 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	125	35.50
หญิง	227	64.50
รวม	352	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 35 ปี	96	27.30
35-45 ปี	137	38.90
46-50 ปี	53	15.10
สูงกว่า 50 ปี	66	18.80
รวม	352	100.00
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	229	65.10
ปริญญาโท	115	35.70
ปริญญาเอก	6	1.70
อื่นๆ	2	0.60
รวม	352	100.00
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	48	13.60
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชา ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ	128	36.40
ครูชาวต่างประเทศสอน ภาษาอังกฤษในโครงการ ภาษาอังกฤษ เพื่อทักษะชีวิต	176	50.00
รวม	352	100.00
ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง		
น้อยกว่า 1 ปี	29	8.20
1 - 5 ปี	151	42.90

ตารางที่ 9 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
6 – 10 ปี	89	25.30
11 – 15 ปี	36	10.20
มากกว่า 15 ปี	47	13.40
รวม	352	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 352 คน เป็นเพศชาย 125 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 เป็นเพศหญิง 227 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5 ด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 35 – 45 ปี มากที่สุด จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9 น้อยที่สุดมีอายุ 46-50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 ด้านระดับการศึกษาสูงสุดพบว่า ระดับปริญญาตรี มีมากที่สุด จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 65.1 น้อยที่สุดคือ อื่นๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 ด้านตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 และครูชาวต่างประเทศสอนภาษาอังกฤษในโครงการ ภาษาอังกฤษเพื่อทักษะชีวิต จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 น้อยที่สุด มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 29 คน ร้อยละ 8.2

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) มาเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ (John W. Best)

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
1	การบริหารค่าตอบแทนให้กับครูชาวต่างประเทศให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี	4.420	0.7196	มาก
2	การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับอย่างเป็นธรรมให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.227	0.9087	มาก
3	การปฏิบัติกับครูชาวต่างประเทศด้วยความยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบ	4.540	0.7150	มากที่สุด
4	การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศมีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของครูชาวต่างประเทศให้เป็นมืออาชีพและมีคุณภาพ	4.341	0.8424	มาก
5	การสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ดีและอบอุ่นในโรงเรียนให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.577	0.6084	มากที่สุด
6	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการสอนในโรงเรียน เน้นการเห็นคุณค่าในตนเองให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.509	0.6493	มากที่สุด
7	บทบาทของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของครูชาวต่างประเทศ	4.347	0.7581	มาก
8	นโยบาย โครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ รูปแบบ และการบริหารครูชาวต่างประเทศในทุกๆโรงเรียน	4.352	0.7479	มาก
9	ครูชาวต่างประเทศได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน	4.557	0.6512	มากที่สุด
10	การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน	4.599	0.6051	มากที่สุด
11	การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจนให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.594	0.5621	มากที่สุด

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
12	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นธรรมและชัดเจน การเอาใจใส่ดูแลครูชาวต่างประเทศและการทำให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขในการทำงาน	4.528	0.6871	มากที่สุด
13	การมีชื่อเสียงและฐานะที่มั่นคงของโรงเรียน	4.446	0.6856	มาก
14	ครูชาวต่างประเทศมีสังคมในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีกัน ดูแลซึ่งกันและกัน	4.582	0.5982	มากที่สุด
15	ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียน และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน	4.588	0.6389	มากที่สุด
16	ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ครูชาวต่างประเทศได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ การให้ความอิสระทางด้านความคิดแก่คนเก่ง	4.486	0.6448	มาก
17	หลักการการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ	4.381	0.7220	มาก
18	ความสมดุลของการทำงานกับการจัดการปัญหาด้านการดำรงชีวิตและความเป็นอยู่ส่วนตัวของครูชาวต่างประเทศ	4.366	0.7274	มาก
19	ครูชาวต่างประเทศมีความพึงพอใจ มีความสุขและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	4.554	0.6730	มากที่สุด
20	การได้รับการชมเชย ค่ายกย่อง และการให้เกียรติในความสามารถในการทำงานของครูชาวต่างประเทศ	4.500	0.7081	มากที่สุด
21	ระบบการสอนงานระบบพี่เลี้ยงในการทำงานด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.398	0.6800	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
22	การชี้แจงและอบรมให้กับครูชาวต่างประเทศใหม่ เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและความปลอดภัยในการทำงานโดยเน้นมาตรการการป้องกันอุบัติเหตุต่างๆ	4.420	0.7392	มาก
23	ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและครูชาวต่างประเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	4.432	0.6674	มาก
24	ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์กรและมีคุณภาพชีวิตที่ดี	4.460	0.7150	มาก
25	ครูชาวต่างประเทศมีรายได้ที่มีความเหมาะสมต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน	4.372	0.9031	มาก
26	หัวหน้างานและผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งงานและความรับผิดชอบในการทำงานอย่างเป็นธรรมให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.491	0.6537	มาก
27	หัวหน้างานและผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมละลายพฤติกรรม	4.372	0.6841	มาก
28	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการประสบความสำเร็จในงาน	4.551	0.6517	มากที่สุด
29	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการยอมรับนับถือ	4.472	0.6830	มาก
30	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน	4.517	0.6535	มากที่สุด
31	การสนับสนุนครูชาวต่างประเทศทางด้านสังคม	4.412	0.7265	มาก
32	สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.261	1.0211	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
33	การออกแบบยุทธศาสตร์ในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ	4.358	0.7788	มาก
34	การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ	4.349	0.7661	มาก
35	ครูชาวต่างประเทศมีอิสระในการทำงาน	4.395	0.7437	มาก
36	การกำหนดเส้นทางอาชีพของครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั่วทุกม.มีเป้าหมายในอนาคต	4.338	0.8002	มาก
37	การจัดงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนระดับเริ่มต้นให้ครูชาวต่างประเทศใหม่ทุกคน	4.241	0.9003	มาก
38	การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างประเทศ	4.403	0.7136	มาก
39	การสื่อสารระหว่างส่วนบริหารและครูชาวต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.440	0.7056	มาก
40	การจ่ายค่าตอบแทนต้องตรงเวลาให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.634	0.7076	มากที่สุด
41	การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆภายในสถานศึกษา เช่นสวัสดิการที่พักครูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า	4.145	1.0065	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
42	ครูชาวต่างประเทศต้องปฏิบัติงานประจำ มีขอบข่ายงานที่ชัดเจนและเป็นธรรม	4.446	0.7415	มาก
43	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริม ยอมรับ เชิดชู ใส่ใจ ให้เกียรติและให้ความสำคัญกับครูชาวต่างประเทศ	4.514	0.6665	มากที่สุด
44	บุคลากรในโรงเรียนให้ความสะดวกสบายและเป็นกันเองกับครูชาวต่างประเทศ	4.545	0.6389	มากที่สุด
45	ครูชาวต่างประเทศมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียน	4.344	0.8084	มาก
46	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ขวัญและกำลังใจครูชาวต่างประเทศเช่นเดียวกับบุคลากรครูในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน	4.469	0.6828	มาก
47	การสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันระหว่างครูชาวต่างประเทศและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความสุข เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมวันไหว้ครู วันกีฬา	4.545	0.6344	มากที่สุด
48	การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างประเทศ	4.543	0.6210	มากที่สุด
49	สวัสดิการด้านสุขภาพ กองทุนการเบิกประกันสุขภาพส่วนหนึ่งเพื่อช่วยให้ครูชาวต่างประเทศรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	4.315	0.9458	มาก
50	การส่งเสริมด้านการพัฒนาตนเองและหลักสูตรการอบรมพัฒนาตนเอง เพิ่มระดับและเพิ่มค่าตอบแทนโดยอาจมีการประเมินเป็นระยะ	4.327	0.7871	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
51	กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ คัดเลือกครูชาวต่างประเทศที่มีคุณภาพและเป็นมาตรฐานทั่วทุกๆสถานศึกษาในสังกัดกทม. ตรงตามคุณสมบัติของโรงเรียนในสังกัดกทม.	4.489	0.6580	มาก
52	การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้จัดอบรมในการพัฒนาวิธีและเทคนิคการสอนอยู่เป็นประจำให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.366	0.8019	มาก
53	ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสารกับครูชาวต่างประเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และครูชาวต่างประเทศในสถานศึกษา	4.469	0.6353	มาก
54	การเพิ่มความรู้ ความสามารถ เทคนิคและประสบการณ์ในการสอนนักเรียนในสถานศึกษาในสังกัดกทม. การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.395	0.7123	มาก
55	โรงเรียนวางหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศควรจัดให้มีแบบแผน และแผนการสอนที่ชัดเจนและเป็นหลักสูตรแกนกลาง สอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกๆสถานศึกษาทั่วกทม.	4.497	0.6794	มาก
56	โรงเรียนวางแผนหลักสูตรภาษาอังกฤษ สอนโดยครูชาวต่างประเทศ ควรมีการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้	4.480	0.6833	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
57	โรงเรียนควรให้โอกาสครูต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนหลักสูตร การสอน และการประเมินผลวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการวางนโยบายเพื่อการพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับเด็กในโรงเรียนสังกัด กทม.	4.443	0.6642	มาก
58	โรงเรียนวางแผนที่ในการนำทาง (Road Map) ให้กับครูชาวต่างประเทศช่วงระยะเวลา 3 ปีเพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพในการสอนของครูชาวต่างประเทศ (Quality Assurance)	4.304	0.7780	มาก
59	การพัฒนาภาษาไทยและวัฒนธรรมไทยให้กับครูชาวต่างประเทศ เพื่อให้ครูชาวต่างประเทศได้เข้าใจวัฒนธรรมไทยและคนไทยให้มากขึ้น จะได้เข้ากับบุคลากรคนไทยในโรงเรียน	4.403	0.6974	มาก
60	การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.375	0.7091	มาก
61	โรงเรียนจัดระบบการทำวิชาให้กับครูชาวต่างประเทศที่สอนในสถานศึกษาสังกัด กทม.ให้รวดเร็วและไม่มีปัญหา เพื่อให้ครูชาวต่างประเทศรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน ไม่ต้องออกไปต่อวิชาต่างประเทศ	4.406	0.8455	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
63	โรงเรียนสร้างแรงจูงใจโดยการเพิ่มสวัสดิการพิเศษต่างๆ เพื่อให้ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันกับโรงเรียนในสังกัดกทม.เป็นระยะยาว เช่น สวัสดิการเพิ่มระยะเวลาในสัญญาจ้างของครูชาวต่างประเทศอีก 1 เดือนจากปกติ 9 เดือน เพิ่มเป็น 10 เดือนโดยเป็นสวัสดิการพิเศษ เป็นต้น	4.241	0.9615	มาก
64	โรงเรียนสร้างความสัมพันธ์เป็นระบบเครือข่าย Networking Alliance ระหว่างโรงเรียนต่างๆทั่วกทม. เพื่อเป็นการแชร์ชั่วโมงการสอนสำหรับให้ครูชาวต่างประเทศมีตารางสอนที่มีประสิทธิภาพ	4.168	0.8357	มาก
65	โรงเรียนสร้างให้ครูชาวต่างประเทศมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ	4.537	0.6214	มากที่สุด
66	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดระบบโครงสร้างฐานค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับระบบการประเมินประสิทธิภาพในการสอนและจำนวนระยะเวลาที่สอน อัตราค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเมื่อมีการประเมินที่ดีขึ้นตามจำนวนระยะเวลาที่สอนในโรงเรียน	4.347	0.7730	มาก
67	การวางรูปแบบแนวทางมาตรฐานในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา	4.401	0.7171	มาก
68	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน	4.298	0.7618	มาก
69	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดคอร์สอบรมพัฒนาให้กับครูชาวต่างประเทศโดยให้หลักสูตรคู่ขนานกับครูไทยทั้งหมด 9 ด้าน	4.162	0.8368	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการธำรงรักษาคณาจารย์ชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการธำรงรักษาคณาจารย์ชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
70	การสร้างแนวทางในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีจิตวิญญาณในการเป็นครู	4.494	0.6666	มาก
71	การจัดให้ครูชาวต่างประเทศและครูไทยสอนคู่ขนานกันและร่วมมือซึ่งกันและกัน	4.415	0.6948	มาก
72	การจัดให้มีการปฐมนิเทศให้กับครูชาวต่างประเทศที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศที่เข้ามาใหม่เข้าใจกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักสูตร การสอน แนวทางและวิธีการประเมินผล แนวทางการสอน ก่อนลงมือปฏิบัติการสอนจริง	4.460	0.6697	มาก
73	ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสื่อสารกับครูชาวต่างประเทศเป็นประจำเพื่อเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	4.494	0.6537	มาก
74	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับครูชาวต่างประเทศ	4.526	0.6355	มากที่สุด
75	การสร้างความมั่นคงและความจงรักภักดีที่เกิดในองค์กร ความปลอดภัยในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.528	0.6443	มากที่สุด
76	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีเป้าหมายนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจ้างครูชาวต่างประเทศ การดำเนินการ และผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้	4.531	0.6078	มากที่สุด
77	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญในการธำรงรักษาคณาจารย์ชาวต่างประเทศ	4.420	0.7117	มาก
78	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.449	0.6941	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
79	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการวัดผลครู ครูชาวต่างประเทศ การประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนคาดการณ์ศักยภาพขององค์กร	4.415	0.7070	มาก
80	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรม เน้นปัจจุบัน เป้าหมายเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ณ ปัจจุบัน สำหรับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพต่ำหรือบกพร่อง และการอบรมครูชาวต่างประเทศใหม่	4.315	0.7808	มาก
81	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงานและผลการประเมินประสิทธิภาพในการสอน เพื่อระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน	4.341	0.6982	มาก
82	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมครูชาวต่างประเทศ	4.276	0.7850	มาก
83	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดอบรมให้เกิดแรงจูงใจให้กับครูชาวต่างประเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์กับความรู้ที่เรียนมาในการพัฒนางาน	4.332	0.7700	มาก
84	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะสนับสนุนด้านการสร้างทักษะในการจัดการโดยทำให้การเรียนรู้มีความหมาย ผลักดันการเรียนรู้ ทำให้ทักษะที่ได้เรียนรู้นำมาใช้ประโยชน์กับการทำงานจริงให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.443	0.6290	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
85	การดำเนินการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่นการอบรมในงาน การฝึกงาน การอบรมส่งสอนงาน การฝึกอบรมในห้องโถง การอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ การเรียนรู้แบบจำลองเล่นเกม การอบรมแบบออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ต	4.301	0.7954	มาก
86	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หน้าที่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของครูชาวต่างประเทศที่ทีมงาน และองค์การ	4.338	0.6597	มาก
87	ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ คือการระบุดูแลเชิงจุดอ่อนของครูชาวต่างประเทศ การผลักดันให้พวกเขามีความผูกพันและการเชื่อมโยงให้ครูชาวต่างประเทศได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม	4.378	0.6851	มาก
88	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและให้รางวัลกับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ	4.395	0.6921	มาก
89	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีโครงสร้างค่าตอบแทน ที่ปรับขึ้นในแต่ละปี ให้กับครูชาวต่างประเทศขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน	4.315	0.8200	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
90	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเลื่อนตำแหน่งครูชาวต่างประเทศเพื่อเป็นการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศว่าการทำงานเป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีอนาคต ขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน	4.264	0.8514	มาก
91	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำย้อนกลับ (feedback) แก่ครูชาวต่างประเทศ ในช่วงกระบวนการประเมินผลเพื่อ วิเคราะห์ทักษะที่ขาด และพัฒนาประสิทธิภาพการสอนให้ดีขึ้น	4.452	0.6519	มาก
92	ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น	4.426	0.6539	มาก
93	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้ครูชาวต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่ม ทักษะและสร้างความก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.437	0.6551	มาก
94	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กำลังใจกับครูชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน	4.375	0.6591	มาก
95	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเกณฑ์การประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับครูชาวต่างประเทศ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน	4.381	0.6772	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
96	การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดในฐานการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและในการตัดสินใจในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ	4.310	0.7794	มาก
97	การแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครูชาวต่างประเทศรับทราบโดยทั่วกัน	4.403	0.6850	มาก
98	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิธีการในการจัดการผลการปฏิบัติงานให้กับครูชาวต่างประเทศให้เหมาะสม	4.278	0.7332	มาก
99	การจัดค่าตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อดึงดูดใจและธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้อยู่ในโรงเรียนในรูปแบบของเงินตอบแทน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน แรงจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น โบนัส เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง	4.369	0.7771	มาก
100	การจัดค่าตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อดึงดูดใจและธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้อยู่ในโรงเรียนในรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน เช่นค่าประกันและการลาพักร้อน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆและค่ารักษาพยาบาล การฝึกอบรมและพัฒนา การลาศึกษาต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.395	0.7774	มาก
101	การสำรวจการจ่ายตามมาตรฐานเป็นเครื่องมือการบริหารขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการเลือกกระดบการจ่าย	4.199	0.7736	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
102	การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้ครูชาวต่างประเทศปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย	4.509	0.6666	มากที่สุด
103	การใช้ทฤษฎีค่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency wage theory) เพื่อเป็นการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่มีทักษะและประสิทธิภาพ นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้สูงเพียงพอเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศเกิดแรงจูงใจนำไปซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพและครูชาวต่างประเทศที่มีทักษะสูงจะไม่ลาออกจากงาน ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มผลผลิตในมวลรวม	4.429	0.7005	มาก
104	โครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงาน เชื่อมโยงไปถึงความแตกต่างในคุณค่าของงาน และเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้องาน และ โครงสร้างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือชิ้นกับงาน เช่น ผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน	4.321	0.7136	มาก
105	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความดูแลเอาใจใส่ครูชาว ต่างประเทศและจะอย่างไรให้ครูชาว ต่างประเทศมีความสุขและทำงานกับองค์การนานๆ	4.418	0.6615	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
106	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศโดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งเสริมการดำรงรักษาโดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน โดยเน้นการสร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์	4.315	0.7041	มาก
107	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่ข้อเสนอและการพัฒนาโปรแกรมผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนใคร	4.287	0.7624	มาก
108	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล	4.293	0.7374	มาก
109	ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะดำรงรักษาครู ชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยากโดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ	4.364	0.6740	มาก
110	ระยะเวลาการจ้างงานที่สูง มีผลต่อการลาออกต่ำ	4.125	0.7707	มาก
111	การปรับปรุงการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงานโดยการมอบรางวัลต่างๆ ให้กับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการประเมินดี ผ่านเกณฑ์การประเมิน	4.332	0.7043	มาก
112	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลภายนอกได้แก่ การให้รางวัลมีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรมกาดำรงรักษา และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน	4.267	0.7490	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n=176				
ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
113	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือ รางวัลที่แท้จริงได้แก่ สร้างลักษณะการทำงานที่ตรงกับ ความชอบของครูชาวต่างประเทศ ครูชาวต่างประเทศ ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับการตรวจสอบให้ มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสภาพแวดล้อม การทำงานที่ดี และการเพิ่มพูนสมรรถภาพและชีวิต	4.332	0.6921	มาก
114	ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความพอดีระหว่าง รางวัลที่ครูชาวต่างประเทศต้องการและรางวัลที่นายจ้าง มอบให้	4.244	0.7679	มาก
115	การประเมินในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการครู ชาวต่างประเทศโดยถามความพึงพอใจของครูชาว ต่างประเทศเพื่อประเมินระดับความพึงพอใจในงาน	4.250	0.7240	มาก
116	ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศเป็นแรงผลักดัน สำคัญในการรักษา ครูชาวต่างประเทศ คือกองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชี การเกษียณซึ่งครูชาวต่างประเทศของบริษัทตกลงให้ บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการลงทุนในวัย เกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือบางส่วนหรือทั้งหมด	4.125	0.8278	มาก
117	การนำแผนประกันสังคม มาใช้ในการลดความ พรารถานของครูชาวต่างประเทศที่จะลาออก และเน้นที่ ความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพและเงินเดือนที่ สามารถแข่งขันได้	4.361	0.7341	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n=176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
118	การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการในความยุติธรรมสำหรับการตัดสินใจในการให้รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ การรับรู้ในความยุติธรรมช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและลดความตั้งใจในการลาออก	4.270	0.7028	มาก
119	การมอบรางวัลสำหรับครูชาวต่างประเทศที่อยู่นาน คือการดำรงรักษาให้กับครูชาวต่างประเทศที่อยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้รางวัล เช่นได้รับชั่วโมงพักร้อนเพิ่มขึ้น ระดับค่าจ้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป การให้โบนัสเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศที่อยู่นาน เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว	4.364	0.7269	มาก
120	การดำรงรักษาโดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาวต่างประเทศเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น	4.366	0.7543	มาก
121	การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและตรงไปตรงมา ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ	4.526	0.5986	มากที่สุด

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
122	การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ	4.423	0.6536	มาก
123	การวางระบบทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การทำงานร่วมกัน และการพัฒนาความรู้ถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบสนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานกับโรงเรียน	4.332	0.7242	มาก
124	การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางในเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงวิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรชาวต่างประเทศในโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีผลต่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานต่อ และลดอัตราการลาออก	4.332	0.6838	มาก
125	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อครูชาวต่างประเทศด้วยความเคารพและทักทายโดยไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ หรือเพศ หรือไม่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการดูถูกเหยียดหยาม การกดขี่หรือล่วงละเมิดทางเพศ	4.469	0.6530	มาก
126	กระบวนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศจะต้องคำนึงถึงลักษณะบุคลิกภาพ โดยเน้นการทดสอบที่ได้มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุลักษณะของผู้สมัครงาน	4.406	0.6557	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการจ้างรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการจ้างรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
127	การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศคือการระบุบุคคลที่มีแนวโน้มจะอยู่ได้นานโดยถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยนงานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ทำในองค์กร หรือได้รับการแนะนำจากครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน	4.284	0.7578	มาก
128	โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าในอาชีพ และมีโอกาสในการฝึกอบรมของครูชาวต่างประเทศ	4.332	0.7083	มาก
129	โอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) คือโอกาสในการเติบโตและพัฒนาทักษะหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน และการจัดหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูชาวต่างประเทศ	4.347	0.6994	มาก
130	ความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นความสามารถที่มีมูลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวกที่มีผลต่อองค์กรและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	4.358	0.6425	มาก
131	การให้ความรู้สึกว่าครูชาวต่างประเทศมีคุณค่า (Meaningfulness) คือการขยายขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) และการมีบทบาทที่สำคัญในการทำงาน (Role Fit)	4.420	0.6444	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
132	ความรู้สึกรู้สึกว่าสิ่งที่ทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือ การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (co-worker support) และการความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship)	4.432	0.6369	มาก
133	การตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูชาวต่างประเทศเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และบุคลากรในโรงเรียนรู่ว่างานของพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระชับความสัมพันธ์ในโรงเรียน	4.412	0.6254	มาก
134	หัวหน้ากลุ่มสาระต่างประเทศให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอและให้ครูชาวต่างประเทศมีความคิดเป็นอิสระในการควบคุมตนเอง	4.358	0.7139	มาก
135	โรงเรียนมีกฎเกณฑ์ ผลประโยชน์หรือกระบวนการของโรงเรียนที่จะสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับครูชาวต่างประเทศ	4.375	0.7707	มาก
136	โรงเรียนสามารถสานฝันครูชาวต่างประเทศเป็นจริง โดยการเติมเต็มความต้องการครูชาวต่างประเทศด้านกายภาพ ด้านความมั่นคงและด้านความปลอดภัย ด้านความรักและความเป็นเจ้าของ ด้านความเคารพ และด้านความสมบูรณ์ของชีวิต	4.312	0.7982	มาก
137	โรงเรียนจำเป็นที่จะสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศและในขณะเดียวกันรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่เป็นปกติ และรักษาสถานะให้ครูชาวต่างประเทศไม่ให้เกิดความไม่พอใจ	4.381	0.6645	มาก

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 176

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น
138	โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีเหตุมีผล ควรเท่าเทียมหรือสามารถแข่งขันได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน	4.455	0.6694	มาก
139	นโยบายการบริหารของโรงเรียน ควรมีความยืดหยุ่น มีความเป็นธรรมและชัดเจน	4.517	0.6403	มากที่สุด
140	การเพิ่มผลงานหรือการยกย่องเชิดชู มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูชาวต่างประเทศได้อย่างยั่งยืนกว่าการขึ้นเงินเดือน หรือปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.254	0.8184	มาก
141	ผู้บริหารกำจัดสาเหตุความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้นสร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานในองค์กรในระยะยาว	4.239	0.7519	มาก
142	การคาดหวังความเสมอภาคและคุณธรรมของครูชาวต่างประเทศในการเปรียบเทียบระหว่างตัวป้อน (Input) เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาและความสามารถ กับผลตอบแทนที่ได้รับ (output) จำเป็นต้องสมดุล	4.350	0.7366	มาก

จากตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 142 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 4.125 - 4.634 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.5621 - 1.0065 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ตัวแปรที่ 40 การจ่ายค่าตอบแทนต้องตรงเวลาให้กับครูชาวต่างประเทศ (\bar{X} = 4.634, S.D. = 0.7076) รองลงมา เป็นอันดับที่ 2 คือ ตัวแปรที่ 10

การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 4.599$, S.D. = 0.6051) ส่วนตัวแปรที่มีค่าน้อยที่สุดเป็นสำคัญสุดท้าย ได้แก่ ตัวแปรที่ ตัวแปรอัตราการลาออกที่สูง ตามระยะเวลาการจ้างงานที่ต่ำ และอัตราการลาออกต่ำซึ่งสอดคล้องกับระยะเวลาการจ้างงานที่สูง ($\bar{x} = 4.125$, S.D. = 0.7707) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ตัวแปรใดมีค่า S.D. น้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใกล้เคียงกัน ส่วนตัวแปรใดมีค่า S.D. มาก แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจากแบบสอบถามความคิดเห็นในการวิเคราะห์เชิงสำรวจ(Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PAC) พิจารณาจาก ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ คือ ต้องมีตัวแปร มีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาจากค่า KMO (Kaiser - Meyer- Olkin measure of Sampling Adequacy) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และทดสอบสมมุติฐานด้วย ค่า Bartlett's test of Sphericity ที่ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยได้¹³²

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงค่า KMO (Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) และ วิเคราะห์ ค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.948
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	56684.120
	df	10011
	Sig.	.000

ตารางที่ 11 พบว่า KMO (Kaiser- Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ .948 และวิเคราะห์ ค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 56684.120 df 10011 Sig. .000 แสดงว่าตัวแปรจำนวน 142 ข้อ ที่เป็น กระทั่งคำถามของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสมสามารถใช้วิเคราะห์ปัจจัยได้ในระดับดีมาก เพราะค่า KMO Sphericity ค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มี

¹³² Joseph F. Hair, Jr., and others, *Multivariate Data Analysis*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998), 111.

นัยสำคัญทางสถิติ ($\text{sig} = 0.00 < 0.05$) สำหรับค่า Sig น้อยกว่า .05 แสดงว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ปัจจัยต่อไป

การวิเคราะห์ปัจจัยการปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการสกัดปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่งใช้การวิเคราะห์เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก หรือออร์ทogonal (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวร์แมกซ์ (varimax rotation) โดยพิจารณาจาก เกณฑ์การเลือกปัจจัยดังนี้ 1) ค่าความแปรปรวนของปัจจัย (eigenvalues) มากกว่าหรือเท่ากับ 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's Criterion) 2) แต่ละปัจจัยมีตัวแปรที่สังเกตได้ (observed variable) ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และ 3) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของแต่ละตัวแปร ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ซึ่งผลการวิเคราะห์โดยการสกัดปัจจัย เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ ได้จำนวนปัจจัยและ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงปัจจัยค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ปัจจัย	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)
1*	63.786	44.920	44.920	33.825	23.821	23.821
2*	9.465	6.666	51.586	17.719	12.478	36.299
3*	4.251	2.994	54.579	14.984	10.552	46.851
4*	3.432	2.417	56.996	7.608	5.358	52.209
5	2.508	1.766	58.762	3.080	2.169	54.378
6	2.234	1.573	60.335	3.076	2.166	56.545
7	2.153	1.516	61.851	2.533	1.783	58.328
8	1.853	1.305	63.156	2.318	1.633	59.961
9	1.790	1.261	64.417	2.198	1.548	61.509
10	1.690	1.190	65.607	2.082	1.466	62.975
11	1.620	1.141	66.748	1.913	1.347	64.322
12	1.494	1.052	67.800	1.832	1.290	65.612
13	1.450	1.021	68.821	1.797	1.265	66.877
14	1.343	.946	69.767	1.746	1.230	68.107

15	1.281	.902	70.669	1.690	1.190	69.297
16	1.218	.858	71.527	1.674	1.179	70.475
17	1.210	.852	72.379	1.654	1.165	71.640
18	1.147	.808	73.187	1.516	1.067	72.708
19	1.065	.750	73.936	1.438	1.013	73.720
20	1.031	.726	74.662	1.338	.942	74.662

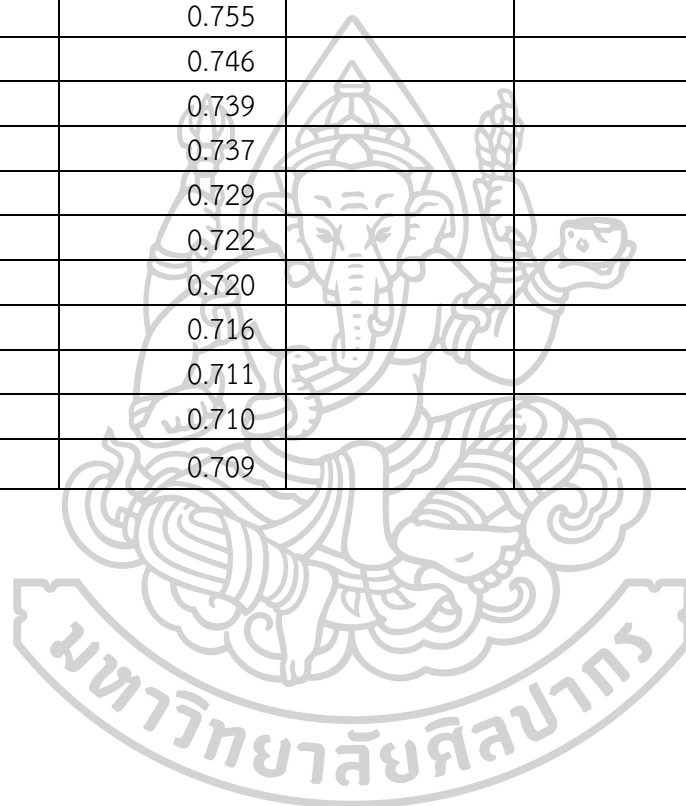
*หมายถึง ปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป และแต่ละปัจจัยประกอบด้วยมีตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัว ขึ้นไป

จากตารางที่ 12 แสดงปัจจัยค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ค่าร้อยละของความแปรปรวน ร้อยละของความแปรปรวนสะสมของปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) มากกว่าหรือเท่ากับ 1 ขึ้นไป มี 20 ปัจจัยและปัจจัยทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสม ได้เท่ากับร้อยละ 74.662 และเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การคัดเลือกปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของแต่ละตัวแปร ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป และมีค่าแปรปรวนของตัวแปรมากกว่า 1 แต่ละปัจจัยที่มีตัวแปรสังเกตได้ (observed variables) ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่ามีเพียง 4 ปัจจัยจำนวน 75 ตัวแปร ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ ปัจจัยที่ 1-4 พบว่า ค่าความแปรปรวน ของตัวแปร (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมด 52.209 น้ำหนักปัจจัยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยนำเสนอข้อมูล ดังตารางที่ 13



ตารางที่ 13 แสดงค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละปัจจัย

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละปัจจัย			
	1	2	3	4
ตัวแปร 113	0.816			
ตัวแปร 115	0.799			
ตัวแปร 118	0.786			
ตัวแปร 112	0.778			
ตัวแปร 129	0.766			
ตัวแปร 111	0.762			
ตัวแปร 124	0.755			
ตัวแปร 122	0.746			
ตัวแปร 119	0.739			
ตัวแปร 106	0.737			
ตัวแปร 130	0.729			
ตัวแปร 128	0.722			
ตัวแปร 104	0.720			
ตัวแปร 133	0.716			
ตัวแปร 110	0.711			
ตัวแปร 123	0.710			
ตัวแปร 132	0.709			



ตารางที่ 13 แสดงค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละปัจจัย (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละปัจจัย			
	1	2	3	4
ตัวแปร 120	0.702			
ตัวแปร 107	0.702			
ตัวแปร 109	0.699			
ตัวแปร 131	0.694			
ตัวแปร 138	0.693			
ตัวแปร 127	0.689			
ตัวแปร 125	0.686			
ตัวแปร 94	0.684			
ตัวแปร 126	0.682			
ตัวแปร 103	0.676			
ตัวแปร 137	0.675			
ตัวแปร 121	0.669			
ตัวแปร 108	0.665			
ตัวแปร 140	0.662			
ตัวแปร 114	0.662			
ตัวแปร 95	0.662			
ตัวแปร 116	0.661			
ตัวแปร 105	0.650			
ตัวแปร 142	0.649			
ตัวแปร 86	0.633			
ตัวแปร 87	0.632			
ตัวแปร 93	0.629			
ตัวแปร 90	0.626			
ตัวแปร 141	0.626			
ตัวแปร 88	0.619			
ตัวแปร 92	0.619			

ตารางที่ 13 แสดงค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละปัจจัย (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละปัจจัย			
	1	2	3	4
ตัวแปร 91	0.609			
ตัวแปร 98	0.608			
ตัวแปร 117	0.607			
ตัวแปร 102	0.603			
ตัวแปร 15		0.794		
ตัวแปร 14		0.785		
ตัวแปร 12		0.782		
ตัวแปร 19		0.779		
ตัวแปร 5		0.699		
ตัวแปร 20		0.680		
ตัวแปร 3		0.676		
ตัวแปร 9		0.670		
ตัวแปร 11		0.665		
ตัวแปร 10		0.652		
ตัวแปร 30		0.651		
ตัวแปร 6		0.629		
ตัวแปร 29		0.623		
ตัวแปร 28		0.617		
ตัวแปร 27		0.603		
ตัวแปร 24		0.600		
ตัวแปร 55			0.666	
ตัวแปร 68			0.645	
ตัวแปร 56			0.637	

ตารางที่ 13 แสดงค่าน้ำหนักปัจจัยของแต่ละตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละปัจจัย (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละปัจจัย			
	1	2	3	4
ตัวแปร 57			0.635	
ตัวแปร 70			0.632	
ตัวแปร 58			0.628	
ตัวแปร 60			0.605	
ตัวแปร 32				0.805
ตัวแปร 37				0.651
ตัวแปร 34				0.637
ตัวแปร 33				0.625
ตัวแปร 41				0.623
รวม 75 ตัวแปร	47 แปร	16 ตัวแปร	7 ตัวแปร	5 ตัวแปร

จากตารางที่ 13 พบว่า ปัจจัยการปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครตามเกณฑ์ที่กำหนด มี 4 ปัจจัย จำนวน 75 ตัวแปร ประกอบด้วย ปัจจัยที่ 1 จำนวน 47 ตัวแปร ปัจจัยที่ 2 จำนวน 16 ตัวแปร ปัจจัยที่ 3 จำนวน 7 ตัวแปร ปัจจัยที่ 4 จำนวน 5 ตัวแปร แต่เนื่องจากปัจจัยที่ 1 มีจำนวนตัวแปรถึง 47 ตัวแปร ผู้วิจัยเห็นว่าควรทำการสกัดตัวแปรของปัจจัยเพื่อหาปัจจัยย่อยและให้เกิดความชัดเจนและปัจจัยย่อยที่จำเป็นและสำคัญในปัจจัยที่ 1 ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดสินใจในการนำตัวแปร 47 ตัวของปัจจัยที่ 1 มาทำการวิเคราะห์หาค่า KMO (Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) และวิเคราะห์ ค่าสถิติทดสอบ Barlett' s Test of Sphericity Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy ค่า df และค่านัยสำคัญทางสถิติดังตารางที่14

ตารางที่ 14 แสดงค่า KMO (Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy)และวิเคราะห์ ค่าสถิติทดสอบ Barlett's Test of Sphericity.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.975
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	16615.372
	df	1081
	Sig.	.000

ตารางที่ 14 แสดงค่า KMO (Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) และวิเคราะห์ ค่าสถิติทดสอบ Barlett's Test of Sphericity Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy 0.975 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 16615.372 df 1081 Sig. .000 แสดงว่าตัวแปรจำนวน 47 ข้อ ที่เป็นกระหังคำถามของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสมสามารถใช้วิเคราะห์ปัจจัยได้ในระดับดีมาก เพราะค่า KMO Sphericity ค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (sig = 0.00 < 0.05) สำหรับค่า Sig น้อยกว่า .05 แสดงว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1 ต่อไป โดยการสกัดปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่งใช้การวิเคราะห์เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก หรือออร์โธกอนอล (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนแมกซ์ (varimax rotation) โดยพิจารณาจาก เกณฑ์การเลือกปัจจัย ดังนี้ 1) ค่าความแปรปรวนของปัจจัย (eigenvalues) มากกว่าหรือเท่ากับ 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's Criterion) 2) แต่ละปัจจัยมีตัวแปรที่สังเกตได้ (observed variable) ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และ 3) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของแต่ละตัวแปร ซึ่งผลการวิเคราะห์โดยการสกัดปัจจัย เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ ได้จำนวนปัจจัยและ และกำหนดค่า Factor Loading ที่ = 0.3 ขึ้นไป เพื่อให้ได้ตัวแปร 47 ตัวแปรครบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปรซึ่งผลการวิเคราะห์โดยการสกัดปัจจัย เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ ได้จำนวนปัจจัยและค่าความแปรปรวนของตัวแปร ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงปัจจัยค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของปัจจัยย่อยของปัจจัย ที่ 1 ของปัจจัยการดำรงรักษาครูชาว ต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ปัจจัย	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative % of Variance)
1*	28.081	59.746	59.746	9.160	19.488	19.488
2*	1.679	3.572	63.318	8.418	17.911	37.400
3*	1.294	2.754	66.072	7.592	16.153	53.553
4*	1.235	2.627	68.698	7.119	15.146	68.698

*หมายถึง ปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป และแต่ละปัจจัยประกอบด้วยมีตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป

จากตารางที่ 15 แสดงปัจจัย ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ตั้งแต่ 1.0 ขึ้นไป ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่ 1 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1 ขึ้นไป มี 4 ปัจจัยและปัจจัยทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมได้เท่ากับร้อยละ 68.698 และเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การคัดเลือกปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของแต่ละตัวแปร ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป และมีค่าแปรปรวนของตัวแปรมากกว่า 1 แต่ละปัจจัยที่มีตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่า มีเพียง 4 ปัจจัย จำนวน 75 ตัวแปร ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ปัจจัยที่ 1-4 พบว่า ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมด 68.698 น้ำหนัก ปัจจัยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัย นำเสนอข้อมูลดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงค่าน้ำหนักปัจจัยย่อยของตัวแปรที่สังเกตได้ในปัจจัยที่ 1

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละปัจจัย			
	1	2	3	4
ตัวแปร 86	.738			
ตัวแปร 93	.673			
ตัวแปร 95	.656			
ตัวแปร 98	.644			
ตัวแปร 91	.637			
ตัวแปร 88	.635			
ตัวแปร 87	.618			
ตัวแปร 94	.611			
ตัวแปร 109	.567			
ตัวแปร 105	.550			
ตัวแปร 92	.534			
ตัวแปร 108	.532			
ตัวแปร 106	.530			
ตัวแปร 120		.748		
ตัวแปร 119		.678		
ตัวแปร 117		.662		
ตัวแปร 103		.652		
ตัวแปร 107		.598		
ตัวแปร 114		.588		
ตัวแปร 102		.569		
ตัวแปร 118		.568		
ตัวแปร 104		.548		
ตัวแปร 90		.509		
ตัวแปร 111		.478		
ตัวแปร 132			.679	
ตัวแปร 125			.672	
ตัวแปร 121			.648	

ตารางที่ 16 แสดงค่าน้ำหนักปัจจัยย่อยของตัวแปรที่สังเกตได้ในปัจจัยที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละปัจจัย			
	1	2	3	4
ตัวแปร 131			.601	
ตัวแปร 129			.583	
ตัวแปร 122			.567	
ตัวแปร 126			.554	
ตัวแปร 133			.533	
ตัวแปร 138			.532	
ตัวแปร 142			.517	
ตัวแปร 137			.480	
ตัวแปร 127				.702
ตัวแปร 115				.696
ตัวแปร 116				.592
ตัวแปร 110				.559
ตัวแปร 140				.555
ตัวแปร 130				.516
ตัวแปร 124				.492
ตัวแปร 128				.490
ตัวแปร 112				.486
ตัวแปร 113				.479
ตัวแปร 123				.473
ตัวแปร 141				.443
รวม 47 ตัวแปร	13 ตัวแปร	11 ตัวแปร	11 ตัวแปร	12 ตัวแปร

ได้ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1 รวมทั้งหมด 4 ปัจจัย ประกอบไปด้วย ปัจจัยที่ 1.1 มี 13 ตัวแปร ปัจจัยที่ 1.2 มี 11 ตัวแปร ปัจจัยที่ 1.3 มี 11 ตัวแปร ปัจจัยที่ 1.4 มี 12 ตัวแปร รวม 75 ตัวแปร

ตารางที่ 17 แสดงปัจจัยที่ 1 – 4 และปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1 ตั้งแต่ 1.1 – 1.4 และจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้ทั้งหมดดังตาราง

ลำดับที่	ปัจจัย	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรที่สังเกตได้
1	ปัจจัยที่ 1	47	0.603-0.816
ใช้การวิเคราะห์เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก หรือออร์โธกอนอล (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (varimax rotation) ของปัจจัยที่ 1	1.1	13	0.530 – 0.738
	1.2	11	0.478 – 0.748
	1.3	11	0.480 – 0.679
	1.4	12	0.443 – 0.702
สกัดปัจจัยทำให้ตัวแปร 47 ตัวแปรของปัจจัยที่ 1	1.1 + 1.2 + 1.3 + 1.4	47	
2	ปัจจัยที่ 2	16	0.600 – 0.794
3	ปัจจัยที่ 3	7	0.605 – 0.666
4	ปัจจัยที่ 4	5	0.623 – 0.805
รวม	4	75	

ตารางที่ 18 ปัจจัยที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่านำหนัก ปัจจัย
113	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลที่แท้จริง ได้แก่ สร้างลักษณะการทำงานที่ตรงกับความชอบของครูชาวต่างประเทศ ครูชาวต่างประเทศได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับการตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการเพิ่มพูนสมรรถภาพและชีวิต	0.816
115	การประเมินในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดครูชาวต่างประเทศโดยถามความพึงพอใจของครูชาวต่างประเทศ โดยการถามผู้สมัครว่าสิ่งใดที่ดึงดูดพวกเขาให้เข้ามาองค์กร และการถามครูชาวต่างประเทศปัจจุบันเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุด และการประเมินเหตุผลสำหรับการอัตรการเข้าออกของพนักงานระหว่างการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (exit interviews)	0.799
118	การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการในความยุติธรรม สำหรับการตัดสินใจในการให้รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ การรับรู้ในความยุติธรรมช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและลดความตั้งใจในการลาออก	0.786
112	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลภายนอก ได้แก่ การให้รางวัลมีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรมจรรยาบรรณ และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน	0.778
129	โอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) คือโอกาสในการเติบโตและพัฒนาทักษะหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน และการจัดหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูชาวต่างประเทศ	0.766
111	การปรับปรุงการจรรยาบรรณครูชาวต่างประเทศคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงานโดยการมอบรางวัลต่างๆให้กับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการประเมินดี ผ่านเกณฑ์การประเมิน	0.762

ตารางที่ 18 ปัจจัยที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
124	การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางในเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงวิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรชาวต่างประเทศในโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีผลต่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานต่อ และลดอัตราการลาออก	0.755
122	การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ	0.746
119	การมอบรางวัลสำหรับครูชาวต่างประเทศที่อยู่ยาวนาน คือการดำรงรักษาให้กับครูชาวต่างประเทศที่อยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้รางวัล เช่น ได้รับชั่วโมงพักสอนเพิ่มขึ้น ระดับค่าจ้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป การให้โบนัสเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศที่อยู่ยาวนาน เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว	0.739
106	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศโดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งเสริมการดำรงรักษาโดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน โดยเน้นการสร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์	0.737
130	ความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นความสามารถที่มีมูลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวกที่มีผลต่อองค์การและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	0.729
128	โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าในอาชีพ และมีโอกาสในการฝึกอบรมของครูชาวต่างประเทศ	0.722
104	การนำองค์ประกอบของโครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงาน ความแตกต่างของค่าตอบแทนในแต่ละชั้น เช่น ทักษะความรู้การศึกษา ลักษณะงานที่รับผิดชอบโดยเชื่อมโยงไปถึงความแตกต่างในคุณค่าของงาน และเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้องาน และโครงสร้างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือชิ้นกับงาน เช่น ผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะความรู้ที่ใช้ในการทำงาน	0.72

ตารางที่ 18 ปัจจัยที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
133	การตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูชาวต่างประเทศเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และบุคลากรในโรงเรียนรู่ว่างานของพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระชับความสัมพันธ์ในโรงเรียน	0.716
110	ระยะเวลาการจ้างงานที่สูง มีผลต่อการลาออกต่ำ	0.711
123	การวางระบบทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การทำงานร่วมกัน และการพัฒนากลุ่ม ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบสนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานกับโรงเรียน	0.71
132	ความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (co-worker support) และการความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship)	0.709
120	การดำรงรักษาโดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาวต่างประเทศเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น	0.702
107	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่ข้อเสนอและการพัฒนาโปรแกรมผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนใคร	0.702
109	ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะดำรงรักษาครู ชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยาก โดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ	0.699
131	การให้ความรู้สึกที่ครูชาวต่างประเทศมีคุณค่า (Meaningfulness) คือการขยายขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) และการมีบทบาทที่สำคัญในการทำงาน (Role Fit)	0.694

ตารางที่ 18 ปัจจัยที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
138	โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีเหตุมีผล ควรเท่าเทียมหรือสามารถแข่งขันได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่น ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน	0.693
127	การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศคือการระบุบุคคลที่มี แนวโน้มจะอยู่ได้นานโดยถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยน งานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ทำในองค์กร หรือได้รับการแนะนำจาก ครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน	0.689
125	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อครูชาว ต่างประเทศด้วยความเคารพและช่วยเหลือโดยไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเชื้อ ชาติ ชาติพันธุ์ หรือเพศ หรือไม่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการดูถูก เหยียดหยาม การกดขี่หรือล่วงละเมิดทางเพศ	0.686
094	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้กำลังใจกับครูชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องในการ ปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน	0.684
126	กระบวนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศจะต้องคำนึงถึงลักษณะ บุคลิกภาพ โดยเน้นการทดสอบที่ได้มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุ ลักษณะของผู้สมัครงาน	126
103	การใช้ทฤษฎีค่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency wage theory) เพื่อเป็นการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่มีทักษะและประสิทธิภาพ นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้สูงเพียงพอเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศเกิด แรงจูงใจนำไปซึ่งผลงานที่มีประสิทธิผลและครูชาวต่างประเทศที่มีทักษะ สูงจะไม่ลาออกจากงาน ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มผลผลิตในมวลรวม	0.676
137	โรงเรียนจำเป็นที่จะสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ให้กับครูชาวต่างประเทศและในขณะเดียวกันรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ใน ปัจจุบันให้คงอยู่เป็นปกติ และรักษาสถานะให้ครูชาวต่างประเทศไม่ให้ เกิดความไม่พอใจ	0.675
121	การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหาร สถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ	0.669

ตารางที่ 18 ปัจจัยที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
108	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล	0.665
140	การเพิ่มผลงานหรือการยกย่องเชิดชู มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูชาวต่างประเทศได้อย่างยั่งยืนกว่าการขึ้นเงินเดือนหรือปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.662
114	ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความพอดีระหว่างรางวัลที่ครูชาวต่างประเทศต้องการและรางวัลที่นายจ้างมอบให้	0.662
095	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเกณฑ์การประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับครูชาวต่างประเทศ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน	0.662
116	ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษาครูชาวต่างประเทศ คือกองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชีการเกษียณซึ่งครูชาวต่างประเทศของบริษัทตกลงให้บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการลงทุนในวัยเกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือบางส่วนหรือทั้งหมด	0.661
105	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสนใจ เอาใจใส่ครูชาว ต่างประเทศและจะทำอย่างไรให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขและทำงานกับองค์กรนานๆ	0.65
142	การคาดหวังความเสมอภาคและคุณธรรมของครูชาวต่างประเทศ ในการเปรียบเทียบระหว่างตัวป้อน (Input) เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาและความสามารถ กับ ผลตอบแทนที่ได้รับ (output) จำเป็นต้องสมดุล	0.649
086	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หน้าที่ของการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เน้นไปที่เป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของครูชาวต่างประเทศ ทีมงาน และเป้าหมายสุดท้ายคือองค์กร โดยกิจกรรมและผลลัพธ์ของครูชาวต่างประเทศสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	0.633

ตารางที่ 18 ปัจจัยที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
087	ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ คือการระบุดูแลจุดอ่อนของครูชาวต่างประเทศ การผลักดันให้พวกเขามีความผูกพันและการเชื่อมโยงให้ครูชาวต่างประเทศได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม	0.632
093	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้ครูชาวต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่ม ทักษะและสร้างความก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้กับครูชาวต่างประเทศ	0.629
090	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเลื่อนตำแหน่งครูชาวต่างประเทศเพื่อเป็นการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศว่าการทำงานเป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกทม. มีอนาคต ขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน	0.626
141	ผู้บริหารกำจัดการขาดความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้นสร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานในองค์กรในระยะยาว	0.626
088	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและให้รางวัลกับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ	0.619
092	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาเพื่อช่วยให้ครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น	0.619
091	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำย้อนกลับ (feedback) แก่ครูชาวต่างประเทศ ในช่วงกระบวนการประเมินผลเพื่อ วิเคราะห์ทักษะที่ขาด และพัฒนาประสิทธิภาพการสอนให้ดีขึ้น	0.619
098	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานให้กับครูชาวต่างประเทศให้เหมาะสม	0.608
117	การนำแผนประกันสังคม มาใช้ในการลดความปรารถนาของครูชาวต่างประเทศที่จะลาออก และเน้นที่ความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพและเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้	0.607

ตารางที่ 18 ปัจจัยที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
102	การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้ครูชาวต่างประเทศปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย	0.603
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)	33.825
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	23.821
	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance)	23.821

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยปัจจัยที่ 1 มี 47 ตัวแปร โดยแต่ละตัวแปร มีค่า Factor Loading เท่ากับ 0.6 ขึ้นไป มีค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.603 ถึง 0.816 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 33.825 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 23.821 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance) เท่ากับ 23.821 แสดงว่า ตัวแปร 47 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ ร้อยละ 23.821 และใน 47 ตัวแปร ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยว่า “แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร” (The Ways to Increase the Satisfaction for Organizational Engagement) แต่เนื่องจาก 47 ตัวแปร มีจำนวนตัวแปรที่มาก ทางผู้วิจัยเห็นว่าควรนำตัวแปรเหล่านี้ มาสกัดปัจจัยและหมุนแกนเพื่อหาปัจจัยย่อย ได้ 4 ปัจจัยย่อย โดยกำหนดค่า Factor Loading เท่ากับ 0.3 ขึ้นไป เพื่อให้ได้ครบ 47 ตัวแปร ตามตารางที่ 19, 20, 21, 22 ตามลำดับดังต่อไปนี้

ตารางที่ 19 ปัจจัยที่ 1.1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
86	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หน้าที่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของครูชาวต่างประเทศ ทีมงาน และองค์กร	0.738
93	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้ครูชาวต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่ม ทักษะและสร้างความก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้กับครูชาวต่างประเทศ	0.673
95	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเกณฑ์การประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับครูชาว ต่างประเทศ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน	0.656
98	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานให้กับครูชาวต่างประเทศให้เหมาะสม	0.644
91	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำย้อนกลับ (feedback) แก่ครูชาวต่างประเทศ ในช่วงกระบวนการการประเมินผลเพื่อ วิเคราะห์ทักษะที่ขาด และพัฒนาประสิทธิภาพการสอนให้ดีขึ้น	0.637
88	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและให้รางวัลกับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ	0.635
87	ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ คือการระบุจุดแข็งจุดอ่อนของครูชาวต่างประเทศ การผลักดันให้พวกเขามีความผูกพันและการเชื่อมโยงให้ครูชาวต่างประเทศได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม	0.618
94	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กำลังใจกับครูชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน	0.611
109	ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะธำรงรักษาครู ชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยาก โดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ	0.567

ตารางที่ 19 ปัจจัยที่ 1.1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
105	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความดูแล เอาใจใส่ครูชาว ต่างประเทศและจะทำอย่างไรให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขและทำงานกับองค์กรนานๆ	0.550
92	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาเพื่อช่วยให้ครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น	0.534
108	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล	0.532
106	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศโดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งเสริมการดำรงรักษาโดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน โดยเน้นการสร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์	0.530
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)	9.160
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	19.488
	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance)	19.488

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัจจัยที่ 1.1 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 13 ตัวแปร เรียงลำดับตาม ค่าน้ำหนักปัจจัยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ตัวแปรที่ 86, 93, 95, 98, 91, 88, 87, 94, 109, 105, 92, 108, 106 มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัย (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.530 ถึง 0.738 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 9.160 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 19.488 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance) เท่ากับ 19.488 แสดงว่า ตัวแปร 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 19.488 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับปัจจัยอื่น ปัจจัยนี้มีความสำคัญ อยู่ในอันดับที่ 1 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยที่ 1.1 มี 13 ตัวแปรเป็นตัวแปรร่วมอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อ พิจารณาลักษณะแต่ละตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่ 86 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หน้าที่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของครูชาวต่างประเทศ ทีมงาน และองค์กร มีค่าน้ำหนักปัจจัย มากที่สุด คือ 0.738 และตัวแปรที่ 106 การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศโดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งเสริมการดำรงรักษาโดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน โดยเน้นการสร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ 0.530 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 1.1 “ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน” (The leadership role in performance management.)

ตารางที่ 20 ปัจจัย 1.2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
120	การดำรงรักษาโดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาวต่างประเทศเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น	0.748
119	การมอบรางวัลสำหรับครูชาวต่างประเทศที่อยู่ยาวนาน คือการดำรงรักษาให้กับครูชาวต่างประเทศที่อยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้รางวัล เช่นได้รับชั่วโมงพักร้อนเพิ่มขึ้น ระดับค่าจ้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้น เมื่อเวลาผ่านไป การให้โบนัสเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศที่อยู่ยาวนาน เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว	0.678
117	การนำแผนประกันสังคม มาใช้ในการลดความปรารถนาของครูชาวต่างประเทศที่จะลาออก และเน้นที่ความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพ และเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้	0.662
103	การลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยาก โดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ	0.652
107	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่ข้อเสนอและการพัฒนาโปรแกรมผลประโยชน์ ที่ไม่เหมือนใคร	0.598
114	ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความพอดีระหว่างรางวัลที่ครูชาวต่างประเทศ ต้องการและรางวัลที่นายจ้างมอบให้	0.588
102	การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้ครูชาวต่างประเทศ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	0.569

ตารางที่ 20 ปัจจัย 1.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
118	การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำ ความเข้าใจ วัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการในความยุติธรรม สำหรับการตัดสินใจในการให้ รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงานตาม วัตถุประสงค์การรับรู้ในความยุติธรรมช่วยเพิ่ม ความพึงพอใจในงาน และลดความตั้งใจในการลาออก	0.568
104	โครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงาน เชื่อมโยงไปถึงความ แตกต่างในคุณค่าของงาน และเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้องาน และ โครงสร้างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือขึ้นกับงาน เช่นผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน	0.548
90	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเลื่อนตำแหน่งครูชาว ต่างประเทศเพื่อเป็น การธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศว่าการทำงาน เป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน สังกัดกรม มีอนาคต ขึ้นอยู่กับผล การประเมินในการปฏิบัติงาน	0.509
111	การปรับปรุงการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศคือการปรับปรุงความ พึงพอใจในงาน โดยการมอบรางวัลต่างๆให้กับครูชาวต่างประเทศที่มี ผลการประเมินดีผ่านเกณฑ์การ ประเมิน	0.478
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)	8.418
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	17.911
	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance)	37.400

จากตารางที่ 20 พบว่า ปัจจัยที่ 1.2 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 11 ตัวแปร เรียงลำดับตาม ค่าน้ำหนักปัจจัยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ตัวแปรที่ 120, 119, 117, 103, 107, 114, 102, 118, 104, 90, 111 มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัย (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.478 ถึง 0.748 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 8.418 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 17.911 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance) เท่ากับ 37.400 แสดงว่า ตัวแปร 11 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 17.911 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับปัจจัยอื่น ปัจจัยนี้มีความสำคัญ อยู่ในอันดับที่ 2 ของปัจจัยที่ 1 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยที่ 1.2 มี 11 ตัวแปรเป็นตัวแปรร่วมอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อ พิจารณาลักษณะแต่ละตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่ 120 การธำรงรักษาโดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาวต่างประเทศเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศผู้ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น มีค่าน้ำหนักปัจจัย มากที่สุด คือ 0.748 และตัวแปรที่ 111 การปรับปรุงการธำรงรักษา

ครูชาวต่างประเทศคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงาน โดยการมอบรางวัลต่างๆให้กับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการประเมินดีเด่นเกณฑ์การ ประเมินมีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ 0.478 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 1.2 “การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ” (The Different Types of Awards.)

ตารางที่ 21 ปัจจัย 1.3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
132	ความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (co-worker support) และความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship)	0.679
125	การธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อครูชาวต่างประเทศด้วยความเคารพและช่วยเหลือโดยไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติ ชชาติพันธุ์ หรือเพศ หรือไม่ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการดูถูกเหยียดหยาม การกดขี่หรือล่วงละเมิดทางเพศ	0.672
121	การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ	0.648
131	การให้ความรู้สึกที่ครูชาวต่างประเทศมีคุณค่า (Meaningfulness) คือการขยาย ขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) และการมีบทบาทที่สำคัญในการทำงาน (Role Fit)	0.601
129	โอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) คือโอกาสในการเติบโตและพัฒนา ทักษะหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน และการจัดหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูชาวต่างประเทศ	0.583
122	การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครู ชาวต่างประเทศ	0.567

ตารางที่ 21 ปัจจัย 1.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
126	กระบวนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศจะต้องคำนึงถึงลักษณะบุคลิกภาพ โดยเน้น การทดสอบที่ได้มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุลักษณะของผู้สมัครงาน	0.554
133	การตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูชาวต่างประเทศเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และ บุคลากรในโรงเรียนรู้งานของพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระชับความสัมพันธ์ในโรงเรียน	0.533
138	โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีเหตุมีผลควรเท่าเทียมหรือ สามารถแข่งขันได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน	0.532
142	การคาดหวังความเสมอภาคและความยุติธรรมของครูชาวต่างประเทศในการ เปรียบเทียบระหว่างตัวป้อน (Input) เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาและความสามารถ กับผลตอบแทนที่ได้รับ (output) จำเป็นต้อง สมดุล	0.517
137	โรงเรียนจำเป็นที่จะสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศและในขณะเดียวกันรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่เป็นปกติ รักษาสถานะให้ครูชาวต่างประเทศไม่ให้เกิดความไม่พอใจ	0.480
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)	7.592
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	16.153
	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance)	53.553

จากตารางที่ 21 พบว่า ปัจจัยที่ 1.3 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 11 ตัวแปร เรียงลำดับตาม ค่าน้ำหนักปัจจัยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ตัวแปรที่ 132, 125, 121, 131, 129, 122, 126, 133, 138, 142, 137 มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัย (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.480 ถึง 0.679 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 7.592 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 16.153 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance) เท่ากับ 53.553 แสดงว่า ตัวแปร 11 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 16.153 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร

(Eigenvalues) กับปัจจัยอื่น ปัจจัยนี้มีความสำคัญ อยู่ในอันดับที่ 3 ของปัจจัยที่ 1 แสดงว่าตัวแปร ปัจจัยที่ 1.3 มี 11 ตัวแปรเป็นตัวแปรร่วมอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อ พิจารณาลักษณะแต่ละตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่ 132 ความรู้สึกว่สิ่งทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (co-worker support) และการความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship) มีค่าน้ำหนักปัจจัย มากที่สุด คือ 0.679 และตัวแปรที่ 137 โรงเรียนจำเป็นที่จะสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศและในขณะเดียวกันรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่เป็นปกติ รักษาสถานะให้ครูชาวต่างประเทศไม่ให้เกิดความไม่พอใจ มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ 0.480 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 1.3 “การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย“ (Establishing good relationship with safety and warm school atmosphere.)

ตารางที่ 22 ปัจจัย 1.4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
127	การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศคือการระบุบุคคลที่มีแนวโน้มจะอยู่ได้นานโดยถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยนงานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ทำในองค์การ หรือได้รับการแนะนำจากครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน	0.702
115	การประเมินทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดจ้างครูชาวต่างประเทศโดยถามความพึงพอใจของครูชาวต่างประเทศ โดยการถามผู้สมัครว่าสิ่งใดที่ดึงดูดพวกเขาให้เข้ามาในองค์การ แหล่งที่มาของความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุด และประเมินเหตุผลอัตราการเข้าออกของพนักงานระหว่างการสัมภาษณ์ก่อนลาออกจากงาน (exit interview)	0.596
116	ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษาครูชาวต่างประเทศ คือกองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชีการเกษียณซึ่งครูชาวต่างประเทศของบริษัทตกลงให้บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการ ลงทุนในวัยเกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือบางส่วนหรือทั้งหมด	0.592
110	ระยะเวลาการจ้างงานที่สูง มีผลต่อการลาออกต่ำ	0.559
140	การเพิ่มผลงานหรือการยกย่องเชิดชูมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูชาวต่างประเทศได้อย่างยั่งยืนกว่าการขึ้นเงินเดือนหรือปรับสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	0.555
130	ความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นความสามารถที่มีมูลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวก ที่มีผลต่อองค์การและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	0.516

ตารางที่ 22 ปัจจัย 1.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
124	การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางในเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยผู้บริหาร สถานศึกษา ผู้บริหารสำนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดง วิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรง บันดาลใจให้กับบุคลากรชาวต่างประเทศ ในโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีผลต่อการ อารงรักษาครูชาว ต่างประเทศให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานต่อ และลดอัตราการ ลาออก	0.492
128	โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือ ค่าตอบแทนและ สวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าใน อาชีพ และมีโอกาสในการฝึกอบรมของครูชาวต่างประเทศ	0.490
112	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลภายนอก ได้แก่การให้ รางวัลมีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการ จัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรมกรอการรักษารักษา และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน	0.486
113	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลที่แท้จริง ได้แก่สร้าง ลักษณะการทำงานที่ตรงกับความชอบของครูชาวต่างประเทศ ครูชาวต่างประเทศได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับการตรวจสอบ ให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อน ร่วมงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการเพิ่มพูนสมรรถภาพและชีวิต	0.479
123	การวางระบบทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการ แบ่งปัน การ ทำงานร่วมกัน และการพัฒนา กลุ่ม ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมาย ร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบ สนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศ อยู่ทำงานกับโรงเรียน	0.473
141	ผู้บริหารกำจัดสาเหตุความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้น สร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อการอารงรักษาครูชาว ต่างประเทศให้ทำงานในองค์กรในระยะยาว	0.443
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)	7.119
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	15.146
	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance)	68.698

จากตารางที่ 22 พบว่า ปัจจัยที่ 1.4 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 12 ตัวแปร เรียงลำดับตาม ค่าน้ำหนักปัจจัยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ตัวแปรที่ 127, 115, 116, 110, 140, 130, 124, 128, 112, 113, 123, 141 มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัย (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.443 ถึง 0.702 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 7.119 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 15.146 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance) เท่ากับ 68.698 แสดงว่า ตัวแปร 12 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 15.146 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับปัจจัยอื่น ปัจจัยนี้มีความสำคัญ อยู่ในอันดับที่ 4 ของปัจจัยที่ 1 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยที่ 1.4 มี 12 ตัวแปรเป็นตัวแปรร่วมอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุดในอันดับที่ 4 และเมื่อ พิจารณาลักษณะแต่ละตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่ 127 การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศคือการระบุดบุคคลที่มีแนวโน้มจะอยู่ได้นานโดยถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยนงานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ทำในองค์กร หรือได้รับการแนะนำจากครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน มีค่าน้ำหนักปัจจัย มากที่สุด คือ 0.702 และตัวแปรที่ 141 ผู้บริหารกำจัดการขาดความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้น สร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานใน องค์กรในระยะยาว มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ 0.443 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 1.4 “ระบบการสนับสนุนของ HR“ (The HR support system)

ตารางที่ 23 ปัจจัยที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
15	ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียน และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน	0.794
14	ครูชาวต่างประเทศมีสังคมในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีกัน ดูแลซึ่งกันและกัน	0.785
12	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นธรรมและชัดเจน การเอาใจใส่ดูแลครูชาวต่างประเทศและการทำให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขในการทำงาน	0.782
19	ครูชาวต่างประเทศมีความพึงพอใจ มีความสุขและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	0.779
5	การสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ดีและอบอุ่นในโรงเรียนให้กับครูชาวต่างประเทศ	0.699

ตารางที่ 23 ปัจจัยที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
20	การได้รับการชมเชย ค่ายกย่อง และการให้เกียรติในความสามารถใน การทำงานของครูชาวต่างประเทศ	0.680
3	การปฏิบัติกับครูชาวต่างประเทศด้วยความยุติธรรม ไม่เอาัดเอาเปรียบ	0.676
9	ครูชาวต่างประเทศได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน	0.670
11	การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจนให้กับครูชาวต่างประเทศ	0.665
10	การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างครูชาวต่างประเทศใน โรงเรียน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน	0.652
30	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน	0.651
6	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการสอนในโรงเรียน เน้นการ เห็นคุณค่าในตนเองให้กับครูชาวต่างประเทศ	0.629
29	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการยอมรับนับถือ	0.623
28	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการประสบความสำเร็จใน งาน	0.617
27	หัวหน้างานและผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานเป็นทีมและกิจกรรม ละลายพฤติกรรม	0.603
24	ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์กรและมีคุณภาพชีวิตที่ดี	0.600
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)	17.719
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	12.478
	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance)	36.299

จากตารางที่ 23 พบว่า ปัจจัยที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 16 ตัวแปร เรียงลำดับตาม ค่าน้ำหนักปัจจัย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ตัวแปรที่ 15,14,12,19,5,20,3,9,11,10,30,6,29,28,27,24 มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัย (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.600 ถึง 0.794 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 17.719 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 12.478 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance) เท่ากับ 36.299 แสดงว่า ตัวแปร 16 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 12.478 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับปัจจัยอื่น ปัจจัยนี้มีความสำคัญ อยู่ในอันดับที่ 2 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยที่ 2 มี 16 ตัวแปรเป็นตัวแปรร่วมอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อ พิจารณาลักษณะแต่ละตัวแปร พบว่าตัวแปรที่ 15 ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียน และทำให้เกิดความพึงพอใจในการ

ทำงานมีค่าน้ำหนักปัจจัย มากที่สุด คือ 0.794 และตัวแปรที่ 24 นโยบาย โครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ รูปแบบและการบริหารครูชาวต่างประเทศในทุกๆโรงเรียน มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ 0.600 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 2 “การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา“ (The cultivation for inspirations and faiths influencing.)

ตารางที่ 24 ปัจจัยที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
55	โรงเรียนวางหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศ ควรจัดให้มีแบบแผน และแผนการสอนที่ชัดเจนและเป็นหลักสูตรแกนกลาง สอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกๆสถานศึกษาทั้งหมด.	0.666
68	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน	0.645
56	โรงเรียนวางแผนหลักสูตรภาษาอังกฤษ สอนโดยครูชาวต่างประเทศ ควรมีการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้	0.637
57	โรงเรียนควรให้โอกาสครูต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนหลักสูตร การสอน และการประเมินผลวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการวางนโยบายเพื่อการพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับเด็กในโรงเรียนสังกัด กทม.	0.635
70	การสร้างแนวทางในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีจิตวิญญาณในการเป็นครู	0.632

ตารางที่ 24 ปัจจัยที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
58	โรงเรียนวางแผนที่ในการนำทาง (Road Map) ให้กับครูชาวต่างประเทศช่วงระยะเวลา 3 ปีเพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพในการสอนของครูชาวต่างประเทศ (Quality Assurance)	0.628
60	การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ	0.605
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)	14.984
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	10.552
	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance)	46.851

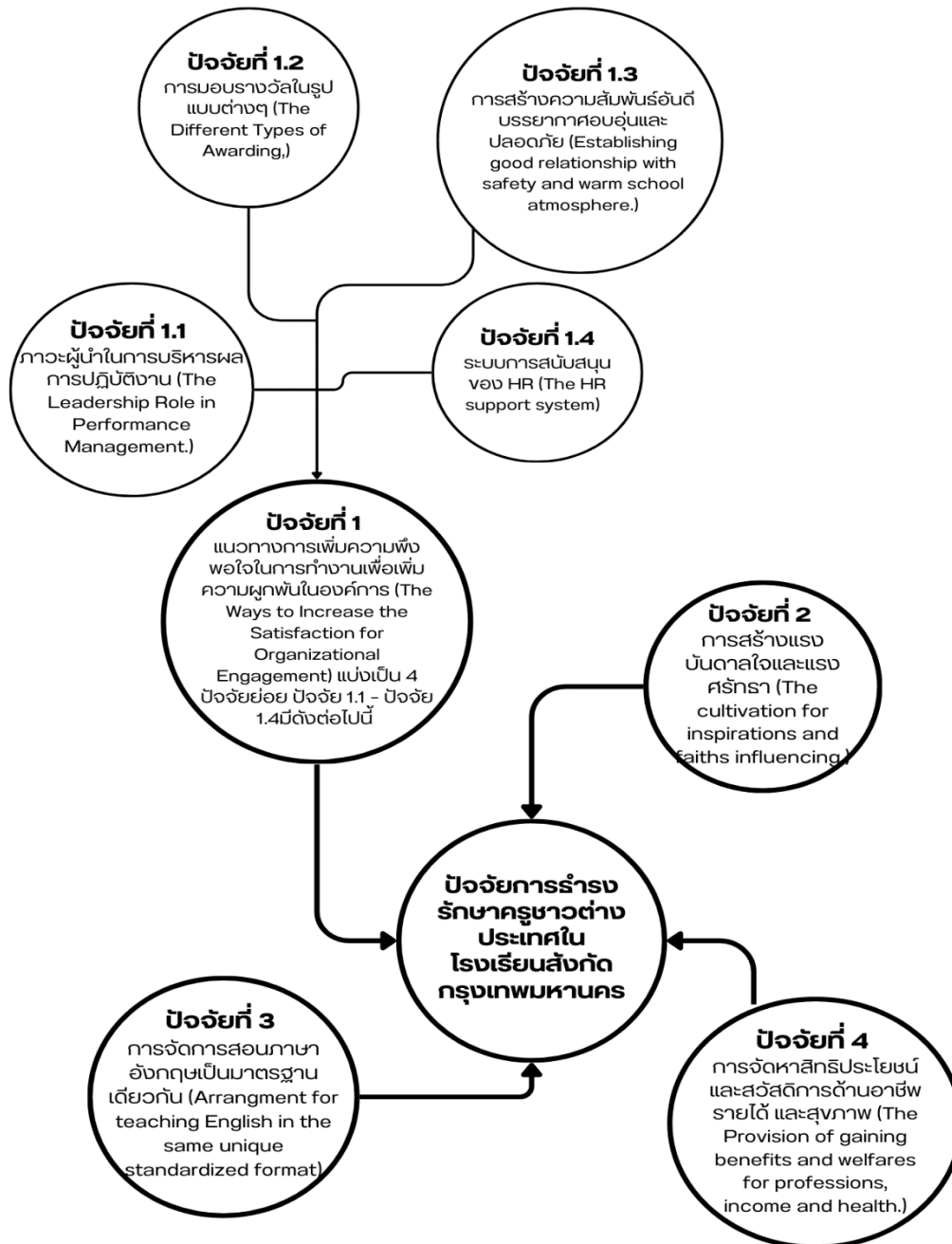
จากตารางที่ 24 พบว่า ปัจจัยที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 7 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักปัจจัยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ตัวแปรที่ 55, 68, 56, 57, 70, 58, 60 มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัย (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.605 ถึง 0.666 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 14.984 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 10.552 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance) เท่ากับ 46.851 แสดงว่า ตัวแปร 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 10.552 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับปัจจัยอื่น ปัจจัยนี้มีความสำคัญ อยู่ในอันดับที่ 3 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยที่ 3 มี 7 ตัวแปรเป็นตัวแปรร่วมอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาลักษณะแต่ละตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่ 55 โรงเรียนวางหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศควรจัดให้มีแบบแผน และแผนการสอนที่ชัดเจนและเป็นหลักสูตรแกนกลาง สอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกๆสถานศึกษาทั่วทุกม.มีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดคือ 0.666 และตัวแปรที่ 60 การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศมีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ 0.605 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 3 “การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน” (Arrangement for teaching English in the same unique standardized format)

ตารางที่ 25 ปัจจัยที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย
32	สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาวต่างประเทศ	0.805
37	การจัดงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนระดับเริ่มต้นให้ครูชาวต่างประเทศใหม่ทุกคน	0.651
34	การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ	0.637
33	การออกแบบยุทธศาสตร์ในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ	0.625
41	การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่นสวัสดิการที่พักครูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า	0.623
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)	7.608
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	5.358
	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance)	52.209

จากตารางที่ 25 พบว่า ปัจจัยที่ 4 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 5 ตัวแปร เรียงลำดับตาม ค่าน้ำหนักปัจจัยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ตัวแปรที่ 32, 37, 34, 33, 41 มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัย (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.623 ถึง 0.805 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 7.608 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 5.358 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of variance) เท่ากับ 52.209 แสดงว่า ตัวแปร 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 5.358 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับปัจจัยอื่น ปัจจัยนี้มีความสำคัญ อยู่ในอันดับที่ 4 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยที่ 4 มี 5 ตัวแปรเป็นตัวแปรร่วมอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุดในที่สุด และเมื่อ พิจารณาลักษณะแต่ละตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่ 32 สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาวต่างประเทศ มีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดคือ 0.805 และตัวแปรที่ 41 การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่นสวัสดิการที่พักครูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ 0.623 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 4 “การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพรายได้และสุขภาพ“ (The Provision of gaining benefits and welfares for professions, income and health.)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



ภาพที่ 13 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากภาพที่ 13 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 4 ปัจจัย และ ปัจจัยที่ 1 มี 4 ปัจจัยย่อย คือ

1. แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร (The Ways to Increase the Satisfaction for Organizational Engagement) แบ่งเป็น 4 ปัจจัยย่อย ปัจจัย 1.1 – ปัจจัย 1.4 มีดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (The Leadership Role in Performance Management.)

1.2 การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ (The Different Types of Awarding.)

1.3 การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย (Establishing good relationship with safety and warm school atmosphere.)

1.4 ระบบการสนับสนุนของ HR (The HR support system)

2. การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา (The cultivation for inspirations and faiths.)

3. การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน (Arrangement for teaching English in the same standard)

4. การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ (The Provision of gaining benefits and welfares for professions, income and health.)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เพื่อยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์เพื่อยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยนำเสนอปัจจัยจำนวน 4 ปัจจัยและ 4 ปัจจัยย่อย จำนวน 75 ตัวแปร ซึ่งเป็นปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาประเด็นความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงให้ได้ปัจจัย ที่เหมาะสม โดยดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้ 1. กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยทำการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิโดยพิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นอาจารย์ภาคบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ และผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 5 คน 2. ผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ของ ปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงให้ได้ปัจจัยที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น 3. ผู้วิจัยสังเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ นำข้อเสนอแนะมาพิจารณาแล้วแก้ไขและสรุปผลการวิจัย

1. กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยทำการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิโดยพิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 5 คน

2. ผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ของปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ได้ปัจจัยที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

3. ผู้วิจัยสังเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ นำข้อเสนอแนะมาพิจารณาแล้วแก้ไขและสรุปผลการวิจัย 1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency : f) ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัย ดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 26



ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครู
ชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาว ต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็น ประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
ปัจจัยที่ 1 แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร มี 47 ตัวแปร แบ่งเป็น 4 ปัจจัยย่อย ปัจจัยย่อยที่ 1.1 – ปัจจัยย่อยที่ 1.4 (Factor 1 The ways to increase the satisfaction for organizational engagement. There are 47 variables divided by 3 sub- factors from 1.1 – 1.4)									
ปัจจัยย่อยที่ 1.1 ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มี 13 ตัวแปร (The Sub-Factor No. 1.1 The leadership role in performance management for career advancement, binding attachment, and training & development. There are 8 variables.)									
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ หน้าที่ของการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลผลิต สูงสุดของครูชาวต่างประเทศ ที่มงาน และองค์กร	5	100	5	100	5	100	5	100
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง โอกาสให้ครูชาวต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่ม ทักษะ และสร้างความก้าวหน้า ทางด้านอาชีพให้กับครูชาว ต่างประเทศ	5	100	5	100	5	100	5	100
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเกณฑ์ การประเมินการทำงานที่มี ประสิทธิภาพให้กับครูชาว ต่างประเทศ ให้ความเป็นธรรม โดยทั่วกัน	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานให้กับครูชาวต่างประเทศให้เหมาะสม	5	100	5	100	5	100	5	100
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำย้อนกลับ (feedback) แก่ครูชาวต่างประเทศในช่วงกระบวนการประเมินผลเพื่อวิเคราะห์ทักษะที่ขาด และพัฒนาประสิทธิภาพการสอนให้ดีขึ้น	5	100	5	100	5	100	5	100
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและให้รางวัลกับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์คือการระบุดูแลเชิงจุดอ่อนของครูชาวต่างประเทศ การผลักดันให้พวกเขามีความผูกพันและการเชื่อมโยงให้ครูชาวต่างประเทศได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม	5	100	5	100	5	100	5	100
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กำลังใจกับครูชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน	5	100	5	100	5	100	5	100
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยากโดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความดูแล เอาใจใส่ครูชาว ต่างประเทศและจะหาอย่างไรให้ครูชาว ต่างประเทศมีความสุขและทำงานกับองค์กรนานๆ	5	100	5	100	5	100	5	100
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาเพื่อช่วยให้ครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้รับการอบรม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น	5	100	5	100	5	100	5	100
12.	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
13.	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศโดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งเสริมการดำรงรักษาโดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน โดยเน้นการสร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์	5	100	5	100	5	100	5	100
ปัจจัยย่อยที่ 1.2 การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ มี 11 ตัวแปร (The Sub-Factor No. 1.2 The different types of awarding There are 11 variables.)									
14.	การดำรงรักษาโดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาวต่างประเทศเพื่อรักษา ครูชาวต่างประเทศผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่า คอมมิชชั่น	5	100	5	100	5	100	5	100
15.	การมอบรางวัลสำหรับครูชาวต่างประเทศที่อยู่นาน คือการดำรงรักษาให้กับครูชาวต่างประเทศที่อยู่กับองค์การนานๆ โดยการให้รางวัล เช่นได้รับ ชั่วโมงพักร้อนเพิ่มขึ้น ระดับค่าจ้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป การให้โบนัสเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศ ที่อยู่นาน เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
16.	การนำแผนประกันสังคม มาใช้ในการลดความปรารถนาของครูชาวต่างประเทศที่จะ ลาออก และเน้นที่ความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพและเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้	5	100	5	100	5	100	5	100
17.	การใช้ทฤษฎีค่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency wage theory) เพื่อเป็นการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่มีทักษะและประสิทธิภาพ นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้สูงเพียงพอเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศเกิดแรงจูงใจนำไปซึ่งผลงานที่มีประสิทธิผลและครูชาวต่างประเทศที่มีทักษะสูงจะไม่ลาออกจากงาน ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มผลผลิต ในมวลรวม	5	100	5	100	5	100	5	100
18.	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่ข้อเสนอและการพัฒนาโปรแกรม ผลประโยชน์ ที่ไม่เหมือนใคร	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
19.	ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความพอดีระหว่างรางวัลที่ครูชาวต่างประเทศ ต้องการ และรางวัลที่นายจ้างมอบให้	5	100	5	100	5	100	5	100
20.	การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้ครูชาวต่างประเทศ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย	5	100	5	100	5	100	5	100
21.	การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรมคือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการในความยุติธรรมสำหรับการตัดสินใจในการให้ รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์การรับรู้ในความยุติธรรมช่วยเพิ่ม ความพึงพอใจในงานและลดความตั้งใจในการลาออก	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
22.	โครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงาน เชื่อมโยงไปถึงความแตกต่างในคุณค่าของงานและเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้อหา และ โครงสร้างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือชั้นกับงาน เช่น ผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน	5	100	5	100	5	100	5	100
23.	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเลื่อนตำแหน่งครูชาวต่างประเทศเพื่อเป็นการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศว่าการทำงานเป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกทม มีอนาคต ขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน	5	100	5	100	5	100	5	100
24.	การปรับปรุงการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงาน โดยการมอบรางวัลต่างๆให้กับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการประเมินดีผ่านเกณฑ์การประเมิน	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
ปัจจัยย่อยที่ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย มี 11 ตัวแปร (The Sub-Factor No. 1.3 Establishing good relationship with safety and warm school atmosphere. There are 11 variables.)									
25.	ความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือการสนับสนุนของเพื่อน ร่วมงาน (co-worker support) และการความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship)	5	100	5	100	5	100	5	100
26.	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อครูชาวต่างประเทศ ด้วย ความเคารพและช่วยเหลือ โดยไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติชาติพันธุ์ หรือเพศ หรือไม่ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการดูถูกเหยียดหยาม การกดขี่หรือล่วงละเมิดทางเพศ	5	100	5	100	5	100	5	100
27.	การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและตรงไปตรงมา ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อน ร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
28.	การให้ความรู้เกี่ยวกับครูชาวต่างประเทศมีคุณค่า (Meaningfulness) คือการขยายขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) และการมีบทบาทที่สำคัญในการทำงาน (Role Fit)	5	100	5	100	5	100	5	100
29.	โอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) คือโอกาสในการเติบโตและพัฒนา ทักษะหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน และการจัดหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูชาวต่างประเทศ	5	100	5	100	5	100	5	100
30.	การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครู ชาวต่างประเทศ	5	100	5	100	5	100	5	100
31.	กระบวนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศจะต้องคำนึงถึงลักษณะบุคลิกภาพ โดยเน้นการทดสอบที่ได้มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุลักษณะของผู้สมัครงาน	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
32.	การตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูชาวต่างประเทศเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และ บุคลากรในโรงเรียนรู้งานของพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระชับความสัมพันธ์ในโรงเรียน	5	100	5	100	5	100	5	100
33.	โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีเหตุมีผล ควรเท่าเทียมหรือสามารถแข่งขันได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน	5	100	5	100	5	100	5	100
34.	การคาดหวังความเสมอภาคและความยุติธรรมของครูชาวต่างประเทศในการเปรียบเทียบระหว่างตัวป้อน (Input) เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาและความสามารถ กับผลตอบแทนที่ได้รับ (output) จำเป็นต้องสมดุล	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
35.	โรงเรียนจำเป็นที่จะสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศและในขณะเดียวกันรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่เป็นปกติ และ รักษาสถานะให้ครูชาวต่างประเทศไม่ให้เกิดความไม่พอใจ	5	100	5	100	5	100	5	100
ปัจจัยที่ 1.4 ระบบการสนับสนุนของ HR มี 12 ตัวแปร (Factor 1.4: HR support system, There are 12 variables)									
36.	การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศคือการระบุบุคคลที่มีแนวโน้มจะอยู่ได้นาน โดยถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยนงานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ ทำในองค์กร หรือได้รับการแนะนำจากครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
37.	การประเมินทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดจ้างครูชาวต่างประเทศโดยถามความพึงพอใจของครูชาวต่างประเทศ โดยการถามผู้สมัครว่าสิ่งใดที่ดึงดูดพวกเขาให้เข้ามาในองค์กร แหล่งที่มาของความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุด และประเมินเหตุผลอัตราการเข้าออกของพนักงานระหว่างการสัมภาษณ์ก่อนลาออกจากงาน (exit interview)	5	100	5	100	5	100	5	100
38.	ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษา ครูชาวต่างประเทศ คือกองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชีการเกษียณซึ่งครูชาวต่างประเทศของบริษัทตกลงให้บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการลงทุนในวัยเกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือบางส่วนหรือทั้งหมด	5	100	5	100	5	100	5	100
39.	ระยะเวลาการทำงานที่สูง มีผลต่อการลาออกต่ำ	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
40.	การเพิ่มผลงานหรือการยกย่องเชิดชูมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูชาวต่างประเทศได้อย่างยิ่งยไปกว่าการขึ้นเงินเดือน หรือปรับสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	5	100	5	100	5	100	5	100
41.	ความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นความสามารถที่มีมูลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวก ที่มีผลต่อองค์การและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	5	100	5	100	5	100	5	100
42.	การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางในเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงวิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรง บันดาลใจให้กับบุคลากรชาวต่างประเทศในโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายมีผลต่อการ ดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานต่อ และลดอัตราการ ลาออก	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
43.	โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือ ค่าตอบแทนและ สวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าในอาชีพ และมีโอกาสในการ ฝึกอบรมของครูชาวต่างประเทศ	5	100	5	100	5	100	5	100
44.	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจ และการรักษาใจ คือรางวัลภายนอกได้แก่การให้ รางวัลมีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรม การดำรงรักษา และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
45.	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลที่แท้จริงได้แก่สร้าง ลักษณะการทำงานที่ตรงกับความชอบของครูชาวต่างประเทศ ครูชาวต่างประเทศ ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับการตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อน ร่วมงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการเพิ่มพูนสมรรถภาพและชีวิต	5	100	5	100	5	100	5	100
46.	การวางระบบทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การทำงานร่วมกัน และการพัฒนาความรู้ถึงจุดมุ่งหมายร่วมกัน ที่เชื่อมโยงกับระบบ สนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานกับโรงเรียน	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
47.	ผู้บริหารกำจัดสาเหตุความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้น สร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจเพื่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานในองค์กรในระยะยาว	5	100	5	100	5	100	5	100
ปัจจัยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา จำนวน 16 ตัวแปร (The Factor No. 2 The cultivation for inspirations and faiths.) There are 16 variables.									
48.	ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียน และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน	5	100	5	100	5	100	5	100
49.	ครูชาวต่างประเทศมีสัมคมในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีกัน ดูแลซึ่งกันและกัน	5	100	5	100	5	100	5	100
50.	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ความเป็นธรรม และชัดเจน การเอาใจใส่ดูแลครูชาวต่างประเทศและการทำให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขในการทำงาน	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
51.	ครูชาวต่างประเทศมีความพึงพอใจ มีความสุขและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	5	100	5	100	5	100	5	100
52.	การสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ดีและอบอุ่นในโรงเรียนให้กับครูชาวต่างประเทศ	5	100	5	100	5	100	5	100
53.	การได้รับการชมเชย ค่ายกย่อง และการให้เกียรติในความสามารถในการทำงานของครูชาวต่างประเทศ	5	100	5	100	5	100	5	100
54.	การปฏิบัติกับครูชาวต่างประเทศด้วยความยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบ	5	100	5	100	5	100	5	100
55.	ครูชาวต่างประเทศได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน	5	100	5	100	5	100	5	100
56.	การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจนให้กับครูชาวต่างประเทศ	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
57.	การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน	5	100	5	100	5	100	5	100
58.	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน	5	100	5	100	5	100	5	100
59.	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการสอนในโรงเรียน เน้นการเห็นคุณค่าในตนเองให้กับครูชาวต่างประเทศ	5	100	5	100	5	100	5	100
60.	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการยอมรับนับถือ	5	100	5	100	5	100	5	100
61.	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการประสบความสำเร็จในงาน	5	100	5	100	5	100	5	100
62.	หัวหน้างานและผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมละลายพฤติกรรม	5	100	5	100	5	100	5	100
63.	ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์กรและมีคุณภาพชีวิตที่ดี	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
ปัจจัยที่ 3 การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน มี 7 ตัวแปร (The Factor No. 3 Arrangement for teaching English in the same unique standardized format) There are 7 variables.)									
64.	โรงเรียนวางหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศควรจัดให้มีแบบแผน และแผนการสอนที่ชัดเจน และเป็นหลักสูตรแกนกลางสอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกๆ สถานศึกษาทั้งหมด.	5	100	5	100	5	100	5	100
65.	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน	4	80	4	80	4	80	4	80
66.	โรงเรียนวางแผนหลักสูตรภาษาอังกฤษ สอนโดยครูชาวต่างประเทศ ควรมีการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
67.	โรงเรียนควรให้โอกาสครูต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนหลักสูตร การสอน และการประเมินผลวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการวางนโยบายเพื่อการพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับเด็กในโรงเรียนสังกัด กทม.	5	100	5	100	5	100	5	100
68.	การสร้างแนวทางในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีจิตวิญญาณในการเป็นครู	5	100	5	100	5	100	5	100
69.	โรงเรียนวางแผนที่ในการนำทาง (Road Map) ให้กับครูชาวต่างประเทศช่วงระยะเวลา 3 ปี เพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพในการสอนของครูชาวต่างประเทศ (Quality Assurance)	5	100	5	100	5	100	5	100
70.	การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ	4	80	4	80	4	80	4	80

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
ปัจจัยที่ 4 การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ มี 5 ตัวแปร (The Factor No. 4 Provision of gaining benefits and welfares for professions, income and health. There are 5 variables)									
71.	สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาวต่างประเทศ	5	100	5	100	5	100	5	100
72.	การจัดงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนระดับเริ่มต้นให้ครูชาวต่างประเทศใหม่ทุกคน	5	100	5	100	5	100	5	100
73.	การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ	5	100	5	100	5	100	5	100
74.	การออกแบบยุทธศาสตร์ในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ	5	100	5	100	5	100	5	100
75.	การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่นสวัสดิการที่พักครูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า	5	100	5	100	5	100	5	100

ตารางที่ 26 แสดงค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
	สรุป		99.09		99.09		99.09		99.09

จากตารางที่ 26 พบว่า ผลการยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความถูกต้อง จำนวน 73 ตัวแปร ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีอยู่ 2 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 65 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน และตัวแปรที่ 70 การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าถูกต้อง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ด้านความเหมาะสม จำนวน 73 ตัวแปร ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีอยู่ 2 ตัวแปร ได้แก่ตัวแปรที่ 65 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน และตัวแปรที่ 70 การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าเหมาะสม จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ด้านความเป็นไปได้ จำนวน 73 ตัวแปร ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีอยู่ 2 ตัวแปร ได้แก่ตัวแปรที่ 65 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน และตัวแปรที่ 70 การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าเป็นไปได้ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ด้านเป็นประโยชน์จำนวน 73 ตัวแปร ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 100 มีอยู่ 2 ตัวแปร ได้แก่ตัวแปรที่ 65 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน และตัวแปรที่ 70 การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive)

เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าเป็นประโยชน์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร

ปัจจัยย่อยที่ 1.1 ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน 1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หน้าที่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เน้นที่เป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของครูชาวต่างประเทศ ที่งาน และเป้าหมายสุดท้ายคือองค์กร โดยกิจกรรมและผลลัพธ์ของครูชาวต่างประเทศสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้แก่ครูชาวต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่มทักษะและสร้างความก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้กับครูชาวต่างประเทศ 1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเกณฑ์การประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับครูชาวต่างประเทศ ให้ความสำคัญโดยทั่วกัน 1.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานให้กับครูชาวต่างประเทศให้เหมาะสม โดยใช้วิธีต่างๆ อันได้แก่ วิธีการมาตราส่วนการให้คะแนนแบบกราฟิก วิธีการจัดลำดับในการสลับกัน วิธีการเปรียบเทียบแบบคู่ วิธีการแจกจ่ายแบบบังคับ วิธีการเกิดเหตุการณ์สำคัญ ระดับการให้คะแนนแบบพฤติกรรมแบบทอดสมอ แบบฟอร์มการประเมินในการปฏิบัติ และการจัดการโดยวิธีวัตถุประสงค์ 1.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำย้อนกลับแก่ครูชาวต่างประเทศในช่วงกระบวนการประเมินผลเพื่อวิเคราะห์ทักษะที่ขาด และพัฒนาประสิทธิภาพการสอนให้ดีขึ้น 1.1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและให้รางวัลกับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่ายค่าตอบแทน และการสร้างแรงจูงใจ 1.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ คือการระบุดูแลเชิงจุดอ่อนของครูชาวต่างประเทศ การผลักดันให้พวกเขามีความผูกพันและการเชื่อมโยงให้ครูชาวต่างประเทศได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม 1.1.8 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กำลังใจกับครูชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน 1.1.9 ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะดำรงรักษาครู ชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยากโดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ 1.1.10 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความดูแล เอาใจใส่ครูชาว ต่างประเทศและจะหาอย่างไรให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขและทำงานกับองค์กรนานๆ 1.1.11 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาเพื่อช่วยให้ครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น 1.1.12 การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล 1.1.13 การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศโดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งเสริมการดำรงรักษาโดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน โดยเน้นการสร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์

ปัจจัยย่อยที่ 1.2 การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ 1.2.1 การอ้างรักษาโดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาวต่างประเทศเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น 1.2.2 การมอบรางวัลสำหรับครูชาวต่างประเทศที่อยู่ยาวนานคือการอ้างรักษาให้กับครูชาวต่างประเทศที่อยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้รางวัล เช่น ได้รับชั่วโมงพักร้อนเพิ่มขึ้น ระดับค่าจ้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป การให้โบนัสเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศที่อยู่ยาวนาน เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว 1.2.3 การนำแผนประกันสังคม มาใช้ในการลดความปรารถนาของครูชาวต่างประเทศที่จะลาออก และเน้นที่ความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพและเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้ 1.2.4 การลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะอ้างรักษาครูชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยาก โดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ 1.2.5 การอ้างรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่ข้อเสนอและการพัฒนาโปรแกรมผลประโยชน์ ที่ไม่เหมือนใคร 1.2.6 ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความพอดีระหว่างรางวัลที่ครูชาวต่างประเทศ ต้องการและรางวัลที่นายจ้างมอบให้ 1.2.7 การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้ครูชาวต่างประเทศปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 1.2.8 การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการในความยุติธรรมสำหรับการตัดสินใจในการให้ รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์การรับรู้ในความยุติธรรมช่วยเพิ่ม ความพึงพอใจในงานและลดความตั้งใจในการลาออก 1.2.9 โครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงาน เชื่อมโยงไปถึงความแตกต่างในคุณค่าของงาน และเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้องาน และ โครงสร้างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือขึ้นกับงาน เช่น ผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน 1.2.10 โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเลื่อนตำแหน่งครูชาวต่างประเทศเพื่อเป็น การอ้างรักษาครูชาวต่างประเทศว่าการทำงานเป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน สังกัดกรม มีอนาคต ขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน 1.2.11 การปรับปรุงการอ้างรักษาครูชาวต่างประเทศคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงาน โดยการมอบรางวัลต่างๆ ให้กับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการประเมินดีผ่านเกณฑ์การ ประเมิน

ปัจจัยย่อยที่ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัยในโรงเรียน 1.3.1 ความรู้สึกที่ว่าสิ่งที่ทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (co-worker support) และความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship) 1.3.2 การอ้างรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อครูชาวต่างประเทศด้วยความเคารพและห่วงใยโดยไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ หรือเพศ หรือไม่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการดูถูกเหยียดหยาม การกดขี่หรือล่วงละเมิดทางเพศ 1.3.3 การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ 1.3.4 การให้ความรู้สึกที่ว่าครูชาวต่างประเทศมีคุณค่า (Meaningfulness) คือการขยายขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) และการมีบทบาทที่สำคัญในการทำงาน (Role Fit) 1.3.5 โอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) คือโอกาสในการเติบโตและพัฒนา ทักษะหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน และการจัดหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูชาวต่างประเทศ 1.3.6 การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และ

ครู ชาวต่างประเทศ 1.3.7 กระบวนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศจะต้องคำนึงถึงลักษณะบุคลิกภาพ โดยเน้น การทดสอบที่ได้มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุลักษณะของผู้สมัครงาน 1.3.8 การตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูชาวต่างประเทศเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และ บุคลากรในโรงเรียนรู้งานของพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้เพื่อสร้าง แรงจูงใจและกระชับความสัมพันธ์ในโรงเรียน 1.3.9 โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีเหตุมีผล ควรเท่าเทียมหรือสามารถแข่งขันได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน 1.3.10 การคาดหวังความเสมอภาคและความยุติธรรมของครูชาวต่างประเทศในการ เปรียบเทียบระหว่างตัวป้อน (Input) เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาและความสามารถ กับ ผลตอบแทนที่ได้รับ (output) จำเป็นต้อง สมดุล 1.3.11 โรงเรียนจำเป็นที่จะสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศและในขณะเดียวกันรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่เป็นปกติ รักษาสถานะให้ครูชาวต่างประเทศไม่ให้เกิดความไม่พอใจ

ปัจจัยย่อยที่ 1.4 ระบบการสนับสนุนของ HR 1.4.1 การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศคือการระบุบุคคลที่มีแนวโน้มจะอยู่ได้นานโดยถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยนงานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ ทำในองค์กร หรือได้รับการแนะนำจากครูชาวต่างประเทศ ปัจจุบัน 1.4.2 การประเมินในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดหาครูชาวต่างประเทศโดยถามความพึงพอใจของครูชาวต่างประเทศเพื่อประเมินระดับความพึงพอใจในงาน 1.4.3 ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษา ครูชาว ต่างประเทศ คือกองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชีการ เกษียณซึ่งครูชาวต่างประเทศของบริษัทตกลงให้บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการ ลงทุนในวัยเกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือบางส่วนหรือทั้งหมด 1.4.4 ระยะเวลาการจ้างงานที่สูง มีผลต่อการลาออกต่ำ 1.4.5 การเพิ่มผลงานหรือการยกย่องเชิดชูมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูชาวต่างประเทศได้อย่างยั่งยืนกว่าการขึ้นเงินเดือน หรือ ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน 1.4.6 ความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นความสามารถที่มีมูลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวก ที่มีผลต่อองค์การและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 1.4.7 การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางในเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงวิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรง บันดาลใจให้กับบุคลากรชาวต่างประเทศในโรงเรียน เพื่อบรรลุเป้าหมาย มีผลต่อการ อารงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานต่อ และลดอัตราการลาออก 1.4.8 โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือ ค่าตอบแทนและ สวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าในอาชีพ และมีโอกาสในการ ฝึกอบรมของครูชาวต่างประเทศ 1.4.9 แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัล ภายนอกได้แก่การให้ รางวัลมีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรมการอารงรักษา และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน 1.4.10 แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลที่แท้จริงได้แก่สร้าง ลักษณะการทำงานที่ ตรงกับความชอบของครูชาวต่างประเทศ ครูชาวต่างประเทศ ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับ

การตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อน ร่วมงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและการเพิ่มพูนสมรรถานและชีวิต 1.4.11 การวางระบบทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การ ทำงานร่วมกัน และการพัฒนากลุ่ม ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบ สนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานกับโรงเรียน 1.4.12 ผู้บริหารกำจัดสาเหตุความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้น สร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานใน องค์กรในระยะยาว

ปัจจัยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา ประกอบด้วย 1.ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียน และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 2. ครูชาวต่างประเทศมีสังคมในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีกัน ดูแลซึ่งกันและกัน 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นธรรมและชัดเจน การเอาใจใส่ดูแลครูชาวต่างประเทศและการทำให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขในการทำงาน 4. ครูชาวต่างประเทศมีความพึงพอใจ มีความสุขและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี 5.การสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ดีและอบอุ่นในโรงเรียนให้กับครูชาวต่างประเทศ 6.การได้รับการชมเชย ค่ายกย่อง และการให้เกียรติในความสามารถในการทำงานของครูชาวต่างประเทศ 7.การปฏิบัติกับครูชาวต่างประเทศด้วยความยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบ 8.ครูชาวต่างประเทศได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน 9.การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจนให้กับครูชาวต่างประเทศ 10.การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน 11.ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน 12.การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการสอนในโรงเรียน เน้นการเห็นคุณค่าในตนเองให้กับครูชาวต่างประเทศ 13.ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการยอมรับนับถือ 14.ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการประสบความสำเร็จในงาน 15.หัวหน้างานและผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานเป็นทีม และกิจกรรมละลายพฤติกรรม 16.ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์กรและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ปัจจัยที่ 3 การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐาน 1.โรงเรียนวางหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศควรจัดให้มีแบบแผน และแผนการสอนที่ชัดเจนและเป็นหลักสูตรแกนกลาง สอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกๆสถานศึกษาทั่วทุกม. 2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน 3.โรงเรียนวางแผนหลักสูตรภาษาอังกฤษ สอนโดยครูชาวต่างประเทศ ควรมีการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้ 4. โรงเรียนควรให้โอกาสครูต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนหลักสูตร การสอน และการประเมินผลวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการวางนโยบายเพื่อการพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับเด็กในโรงเรียนสังกัด กทม.5.การสร้างแนวทางในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีจิตวิญญาณในการเป็นครู 6.โรงเรียนวางแผนที่ในการนำทาง (Road Map) ให้กับครูชาวต่างประเทศช่วงระยะเวลา 3 ปีเพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพในการสอนของครูชาวต่างประเทศ (Quality Assurance) 7.การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศ ให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ

ปัจจัยที่ 4 การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ มีทั้งหมด 5 ตัวแปร 1.สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาวต่างประเทศ 2.การจัดงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนระดับเริ่มต้นให้ครูชาวต่างประเทศใหม่ทุกคน 3.การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ 4.การออกแบบยุทธศาสตร์ในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ 5.การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่นสวัสดิการที่พักครูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์1) ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 48 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ 128 คน ครูชาวต่างประเทศ 176 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 352 คน เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) แบบแสดงความ คิดเห็น (Opinionnaire) และแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติการวิเคราะห์ปัจจัย โดยการวิเคราะห์ ปัจจัยเชิงสำรวจ วิธีสกัดปัจจัย และสถิติการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ปัจจัย 75 ตัวแปร ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.600- 0.816 ค่าความแปรปรวน ของตัวแปร (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 สามารถอธิบายค่าแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้เท่ากับ ร้อยละ 52.209 ลำดับน้ำหนักของปัจจัยที่ได้มาจากมากไปน้อย คือ 1) แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร และแบ่งเป็น 4 ปัจจัยย่อย คือ 1.1) ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน 1.2) การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ 1.3) การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย 2) การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา 3) การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน 4) การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ จะเห็นได้ว่าปัจจัยปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีลักษณะ เป็นพหุองค์ประกอบ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานของการวิจัย

1.1 ปัจจัยที่ 1 “แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร” มีตัวแปร จำนวน 47 ตัวแปร และผู้วิจัยได้ทำการใช้สถิติ EFA Exploratory Factor Analysis ในการวิเคราะห์สกัดปัจจัยของปัจจัยที่ 1 อีกครั้งเพื่อแบ่งเป็นปัจจัยย่อย เนื่องจากจำนวนตัวแปรในปัจจัยที่ 1 มีจำนวนมาก จึงเป็นการยากในการตั้งชื่อที่สามารถครอบคลุมจำนวนปัจจัยทั้งหมด โดยมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ 1) มีค่า Eigenvalue มากกว่าหรือเท่ากับ 1 2. มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) > 0.3 ขึ้นไปเพื่อให้สถิติครอบคลุมทั้ง 47 ตัวแปรของปัจจัยที่ 1 และ 3) มีค่าตัวแปรที่สังเกตได้มากกว่า 3 ตัวแปร ขึ้นไป เมื่อสกัดตัวแปรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ได้ทั้งหมด 4 ปัจจัยย่อย

ปัจจัยที่ 1.1 คือ “ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน” มีตัวแปรทั้งหมด 13 ตัวแปร คือ 1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หน้าที่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เน้นที่เป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของครูชาวต่างประเทศ ที่มงานและเป้าหมายสุดท้ายคือองค์กร โดยกิจกรรมและผลลัพธ์ของครูชาวต่างประเทศสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้แก่ครูชาวต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่มทักษะและสร้างความก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้กับครูชาวต่างประเทศ 1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเกณฑ์การประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับครูชาวต่างประเทศ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน 1.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานให้กับครูชาวต่างประเทศให้เหมาะสม โดยใช้วิธีต่างๆ อันได้แก่ วิธีการมาตราส่วนการให้คะแนนแบบกราฟิก วิธีการจัดลำดับในการสลับกัน วิธีการเปรียบเทียบแบบคู่ วิธีการแจกจ่ายแบบบังคับ วิธีการเกิดเหตุการณ์สำคัญ ระดับการให้คะแนนแบบพฤติกรรมแบบทอดสมอ แบบฟอร์มการประเมินในการปฏิบัติ และการจัดการโดยวิธีวัตถุประสงค์ 1.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำย้อนกลับแก่ครูชาวต่างประเทศในช่วงกระบวนการประเมินผลเพื่อวิเคราะห์ทักษะที่ขาด และพัฒนาประสิทธิภาพการสอนให้ดีขึ้น 1.1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและให้รางวัลกับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่ายค่าตอบแทน และการสร้างแรงจูงใจ 1.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ คือการระบุดจุดแข็งจุดอ่อนของครูชาวต่างประเทศ การผลักดันให้พวกเขามีความผูกพันและการเชื่อมโยงให้ครูชาวต่างประเทศได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม 1.1.8 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กำลังใจกับครูชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน 1.1.9 ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะธำรงรักษาครู ชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยากโดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ 1.1.10 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความดูแล เอาใจใส่ครูชาว ต่างประเทศและจะหาอย่างไรให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขและทำงานกับองค์กรนานๆ 1.1.11 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาเพื่อช่วยให้ครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น 1.1.12 การธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

1.1.13 การธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศโดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งเสริมการธำรงรักษาโดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน โดยเน้นการสร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์

ปัจจัยที่ 1.2 “การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ” มีตัวแปรทั้งหมด 11 ตัวแปร คือ 1.2.1 การธำรงรักษาโดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาวต่างประเทศเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น 1.2.2 การมอบรางวัลสำหรับครูชาวต่างประเทศที่อยู่นาน คือการธำรงรักษาให้กับครูชาวต่างประเทศที่อยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้รางวัล เช่นได้รับชั่วโมงพักร้อนเพิ่มขึ้น ระดับค่าจ้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป การให้โบนัสเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศที่อยู่นาน เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว

1.2.3 การนำแผนประกันสังคม มาใช้ในการลดความปรารถนาของครูชาวต่างประเทศที่จะลาออก และเน้นที่ความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพและเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้ 1.2.4 การลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะอํารงรักษาครูชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยาก โดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ 1.2.5 การอํารงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่ข้อเสนอและการพัฒนาโปรแกรมผลประโยชน์ ที่ไม่เหมือนใคร 1.2.6 ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความพอดีระหว่างรางวัลที่ครูชาวต่างประเทศ ต้องการและรางวัลที่นายจ้างมอบให้ 1.2.7 การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้ครูชาวต่างประเทศ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย 1.2.8 การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการในความยุติธรรมสำหรับการตัดสินใจในการให้รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์การรับรู้ในความยุติธรรมช่วยเพิ่ม ความพึงพอใจในงานและลดความตั้งใจในการลาออก 1.2.9 โครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงาน เชื่อมโยงไปถึงความแตกต่างในคุณค่าของงาน และเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้องาน และ โครงสร้างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือขั้นกับงาน เช่นผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน 1.2.10 โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเลื่อนตำแหน่งครูชาวต่างประเทศเพื่อเป็น การอํารงรักษาครูชาวต่างประเทศว่าการทำงานเป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน สังกัดกทท. มีอนาคต ขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน 1.2.11การปรับปรุงการอํารงรักษาครูชาวต่างประเทศคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงาน โดยการมอบรางวัลต่างๆให้กับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการประเมินดี ผ่านเกณฑ์การ ประเมิน

ปัจจัยที่ 1.3 “การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัยในโรงเรียน” มีตัวแปรทั้งหมด 11 ตัวแปร คือ 1.3.1 ความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (co-worker support) และความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship) 1.3.2 การอํารงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อครูชาวต่างประเทศด้วยความเคารพและช่วยเหลือโดยไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ หรือเพศ หรือไม่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการดูถูกเหยียดหยาม การกดขี่หรือล่วงละเมิดทางเพศ 1.3.3 การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ 1.3.4 การให้ความรู้สึกว่าการครูชาวต่างประเทศมีคุณค่า (Meaningfulness) คือการขยายขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) และการมีบทบาทที่สำคัญในการทำงาน (Role Fit) 1.3.5 โอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) คือโอกาสในการเติบโตและพัฒนา ทักษะหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน และการจัดหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูชาวต่างประเทศ 1.3.6 การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครู ชาวต่างประเทศ 1.3.7 กระบวนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศจะต้องคำนึงถึงลักษณะบุคลิกภาพ โดยเน้น การทดสอบที่ได้มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุลักษณะของผู้สมัครงาน 1.3.8 การตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูชาวต่างประเทศเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และ บุคลากรในโรงเรียนรู่ว่างานของพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระชับความสัมพันธ์ในโรงเรียน 1.3.9 โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่

เหมาะสมและมีเหตุมีผล ควรเท่าเทียมหรือ สามารถแข่งขันได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน 1.3.10 การคาดหวังความเสมอภาคและความยุติธรรมของครูชาวต่างประเทศในการ เปรียบเทียบระหว่างตัวป้อน (Input) เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาและความสามารถ กับผลตอบแทนที่ได้รับ (output) จำเป็นต้อง สมดุล 1.3.11 โรงเรียน จำเป็นที่สร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศและในขณะเดียวกัน รักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่เป็นปกติ รักษาสถานะให้ครูชาวต่างประเทศไม่ให้เกิดความไม่พอใจ

ปัจจัยย่อยที่ 1.4 ระบบการสนับสนุนของ HR มีทั้งหมด 12 ตัวแปร 1.4.1 การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศคือการระบุบุคคลที่มีแนวโน้มจะอยู่ได้นานโดยถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยนงานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ทำในองค์กร หรือได้รับการแนะนำจากครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน 1.4.2 การประเมินในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดหาครูชาวต่างประเทศโดยถามความพึงพอใจของครูชาวต่างประเทศเพื่อประเมินระดับความพึงพอใจในงาน 1.4.3 ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษา ครูชาว ต่างประเทศ คือ กองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชีการ เกษียณซึ่งครูชาวต่างประเทศของบริษัทตกลงให้บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการ ลงทุนในวัยเกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือบางส่วนหรือทั้งหมด 1.4.4 ระยะเวลาการจ้างงานที่สูง มีผลต่อการลาออกต่ำ 1.4.5 การเพิ่มผลงานหรือการยกย่องเชิดชูมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูชาวต่างประเทศได้อย่างยั่งยืนกว่าการขึ้นเงินเดือน หรือปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน 1.4.6 ความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นความสามารถที่มีมูลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวก ที่มีผลต่อองค์กรและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 1.4.7 การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางในเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงวิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรง บันดาลใจให้กับบุคลากรชาวต่างประเทศในโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีผลต่อการ ดำรงรักษาครูชาว ต่างประเทศให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานต่อ และลดอัตราการลาออก 1.4.8 โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือค่าตอบแทนและ สวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าในอาชีพ และมีโอกาสในการฝึกอบรมของครูชาวต่างประเทศ 1.4.9 แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษา งาน คือรางวัลภายนอกได้แก่การให้ รางวัลมีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรม การดำรงรักษา และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน 1.4.10 แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษา งาน คือรางวัลที่แท้จริงได้แก่สร้าง ลักษณะการทำงานที่ตรงกับความชอบของครูชาวต่างประเทศ ครู ชาวต่างประเทศ ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับการตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและการเพิ่มพูนสมรรถภาพและชีวิต 1.4.11 การวางระบบ ทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การ ทำงานร่วมกัน และการพัฒนา กลุ่ม ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบ สนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศ อยู่ทำงานกับโรงเรียน 1.4.12 ผู้บริหารกำจัดสาเหตุความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้น สร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานใน องค์กรในระยะยาว

1.2 ปัจจัยที่ 2 “การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธาให้กับครูชาวต่างประเทศและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน” มีตัวแปรทั้งหมด 16 ตัวแปร คือ 1) ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียน และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 2) ครูชาวต่างประเทศมีสังคมในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีกัน ดูแลซึ่งกันและกัน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นธรรมและชัดเจน การเอาใจใส่ดูแลครูชาวต่างประเทศและการทำให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขในการทำงาน 4) ครูชาวต่างประเทศมีความพึงพอใจ มีความสุขและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี 5) การสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ดีและอบอุ่นในโรงเรียนให้กับครูชาวต่างประเทศ 6) การได้รับการชมเชย ค่ายกย่อง และการให้เกียรติในความสามารถในการทำงานของครูชาวต่างประเทศ 7) การปฏิบัติกับครูชาวต่างประเทศด้วยความยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบ 8) ครูชาวต่างประเทศได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน 9) การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจนให้กับครูชาวต่างประเทศ 10) การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน 11) ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน 12) การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการสอนในโรงเรียน เน้นการเห็นคุณค่าในตนเองให้กับครูชาวต่างประเทศ 13) ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการยอมรับนับถือ 14) ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการประสบความสำเร็จในงาน 15) หัวหน้างานและผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมละลายพฤติกรรม 16) ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์กรและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

1.3 ปัจจัยที่ 3 “จัดหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูชาวต่างประเทศในการพัฒนาหลักสูตร” มีตัวแปรทั้งหมด 7 ตัวแปร คือ 1) โรงเรียนวางหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศควรจัดให้มีแบบแผน และแผนการสอนที่ชัดเจนและเป็นหลักสูตรแกนกลาง สอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกๆ สถานศึกษาทั่วทุกม. 2) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน 3) โรงเรียนวางแผนหลักสูตรภาษาอังกฤษ สอนโดยครูชาวต่างประเทศ ควรมีการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้ 4) โรงเรียนควรให้โอกาสครูต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนหลักสูตร การสอน และการประเมินผลวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการวางนโยบายเพื่อพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับเด็กในโรงเรียนสังกัด กทม. 5) การสร้างแนวทางในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีจิตวิญญาณในการเป็นครู 6) โรงเรียนวางแผนที่ในการนำทาง (Road Map) ให้กับครูชาวต่างประเทศช่วงระยะเวลา 3 ปีเพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพในการสอนของครูชาวต่างประเทศ (Quality Assurance) 7) การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ

1.4 ปัจจัยที่ 4 “การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ มีตัวแปรทั้งหมด 5 ตัวแปร คือ 1) สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาว

ต่างประเทศ 2) การจัดงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนระดับเริ่มต้นให้ครูชาวต่างประเทศใหม่ทุกคน 3) การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ 4) การออกแบบยุทธศาสตร์ในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ 5) การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่นสวัสดิการที่พักครูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า

2. ผลการยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยมีความเห็นว่า ปัจจัยการปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย และปัจจัยที่ 1 มี 4 ปัจจัยย่อย โดยมีปัจจัยที่ 1 คือ 1) แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยย่อย คือ 1.1 ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน 1.2 การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัยในโรงเรียน 1.4 ระบบการสนับสนุนของ HR 2) การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา 3) การจัดหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน 4) การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ จำนวน 75 ตัวแปร เป็นปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หน้าที่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เน้นไปที่เป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของครูชาวต่างประเทศ ทีมงาน และเป้าหมายสุดท้ายคือองค์กร โดยกิจกรรมและผลลัพธ์ของครูชาวต่างประเทศสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้ครูชาวต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่ม ทักษะและสร้างความก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้กับครูชาวต่างประเทศ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเกณฑ์การประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับครูชาวต่างประเทศ ให้ความสำคัญโดยรวมโดยทั่วกัน 4. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานให้กับครูชาวต่างประเทศให้เหมาะสม 5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำย้อนกลับ (feedback) แก่ครูชาวต่างประเทศในช่วงกระบวนการประเมินผลเพื่อ วิเคราะห์ทักษะที่ขาดและพัฒนาประสิทธิภาพการสอนให้ดีขึ้น 6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและให้รางวัลกับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ 7. ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ คือการระบุจุดแข็งจุดอ่อนของครูชาวต่างประเทศ การผลักดันให้พวกเขามีความผูกพันและการเชื่อมโยงให้ครูชาวต่างประเทศได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม 8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กำลังใจกับครูชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน 9. ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะดำรงรักษาครู ชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยากโดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ 10. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความดูแล เอาใจใส่ครูชาว ต่างประเทศและจะอย่างไรให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขและ

ทำงานกับองค์กรมานาน 11. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาเพื่อช่วยให้ครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น 12. การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล 13. การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศโดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งเสริมการดำรงรักษา โดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน โดยเน้นการสร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์ 14. การดำรงรักษา โดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาวต่างประเทศเพื่อรักษา ครูชาวต่างประเทศผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่า คอมมิชชั่น 15. การมอบรางวัลสำหรับครูชาวต่างประเทศที่อยู่ยาวนาน คือการดำรงรักษาให้กับครูชาว ต่างประเทศที่อยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้รางวัล เช่น ได้รับชั่วโมงพักร้อนเพิ่มขึ้น ระดับค่าจ้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป การให้โบนัสเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศ ที่อยู่ยาวนาน เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว 16. การนำแผน ประกันสังคม มาใช้ในการลดความปรารถนาของครูชาวต่างประเทศที่จะ ลาออก และเน้นที่ความ คุ่มครองด้านการดูแลสุขภาพและเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้ 17. การใช้ทฤษฎีค่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency wage theory) เพื่อเป็นการ ดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่มีทักษะและ ประสิทธิภาพ นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้สูง เพียงพอเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศเกิดแรงจูงใจนำไปซึ่ง ผลงานที่มีประสิทธิผลและครู ชาวต่างประเทศที่มีทักษะสูงจะไม่ลาออกจากงาน ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มผลผลิต ในมวลรวม 18. การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่ข้อเสนอและการพัฒนา โปรแกรมผลประโยชน์ ที่ไม่เหมือนใคร 19. ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความพอดีระหว่าง รางวัลที่ครูชาวต่างประเทศ ต้องการและรางวัลที่นายจ้างมอบให้ 20. การกำหนดค่าตอบแทนที่ เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้ครูชาวต่างประเทศ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย 21. การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการในความยุติธรรมสำหรับการตัดสินใจในการให้ รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์การรับรู้ในความยุติธรรมช่วยเพิ่ม ความพึงพอใจในงานและ ลดความตั้งใจในการลาออก 22. โครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงาน เชื่อมโยงไปถึงความ แตกต่างในคุณค่าของงาน และเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้องาน และ โครงสร้างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือ ขึ้นกับงาน เช่น ผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน 23. โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเลื่อนตำแหน่งครูชาวต่างประเทศเพื่อเป็นการดำรง รักษาครูชาวต่างประเทศว่าการทำงานเป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน สังกัด กทม. มีอนาคต ขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน 24. การปรับปรุงการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศคือการ ปรับปรุงความพึงพอใจในงาน โดยการมอบรางวัลต่างๆให้กับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการประเมินดี ผ่านเกณฑ์การ ประเมิน 25. ความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือการสนับสนุนของ เพื่อน ร่วมงาน (co-worker support) และการความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship) 26. การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อครูชาวต่างประเทศด้วย ความเคารพและช่วยเหลือโดยไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติชาติพันธุ์ หรือเพศ หรือไม่ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการดูถูกเหยียดหยาม การกดขี่หรือล่วงละเมิดทาง เพศ 27. การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อน ร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ 28. การให้ความรู้สึกว่าครูชาวต่างประเทศมีคุณค่า

(Meaningfulness) คือการขยาย ขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) และการมีบทบาทที่สำคัญในการทำงาน (Role Fit) 29. โอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) คือโอกาสในการเติบโตและพัฒนา ทักษะหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน และการจัดหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูชาวต่างประเทศ 30. การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครู ชาวต่างประเทศ 31. กระบวนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศจะต้องคำนึงถึงลักษณะบุคลิกภาพ โดยเน้น การทดสอบที่ได้มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุลักษณะของผู้สมัครงาน 32. การตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูชาวต่างประเทศเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และ บุคลากรในโรงเรียนรู่ว่างานของพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้เพื่อสร้าง แรงจูงใจและกระชับความสัมพันธ์ในโรงเรียน 33. โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีเหตุมีผล ควรเท่าเทียมหรือ สามารถแข่งขันได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน 34. การคาดหวังความเสมอภาคและความยุติธรรมของครูชาวต่างประเทศในการ เปรียบเทียบระหว่างตัวป้อน (Input) เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาและความสามารถ กับผลตอบแทนที่ได้รับ (output) จำเป็นต้อง สมดุล 35. โรงเรียนจำเป็นที่จะสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูชาว ต่างประเทศและในขณะเดียวกันรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่เป็นปกติและ รักษาสถานะให้ครูชาวต่างประเทศไม่ให้เกิดความไม่พอใจ 36. การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศคือการระบุบุคคลที่มีแนวโน้มจะอยู่ได้นานโดยถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยนงานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ทำในองค์กร หรือได้รับการแนะนำจากครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน 37. การประเมินทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดจ้างครูชาวต่างประเทศโดยถามความพึงพอใจของครูชาวต่างประเทศ โดยการถามผู้สมัครว่าสิ่งใดที่ดึงดูดพวกเขาให้เข้ามาในองค์กร แหล่งที่มาของความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุด และประเมินเหตุผลอัตราการเข้าออกของพนักงานระหว่างการสัมภาษณ์ก่อนลาออกจากงาน (exit interview) 38. ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษา ครูชาว ต่างประเทศ คือกองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชีการ เกษียณซึ่งครูชาวต่างประเทศของบริษัทตกลงให้บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการ ลงทุนในวัยเกษียณโดย นายจ้างช่วยเหลือบางส่วนหรือทั้งหมด 39. ระยะเวลาการจ้างงานที่สูง มีผลต่อการลาออกต่ำ 40. การเพิ่มผลงานหรือการยกย่องเชิดชูมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูชาว ต่างประเทศได้อย่างยั่งยืนกว่าการขึ้นเงินเดือน หรือปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน 41. ความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นความสามารถที่มีมูลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวก ที่มีผลต่อองค์กรและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 42. การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางในเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงวิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรชาวต่างประเทศในโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีผลต่อการ ดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานต่อ และลดอัตราการ ลาออก 43. โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือค่าตอบแทนและ สวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าในอาชีพ และมีโอกาสในการ ฝึกอบรมของครูชาวต่างประเทศ 44. แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลภายนอกได้แก่การให้ รางวัลมีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรม

อารมณ์รักษา และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน 45. แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลที่แท้จริงได้แก่สร้าง ลักษณะการทำงานที่ตรงกับความสุขของครูชาวต่างประเทศ ครูชาว ต่างประเทศ ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับการตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อน ร่วมงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและการเพิ่มพูนสมรรถภาพและชีวิต 46. การวางระบบ ทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การทำงานร่วมกัน และการพัฒนา กลุ่ม ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบ สนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศ อยู่ทำงานกับโรงเรียน 47. ผู้บริหารกำจัดสาเหตุความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้น สร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานใน องค์กรในระยะยาว 48. ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียน และทำให้เกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน 49. ครูชาวต่างประเทศมีสังคมในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีกัน ดูแลซึ่งกันและกัน 50. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นธรรมและชัดเจน การเอาใจใส่ดูแลครูชาว ต่างประเทศและการทำให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขในการทำงาน 51. ครูชาวต่างประเทศมีความ พึงพอใจ มีความสุขและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไป ด้วยดี 52. การสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ดีและอบอุ่นในโรงเรียนให้กับครูชาวต่างประเทศ 53. การได้รับการชมเชย ค่ายกย่อง และการให้เกียรติในความสามารถในการทำงานของครูชาว ต่างประเทศ 54. การปฏิบัติกับครูชาวต่างประเทศด้วยความยุติธรรม ไม่เอาัดเอาเปรียบ 55. ครูชาว ต่างประเทศได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน 56. การกำหนดลักษณะงานที่ ปฏิบัติให้ชัดเจนให้กับครูชาวต่างประเทศ 57. การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างครู ชาวต่างประเทศในโรงเรียน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน 58. ครูชาวต่างประเทศมี แรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน 59. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการสอนใน โรงเรียน เน้นการเห็นคุณค่าในตนเองให้กับครูชาวต่างประเทศ 60. ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจใน การทำงานในการยอมรับนับถือ 61. ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการประสบ ความสำเร็จในงาน 62. หัวหน้างานและผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมละลาย พหุติกรรม 63. ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์กรและมีคุณภาพชีวิตที่ดี 64. โรงเรียนวาง หลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศควรจัดให้มีแบบแผน และแผนการสอนที่ ชัดเจนและเป็นหลักสูตรแกนกลาง สอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกๆสถานศึกษาทั่ว กทม. 65. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน 66. โรงเรียนวางแผนหลักสูตร ภาษาอังกฤษ สอนโดยครูชาวต่างประเทศ ควรมีการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เป็น มาตรฐานที่ตั้งไว้ 67. โรงเรียนควรให้โอกาสครูต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการ วางแผนหลักสูตร การสอน และการประเมินผลวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการ ออกความคิดเห็นในการวางนโยบายเพื่อการพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับเด็กในโรงเรียนสังกัด กทม. 68. การสร้างแนวทางในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีจิตวิญญาณในการเป็นครู 69. โรงเรียน วางแผนที่ในการนำทาง (Road Map) ให้กับครูชาวต่างประเทศช่วงระยะเวลา 3 ปีเพื่อเป็นการยืนยัน คุณภาพในการสอนของครูชาวต่างประเทศ (Quality Assurance) 70. การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู

ชาวต่างประเทศ 71. สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาวต่างประเทศ 72. การจัดงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนระดับเริ่มต้นให้ครูชาวต่างประเทศใหม่ทุกคน 73. การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ 74. การออกแบบยุทธศาสตร์ในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ 75. การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่นสวัสดิการที่พักครูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า

อภิปรายผล

การวิจัยในครั้งนี้มีประเด็นที่สำคัญที่ค้นพบจากปัจจัยการปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยพิจารณาว่า การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาปัจจัยที่สำคัญที่จำเป็นมากที่สุด ที่ระบุสาเหตุแห่งการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณากำหนดค่า factor loading เท่ากับ 0.6 ซึ่งเมื่อพิจารณา ร่วมกับค่า eigenvalue ที่เท่ากับหรือมากกว่า 1 และแต่ละปัจจัยต้องมีตัวแปรที่สังเกตได้ 3 ตัวแปร ขึ้นไป จึงได้ปัจจัยการดำรงรักษาเพียง 4 ปัจจัยโดยมีปัจจัยที่ 1 มี 4 ปัจจัยย่อย และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ดังนี้

1. ปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ปัจจัย และ 4 ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1 ลำดับน้ำหนักของปัจจัยที่ได้จากมากไปน้อย คือ 1) แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร ซึ่งได้แบ่งออกเป็นปัจจัยย่อย คือ 1.1 ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน 1.2 การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย 1.4 ระบบการสนับสนุนของ HR 2) การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา 3) การจัดหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐาน 4) การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องสมมติฐานการวิจัยว่าโรงเรียนในกรุงเทพมหานครมีปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเป็นพหุปัจจัย ซึ่งการดำรงรักษาจำเป็นต้องนำแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการดำรงรักษา (The 2nd phrase) ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่ดังต่อไปนี้ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน การอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสม ชัดเจน ยุติธรรม และแรงงานสัมพันธ์ มาเป็นแนวทางในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โนและคณะ (Noe et al.) ที่ได้เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลเรียงลำดับแต่ละปัจจัย ดังนี้

1.1 ปัจจัยที่ 1 แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร เป็นลำดับที่ 1 ซึ่งได้แบ่งเป็นปัจจัยย่อย เป็น 4 ปัจจัยย่อย คือปัจจัยย่อยที่ 1.1 ปัจจัยย่อยที่ 1.2 ปัจจัยย่อยที่ 1.3 และปัจจัยย่อยที่ 1.4 ตามลำดับ เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น ของปัจจัยย่อยที่ 1.1 คือ ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มี 13 ตัวแปร ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หน้าที่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของครูชาวต่างประเทศ ทีมงาน และองค์กร

2) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้แก่ครูชาวต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่มทักษะและสร้างความก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้กับครูชาวต่างประเทศ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเกณฑ์การประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับครูชาวต่างประเทศ ให้ความสำคัญโดยทั่วกัน 4) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานให้กับครูชาวต่างประเทศให้เหมาะสม 5) ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำย้อนกลับแก่ครูชาวต่างประเทศในช่วงกระบวนการประเมินผลเพื่อวิเคราะห์ทักษะที่ขาด และพัฒนาประสิทธิภาพการสอนให้ดีขึ้น 6) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและให้รางวัลกับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ คือการระบุดูแลจุดอ่อนของครูชาวต่างประเทศ การผลักดันให้พวกเขามีความผูกพันและการเชื่อมโยงให้ครูชาวต่างประเทศได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม 8) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กำลังใจกับครูชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน 9) ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะดำรงรักษาครู ชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยากโดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ 10) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความดูแล เอาใจใส่ครูชาว ต่างประเทศและจะอย่างไรให้ครูชาว ต่างประเทศมีความสุขและทำงานกับองค์กรนานๆ 11) ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาเพื่อช่วยให้ครูชาว ต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น 12) การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล 13) การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศโดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะส่งเสริมการดำรงรักษาโดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน โดยเน้นการสร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์

ปัจจัยย่อย 1.1 นี้ประกอบด้วยตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.530 – 0.738 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 9.160 และค่าร้อยละความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 19.488 ซึ่งอธิบายความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปร ในปัจจัยที่ 1.1 ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลปัจจัยในการดำรงรักษาครู ชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันตัวแปร ทั้ง 13 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในปัจจัยที่ 1.1 คือ ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เป็นไป ตามผลการวิจัยของ สุธรรม พงศ์สำราญ ได้กล่าวถึง การจัดการดำรงรักษาพนักงาน เพราะว่า คนเป็นทรัพยากรที่ต้องได้รับการดูแลและเก็บรักษาคนไว้กับองค์กรนานๆ เพราะมีความแตกต่างจาก ทรัพยากรอื่นๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการ เพื่อนำมาใช้ในการดูแลพนักงาน ผู้บริหาร ขององค์กรต้องให้ความเอาใจใส่ดูแล ให้พนักงานมีความสุข ผู้บริหารที่ขาดการดูแลและเอาใจใส่ พนักงาน ผลที่ตามมา ก็จะเกิดปัญหาพนักงาน ลาออก บางครั้งก็มีการลาออกอย่างต่อเนื่อง การ ลาออกและการดำรงรักษาเป็นเรื่องคู่ขนานกัน แต่มีข้อสังเกตว่าองค์กรใดก็ตามที่ให้ความเอาใจใส่ ทั้งสองเรื่องดังกล่าวนี้ก่อนที่จะเป็นปัญหา นับว่าเป็นองค์กรที่มองถึงอนาคตโดยไม่ต้องเสียเวลา

กลับมาแก้ไขปัญหาลักษณะข้างต้น ยิ่งไปกว่านี้ยังสอดคล้องตามแนวคิดของโนและคณะที่ได้กล่าวถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนร่วมกันภายในทีม เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งโนและคณะได้แบ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานได้แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ซึ่ง 2 ขั้นตอนแรกจะกล่าวถึงการใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ โดยขั้นตอนแรกเป็นการระบุผลการปฏิบัติงานสำหรับองค์กร ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อลูกค้า ทีมงานหรือเพื่อนร่วมงานที่เป็นพนักงานด้วยกัน และองค์กร ขั้นตอนที่ 2 เป็นการพัฒนาเป้าหมายของพนักงาน พฤติกรรม และการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผล และขั้นตอนที่ 3 คือจัดการการสนับสนุนและการอภิปรายการดำเนินการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 4 คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 5 ระบุการปรับปรุงที่จำเป็น และขั้นตอนที่จัดหาผลที่ตามมาสำหรับผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบไปด้วย 3 ด้านคือ 1. ด้านยุทธศาสตร์ คือการระบุจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงาน การผลักดันให้พนักงานมีความผูกพันและการเชื่อมโยงเพื่อให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม และการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาพนักงานเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าด้านอาชีพ และเกิดความผูกพันในองค์กร 2. ด้านการบริหาร เป็นการบริหารเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการรักษาพนักงาน การมอบโล่เชิดชูเกียรติ สำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น 3. ด้านการพัฒนา คือการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน คำแนะนำตอบกลับในช่วงกระบวนการประเมินผล เพื่อพัฒนาทักษะที่ขาดและสร้างแรงจูงใจ โจเซฟ มาร์ทอคซิโอได้กล่าวว่าข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงานและระบุศักยภาพของพนักงาน และผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลต่างๆ ในการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือพนักงานในการพัฒนาและในการวางแผนด้านอาชีพ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยหลายงานที่รายงานว่าโอกาสในความก้าวหน้า (Advance opportunities) ซึ่งรวมถึงโอกาสด้านความก้าวหน้าในด้านอาชีพ ค่าตอบแทน และ โอกาสในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นปัจจัยย่อยของกลุ่มโอกาสความก้าวหน้า และพฤติกรรมในการผูกพันในงาน (Engaging work behaviors) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แอมิรีและคณะ โชและฮวง ดี ไบรอัน เอชซีดีน และริทชี อินันติ โรทแมนและโจเบิร์ต และธาซินีและคณะ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีเงื่อนไขทางจิตวิทยาของ Kahn (1990) ซึ่งแนวคิดนี้แบ่งองค์ประกอบ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ความมีคุณค่า (Meaningfulness) ที่นิยามถึงความรู้สึกของการได้รับการตอบแทนกลับมาจากการทำหน้าที่ของตนเอง ความมั่นคง (Safety) หมายถึง ความสามารถที่แสดงว่าบุคคลนั้นไม่มีความกลัวหรือไม่มีผลลัพธ์ในเชิงลบต่อภาพลักษณ์ของตัวเอง สถานะ หรืออาชีพ และความพร้อมใช้งาน (Availability)

ปัจจัยย่อย 1.2 การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ เป็นปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่สองรองจากปัจจัยย่อย 1.1 เมื่อพิจารณาข้อความถามของ แบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) การธำรงรักษาโดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาวต่างประเทศ เพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น 2) การมอบรางวัลสำหรับครูชาวต่างประเทศที่อยู่นาน คือการธำรงรักษาให้กับครูชาวต่างประเทศที่อยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้รางวัล เช่นได้รับชั่วโมงพักร้อนเพิ่มขึ้น ระดับค่าจ้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้น

เมื่อเวลาผ่านไป การให้โบนัสเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศที่ยูนาน เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว 3) การนำแผนประกันสังคม มาใช้ในการลดความปรารถนาของครูชาวต่างประเทศที่จะลาออก และเน้นที่ความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพและเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้ 4) การลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยาก โดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ 5) การธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่ข้อเสนอและการพัฒนาโปรแกรมผลประโยชน์ ที่ไม่เหมือนใคร 6) ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความพอดีระหว่างรางวัลที่ครูชาวต่างประเทศ ต้องการและรางวัลที่นายจ้างมอบให้ 7) การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม จะทำให้ครูชาวต่างประเทศ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย 8) การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการในความยุติธรรมสำหรับการตัดสินใจในการให้ รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์การรับรู้ในความยุติธรรมช่วยเพิ่ม ความพึงพอใจในงานและลดความตั้งใจในการลาออก 9) โครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงาน เชื่อมโยงไปถึงความแตกต่างในคุณค่าของงาน และเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้องาน และ โครงสร้างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือชั้นกับงาน เช่น ผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน 10) โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการเลื่อนตำแหน่งครูชาวต่างประเทศเพื่อเป็น การธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศว่าการทำงานเป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน สังกัดกรม. มีอนาคต ขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน 11) การปรับปรุงการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงาน โดยการมอบรางวัลต่างๆให้กับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการประเมินดีผ่านเกณฑ์การประเมิน

ปัจจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.478 – 0.748 มีค่าความ แปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 8.418 และค่าร้อยละความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 17.911 ซึ่งอธิบายความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร ในปัจจัยที่ 1.2 การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลปัจจัยในการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร ในปัจจัย 1.2 การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ สอดคล้องและเป็นไปตามแนวความคิดของทิมอที่ จัซท์ ที่ได้กล่าวว่าความปรารถนาของพนักงานที่จะลาออกนั้นได้รับอิทธิพลจากความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งกลยุทธ์แรกในการปรับปรุงการธำรงรักษาคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงาน ซึ่งแนวทางสำหรับการเพิ่มความพึงพอใจในงานและการรักษางานคือ รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ประกอบด้วย ให้รางวัลมีความหมายและเฉพาะตัว จัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม เชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรมธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน รางวัลที่แท้จริง (Intrinsic Rewards) สร้างลักษณะการทำงานที่ตรงกับความสุขของพนักงาน พนักงานได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดี เสริมสมดุลงานและชีวิต การให้รางวัลสามารถเสนอรางวัลทั้งภายนอกและภายในที่ปรับปรุงความพึงพอใจในงาน

ของพนักงาน โมเดลการจับคู่ระหว่างบุคคลและงานเน้นความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความเหมาะสมระหว่างรางวัลที่พนักงานต้องการและรางวัลที่ได้รับจากงาน ความพึงพอใจของพนักงานอาจได้รับการประเมินในทุกขั้นตอนของกระบวนการจากพนักงานโดย 1) ถามผู้สมัครงานว่าสิ่งใดดึงดูดพวกเขาให้เข้ามาในองค์กร 2) ถามพนักงานปัจจุบันเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุด และ 3) ประเมินเหตุผลสำหรับการหมุนเวียนของพนักงานเก่าและใหม่ (turnover) ระหว่างการสัมภาษณ์ออก (exit interview) การสำรวจพนักงานแสดงให้เห็นอย่างต่อเนื่องว่าการขาดและผลประโยชน์ที่ไม่เพียงพอเป็นแรงผลักดันที่ทรงพลังมากในการตัดสินใจลาออกของพนักงาน องค์กรจำเป็นต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อกำหนดสิ่งที่คนอื่นเสนอ กองทุนรวมหลังการเกษียณ หรือความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพและเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้สามารถลดความปรารถนาของพนักงานที่จะลาออก การสำรวจพนักงานซึ่งทีมที่ จักร์ ได้กล่าวถึงว่าในภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย พนักงานจำนวนมากมองว่าผลประโยชน์ เช่น ประกันสุขภาพเป็นส่วนสำคัญของตาข่ายนิรภัยส่วนบุคคลของพวกเขา (personal safety net) การจัดสรรรางวัลให้พนักงานจำเป็นต้องยิ่งที่จะต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจอย่างต่อเนื่องและชัดเจน ถึงกลไกของระบบ วัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการความยุติธรรมโดยมีพื้นฐานที่สมเหตุสมผลและเหมาะสมสำหรับการตัดสินใจให้รางวัล การประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นรางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของพนักงานตามรูปแบบเพื่อเพิ่มการบำรุงรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง และรางวัลสำหรับการบำรุงรักษา เช่น ระดับค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น การเพิ่มค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หรือโบนัสที่เพิ่มขึ้น หรือการผสมผสานรางวัลระหว่างการเลื่อนตำแหน่งและการปรับเงินเดือนสำหรับพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงเมื่อเวลาผ่านไป ตามอายุการทำงาน เช่นเดียวกับ วีระสุตา ศรีพยัคฆ์และคณะได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของครูสอนภาษาอังกฤษในบริบทของไทย มี สามประการคือ 1) นโยบายการทำงานที่ไม่จริงจัง 2) เงินเดือนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม 3) ที่ทัศนคติเชิงลบของการมอบหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบทางวิชาชีพและครอบครัว ซึ่งหนึ่งในปัจจัยของงานวิจัยของวีระสุตา ศรีพยัคฆ์และคณะเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม ซึ่งเชื่อมโยงกับรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) หากระบบการให้รางวัลเป็นการเพิ่มความพึงพอใจ ซึ่งเมื่อไรก็ตามที่พนักงานมีความเห็นว่าการค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความยุติธรรม และเหมาะสมโดยใช้ระบบการประเมินและเกณฑ์การทำงาน ก็จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่อระบบการให้รางวัล ลดอัตราการลาออกของพนักงาน และบำรุงรักษาพนักงานให้อยู่ทำงานด้วยความสุขและความพอใจ แกรี่ เดรสเลอร์ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนในการวางมาตรฐานในการทำงาน 2) ประเมินการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานที่สัมพันธ์กับมาตรฐาน 3) การให้คำแนะนำย้อนกลับแก่พนักงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการให้ขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน และเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน

ปัจจัยย่อย 1.3 การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย มี 11 ตัวแปรเป็นปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่สามารถรองจากปัจจัยย่อย 1.2 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของ

แบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (co-worker support) และความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship) 2) การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อครูชาวต่างประเทศด้วยความเคารพและช่วยเหลือโดยไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ หรือเพศ หรือไม่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการดูถูกเหยียดหยาม การกดขี่หรือล่วงละเมิดทางเพศ 3) การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ 4) การให้ความรู้สึกว่าการครูชาวต่างประเทศมีคุณค่า (Meaningfulness) คือการขยายขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) และการมีบทบาทที่สำคัญในการทำงาน (Role Fit) 5) การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครู ชาวต่างประเทศ 6) กระบวนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศจะต้องคำนึงถึงลักษณะบุคลิกภาพ โดยเน้น การทดสอบที่ได้มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุลักษณะของผู้สมัครงาน 7) การตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูชาวต่างประเทศเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และ บุคลากรในโรงเรียนรู้งานของพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้เพื่อสร้างแรงจูงใจและ กระชับความสัมพันธ์ในโรงเรียน 8) โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีเหตุมีผล ควรเท่าเทียมหรือ สามารถแข่งขันได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน 9) โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีเหตุมีผล ควรเท่าเทียมหรือ สามารถแข่งขันได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน 10) การคาดหวังความเสมอภาคและความยุติธรรมของครูชาวต่างประเทศในการ เปรียบเทียบระหว่างตัวป้อน (Input) เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาและความสามารถ กับผลตอบแทนที่ได้รับ (output) จำเป็นต้อง สมดุล 11) โรงเรียนจำเป็นต้องจะสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศและในขณะเดียวกันรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่เป็นปกติ รักษาสถานะให้ครูชาวต่างประเทศไม่ให้เกิดความไม่พอใจ

ปัจจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.480 - 0.679 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 7.592 และค่าร้อยละความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 16.153 ซึ่งอธิบายความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร ในปัจจัยที่ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ปิยะนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัยหรือ (two factor theory) โดย อ้างถึง Frederick Herzberg มีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล ขึ้นอยู่กับปัจจัยสองจำพวก ได้แก่ ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย การได้รับเกียรติและการยอมรับ เป็นงานที่ชอบ ทำงานที่มีความรับผิดชอบสูง ความก้าวหน้าในงานที่ทำการได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และ ปัจจัยหลีกเลี่ยงความไม่พอใจ ได้แก่ นโยบายของบริษัท การ

กำกับดูแล ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง สถานภาพและความมั่นคง ซึ่งปัจจัยที่ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัยในโรงเรียน สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในปัจจัยหลักถึงความไม่พอใจ (Hygiene Factor) คือปัจจัยซึ่งรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้น ให้คงอยู่เป็นปกติ ซึ่งหากมีอยู่เพียงพอหรือสมควรแก่เหตุผล จะทำให้พนักงานยอมรับสถานภาพที่เป็นอยู่และอยู่ในความสงบได้ Hygiene Factor หรือ Maintenance Factor ไม่มีผลต่อการทำงาน เพราะเป็นตัวทำหน้าที่ในการประคองความรู้สึกไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow ก็คือความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ (Lower-order need at work) ซึ่งบุคคลต้องการและคาดหวังว่าจะต้องมี เช่น ค่าจ้าง นโยบายการบริหารงาน ผลประโยชน์พิเศษ สภาพแวดล้อมในการทำงาน สถานภาพที่อยู่ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความมั่นคงในการทำงาน

ปัจจัยย่อย 1.4 ระบบการสนับสนุนของ HR มี 12 ตัวแปร เป็นปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่สี่รองจากปัจจัยย่อย 1.3 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของ แบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศคือการระบุบุคคลที่มีแนวโน้มจะอยู่ได้นานโดยถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยนงานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ทำในองค์กร หรือได้รับการแนะนำจากครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน 2) การประเมินทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดจ้างครูชาวต่างประเทศโดยถามความพึงพอใจของครูชาวต่างประเทศ โดยการถามผู้สมัครว่าสิ่งใดที่ดึงดูดพวกเขาให้เข้ามาในองค์กร แหล่งที่มาของความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุด และประเมินเหตุผลอัตราการเข้าออกของพนักงานระหว่างการสัมภาษณ์ก่อนลาออกจากงาน (exit interview) 3) ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษา ครูชาวต่างประเทศ คือกองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชีการเกษียณซึ่งครูชาวต่างประเทศของบริษัทตกลงให้บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการ ลงทุนในวัยเกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือบางส่วนหรือทั้งหมด 4) ระยะเวลาการจ้างงานที่สูง มีผลต่อการลาออกต่ำ 5) การเพิ่มผลงานหรือการยกย่องเชิดชูมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูชาวต่างประเทศได้อย่างยั่งยืนกว่าการขึ้นเงินเดือน หรือปรับสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน 6) ความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นความสามารถที่มีผลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวก ที่มีผลต่อองค์การและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 7) การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางในเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงวิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรง บันดาลใจให้กับบุคลากรชาวต่างประเทศในโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีผลต่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานต่อ และลดอัตราการลาออก 8) โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือค่าตอบแทนและ สวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าในอาชีพ และมีโอกาสในการฝึกอบรมของครูชาวต่างประเทศ 9) แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลภายนอกได้แก่การให้รางวัลมีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรมกรรมการดำรงรักษา และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน 10) แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลที่แท้จริงได้แก่สร้าง ลักษณะการทำงานที่ตรงกับความชอบของครูชาวต่างประเทศ ครูชาวต่างประเทศได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับการตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและการเพิ่มพูนสมรรถภาพและชีวิต 11) การวางระบบทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การ ทำงานร่วมกัน และการพัฒนากลุ่ม ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบสนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานกับ

โรงเรียน 12) ผู้บริหารกำจัดสาเหตุความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้น สร้างเงื่อนไขทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานในองค์กรในระยะยาว

ปัจจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.443 – 0.702 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 7.119 และค่าร้อยละความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 15.146 ซึ่งอธิบายความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร ในปัจจัยที่ 1.4 ระบบการสนับสนุนของ HR แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลปัจจัยในการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร ปัจจัยที่ 1.4 ระบบการสนับสนุนของ HR สอดคล้องกับแนวความคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของแกรี่ เดสเลอร์ เป็นกระบวนการในการจัดหา การอบรม การประเมินและการให้ค่าตอบแทนต่อพนักงานและการเข้าร่วมแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และความยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของโน ฮอลแลนด์ และคณะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการวางนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ และระบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ทักษะและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเชื่อมโยงถึง “การปฏิบัติของคน” ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ (Analyzing) และการออกแบบงาน (Designing) การระบุความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถ (Recruiting) การเลือกพนักงาน (Selection) การสอนพนักงานในการปฏิบัติงานและการเตรียมพร้อมพนักงานสู่ความก้าวหน้าของงานในอนาคต (Training and Development) การให้รางวัลพนักงาน (Compensation) การประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance Management) และการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร (Employees Relations) และสอดคล้องกับแนวความคิดของ คักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ในหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นเป้าหมายสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือมีการใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่การทำงานที่ดีในระหว่างสมาชิกขององค์กร มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคล สามารถได้คนดีที่มีความสามารถในการทำงาน และสามารถธำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคนที่จะให้ทุ่มเทจิตใจช่วยกันทำงานให้กับเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร โดยมีระยะต่างๆของหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคลอันได้แก่ 1) ระยะการสรรหาหรือการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Recruit Phase) 2) ระยะการบำรุงรักษาหรือการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Retain Phase) 3) ระยะการออกจากองค์กร (Retire Phase)

ปัจจัยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา มี 16 ตัวแปร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่สองรองจากปัจจัยที่ 1 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของ แบบสอบถามความคิดเห็นประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียน และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 2) ครูชาวต่างประเทศมีสังคมในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีกัน ดูแลซึ่งกันและกัน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นธรรมและชัดเจน การเอาใจใส่ดูแลครูชาวต่างประเทศและการทำให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขในการทำงาน 4) ครูชาวต่างประเทศมีความ

พึงพอใจ มีความสุขและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี 5) การสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ดีและอบอุ่นในโรงเรียนให้กับครูชาวต่างประเทศ 6) การได้รับการชมเชย ค่ายกย่อง และการให้เกียรติในความสามารถในการทำงานของครูชาวต่างประเทศ 7) การปฏิบัติกับครูชาวต่างประเทศด้วยความยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบ 8) ครูชาวต่างประเทศได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน 9) การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจนให้กับครูชาวต่างประเทศ 10) การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน 11) ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน 12) การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการสอนในโรงเรียน เน้นการเห็นคุณค่าในตนเองให้กับครูชาวต่างประเทศ 13) ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการยอมรับนับถือ 14) ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการประสบความสำเร็จในงาน 15) หัวหน้างานและผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมละลายพฤติกรรม 16) ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์กรและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ปัจจัยที่ 2 นี้ประกอบด้วยตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.600 – 0.794 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 17.719 และค่าร้อยละความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 12.478 ซึ่งอธิบายความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 16 ตัวแปร ในปัจจัยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลปัจจัยในการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันกับตัวแปรทั้ง 16 ตัวแปร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิภา พุปลี้ม ซึ่งทำการศึกษาเรื่องประชากรสภาพการทำงานที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของการธำรงรักษาพนักงาน และศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้พนักงานตัดสินใจที่ทำงานร่วมกับองค์กรมากที่สุดได้แก่ความมั่นคง พนักงานเกิดแรงศรัทธาในองค์กรเพราะผู้บริหารสร้างความเป็นธรรมในการทำงาน ไม่เอารัดเอาเปรียบพนักงาน และพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าในองค์กรแห่งนี้ ความมั่นคงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อพนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน ก็จะรู้สึกพึงพอใจในองค์กรทำให้ตัดสินใจในการทำงานอยู่คู่องค์กรต่อไป ไม่เกิดการลาออก นอกจากนี้การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธาสอดคล้องกับปิยะนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร อ่างถึงทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โดยเน้นที่ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) เพิ่มแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ปัจจัยประเภทนี้เป็นปัจจัยที่ผูกติดอยู่กับงาน การสร้างแรงจูงใจและทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น บางครั้งเรียกว่า satisfier เป็นความต้องการซึ่งเมื่อเทียบกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow คือความต้องการด้านจิตใจที่เติมเข้ามาในชีวิต (higher-level psychological need) อาทิ การยกย่องเชิดชูเกียรติ หัวหน้างานและผู้บริหารควรชื่นชมและให้การยอมรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี ความตระหนักในความสำเร็จ พนักงานจะเห็นความสำคัญของการประสบความสำเร็จในการทำงานและมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น ผู้บริหารและหัวหน้างานควรให้พนักงาน ในที่นี้คือครูชาวต่างประเทศมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานด้วยการลดการควบคุม ให้อิสระในการทำงาน

ให้กับพวกเขาแต่ยังคงรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานนั้น ตัวงานเองควรเป็นงานที่มีความหมาย น่าสนใจ และมีความท้าทายมากพอที่จะจูงใจให้พนักงานอยากทำงานให้สำเร็จ

ปัจจัยที่ 3 การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน มี 7 ตัวแปร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่สามารถจากปัจจัยที่ 2 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของ แบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) โรงเรียนวางหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศควรจัดให้มีแบบแผน และแผนการสอนที่ชัดเจนและเป็นหลักสูตรแกนกลาง สอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกๆสถานศึกษาทั่วประเทศ. 2) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน 3) โรงเรียนวางแผนหลักสูตรภาษาอังกฤษ สอนโดยครูชาวต่างประเทศ ควรมีการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้ 4) โรงเรียนควรให้โอกาสครูต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนหลักสูตร การสอน และการประเมินผลวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการวางนโยบายเพื่อการพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับเด็กในโรงเรียนสังกัด กทม. 5) การสร้างแนวทางในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีจิตวิญญาณในการเป็นครู 6)โรงเรียนวางแผนที่ในการนำทาง (Road Map) ให้กับครูชาวต่างประเทศช่วงระยะเวลา 3 ปีเพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพในการสอนของครูชาวต่างประเทศ (Quality Assurance) 7) .การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ

ปัจจัยที่ 3 นี้ประกอบด้วยตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.605 – 0.666 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 14.984 และค่าร้อยละความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 10.552 ซึ่งอธิบายความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร ในปัจจัยที่ 3 การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันกับตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผอ. ดร. ยรรยงค์ สุขเกษม ศ.น.ท.ดร.สุมิตร สุวรรณ ดร.เมอลริลินณ์ ธัญวรินทร์ และ ผอ. ดร. รัชชิวรรษ์ ว่องอัศรัชสกุล เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 ท่านมีความเห็นพ้องต้องกันว่า หลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอนของแต่ละโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครไม่มีแบบแผนที่แน่นอน ครูชาวต่างประเทศใช้วิธีการสอนและสื่อการสอนตามวิธีการในแบบฉบับที่พวกเขาเข้าใจ และจากการบอกกล่าวจากหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ ไม่มีหลักสูตรต้นแบบ ที่ใช้กันทั่วไปในโรงเรียนแต่ละโรงเรียน ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการสอน ดังนั้นครูชาวต่างประเทศจำเป็นต้องคิดค้นและพัฒนาหลักสูตรด้วยตัวเอง โดยไม่เหมือนกันและเป็นมาตรฐานเดียวกันในแต่ละโรงเรียน จึงทำให้ครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสอนภาษาอังกฤษแบบไม่มีทิศทาง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรระหว่างครูชาวต่างประเทศจะทำให้โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีหลักสูตรทางด้านการสื่อสารที่เป็นมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ทั่วทุกโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งปัจจัยที่ 3 นี้มีผลต่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครซึ่งสอดคล้อง

กับงานวิจัยของณัฐนิชาภัค พุทธสาร ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลด้านการดำรงรักษาซึ่งแบ่งประเภทของปัจจัยเป็น 2 ประเภทคือ 1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1.1 ด้านการประสบความสำเร็จในงาน 1.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 1.3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 1.4 ด้านความรับผิดชอบ 1.5 ด้านความก้าวหน้า 2. ปัจจัยค้ำจุน มีทั้งหมด 8 ด้านในงานวิจัย คือ 2.1 ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน 2.2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 2.3 ด้านสถานะด้านอาชีพ 2.4 ด้านนโยบายและการบริหาร 2.5 ด้านสภาพการทำงาน 2.6 ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว 2.7 ด้านความมั่นคงในการทำงาน 2.8 ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยที่ 2.4 ด้านนโยบายและการบริหาร สอดคล้องกับปัจจัยที่ 3 เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตรเป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นระดับนโยบายของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานครประเภทการหลีกเลี่ยงความไม่พอใจในการทำงาน (Hygiene Factor) ของ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ดังนั้นโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีหลักสูตรภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสารที่เป็นมาตรฐานซึ่งจะทำให้ครูชาวต่างประเทศใช้หลักสูตรเป็นแบบแผนมาตรฐานในการเขียนแผนการสอนไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยที่ 4 สิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่สี่รองจากปัจจัยที่ 3 มี 5 ตัวแปร เมื่อพิจารณาข้อคำถามของ แบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาวต่างประเทศ 2) การจัดงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนระดับเริ่มต้นให้ครูชาวต่างประเทศใหม่ทุกคน 3) การให้ออกาสครูชาวต่างประเทศแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ 4) การออกแบบยุทธศาสตร์ในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ 5) การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่นสวัสดิการที่พักครูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า

ปัจจัยที่ 4 นี้ประกอบด้วยตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.623 – 0.805 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 7.608 และค่าร้อยละความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 5.358 ซึ่งอธิบายความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร ในปัจจัยที่ 4 สิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันกับตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นสอดคล้องกับวีระสุตา ศรีพยัคฆ์ ได้กล่าวว่ารางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการมีอิทธิพลในการดำรงรักษาครู โดยได้ยกตัวอย่างผู้เข้าร่วมชาวไทยที่มีประสบการณ์สูงได้พิจารณาเห็นว่าผลประโยชน์ทางการแพทย์และการเกษียณอายุไม่เพียงแต่พนักงานได้รับสิทธิประโยชน์เท่านั้น แต่สมาชิกในครอบครัวก็ได้รับสิทธิประโยชน์เช่นกัน โดยการได้รับบริการจากภาครัฐ ลักษณะโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ที่ดีและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและโอกาสสูงในความก้าวหน้าด้านอาชีพ เป็น

ปัจจัยการว่าจ้างสำคัญที่ได้ถูกค้นพบในการศึกษางานวิจัยและมีบทบาทสำคัญในการดำรงรักษาครูจำนวนครูหลายท่านเปิดเผยว่าพวกเขามีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่และได้รับการสนับสนุนทั้งทางด้านวิชาการและด้านอื่นๆจากเพื่อนร่วมงานและเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะไม่ได้รับการสนับสนุนเช่นนี้ถ้าประกอบอาชีพอื่นๆ การได้รับโอกาสที่สูงในการพัฒนาด้านอาชีพเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาครู สำหรับครูรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์น้อย กิจกรรมด้านการพัฒนาสายอาชีพ เช่น การอบรม การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshops) และการอบรมสัมมนา สามารถช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างมืออาชีพ สำหรับครูที่มีความเชี่ยวชาญ โอกาสในการพัฒนาด้านอาชีพเป็นการอบรมที่ช่วยเหลือให้ครูได้เสริมสร้างความรู้และทักษะ ปัจจัยที่ 4 สิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ ยังสอดคล้องกับทิมอที่ จัซท์ ได้กล่าวว่ารางวัลภายนอกต้องมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีการสำรวจผู้ใหญ่ที่มีงานทำจำนวน 1223 คนเผยให้เห็นว่า ผลประโยชน์ของพนักงานเป็นแรงผลักดันในการรักษาครูจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 40% ของผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า การจับคู่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในการจ่ายแผน 401(k) ของบริษัทในอเมริกา โดยนายจ้างหักเงินเดือนบางส่วนของลูกจ้างเช่นเดียวกันกับนายจ้างช่วยเหลือเงินบางส่วนหรือทั้งหมด เพื่อนำมาใช้ในการลงทุนในวัยเกษียณซึ่งส่วนใหญ่เป็นกองทุนรวม (mutual Funds) ซึ่งแผน 401 (k) ลดความปรารถนาของพนักงานที่จะลาออกลง รวมถึงสิทธิประโยชน์ด้านความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพ (Health Care Coverage) และเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้ (competitive salary) สิทธิประโยชน์และสวัสดิการยังรวมถึง สิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านการประกันสังคมทั้งพนักงานผู้เอาประกันและครอบครัว (Benefits and Welfare for Social Security Coverage) ซึ่งนายปรีชา มานพได้กล่าวว่า ในประเทศไทยรัฐบาลเสนอสิทธิประโยชน์และสวัสดิการทางสังคมที่เรียกว่ากองทุนประกันสังคม (social security fund) ประกันสังคม เป็นการออมเงินภาคบังคับที่รัฐบาลสนับสนุนให้คนไทยทุกคนมีหลักประกันในการใช้ชีวิต มีความมั่นคงให้ครอบครัวและมีเงินเก็บส่วนหนึ่งเตรียมพร้อมใช้เพื่อการเกษียณ สิทธิประกันสังคมมีทั้งหมด 8 อย่าง คือ 1.เจ็บป่วยเบิกได้ 2. ทำฟันได้ 3. ทูพพลภาพมีชดเชย 4.จากไปมีเงินให้คนข้างหลัง 5. มีลูกช่วยจ่ายค่าคลอด 6. ลูกเรียนช่วยใช้ค่าเทอม 7. ตกงานมีเงินให้ 8. เกษียณไปมีค่าขนม

กล่าวโดยสรุปจากผลการวิจัยปรากฏว่า ได้ปัจจัยในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมี 4 ปัจจัย และปัจจัยที่ 1 มี 4 ปัจจัยย่อย 75 ตัวแปร คือ 1) แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร ซึ่งได้แบ่งออกเป็นปัจจัยย่อยคือ 1.1 ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน 1.2 การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัยในโรงเรียน 1.4 ระบบการสนับสนุนของ HR 2) การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา 3) การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน 4) การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่า ปัจจัย 4 ปัจจัยและปัจจัยที่ 1 มี 4 ปัจจัยย่อย 75 ตัวแปร มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ซึ่งเป็นไปได้ตามสมมติฐานของการวิจัย แสดงให้เห็นว่าการที่จะดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ เป็นสิ่งที่

โรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ ที่จะพัฒนาและหาปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนให้เล็งเห็นความสำคัญของครูชาวต่างประเทศในการดำรงรักษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านภาษาอังกฤษที่ยั่งยืน เพิ่มพูนทักษะเพื่อชีวิตให้กับเด็กและเยาวชนที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าในอนาคต การพัฒนาทางการสื่อสารภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาศักยภาพของเด็กในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครให้มีความสามารถในการแข่งขันเทียบกับเด็กนักเรียนประเทศเพื่อนบ้าน ระดับภูมิภาคอาเซียน (ASEAN Recognition) รวมถึงระดับโลก (Global Recognition) ให้เป็นที่ยอมรับในเวทีสากลโลกมากขึ้น การลดอัตราการลาออกของครูชาวต่างประเทศ โดยการดำรงรักษาและการทำให้พวกเขาพึงพอใจด้วยการสร้างโอกาสความก้าวหน้าด้านอาชีพ โดยการฝึกอบรมทักษะต่างๆที่สอดคล้องกับการเรียน การสอน ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นโดยใช้แนวทางบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียน และนโยบายในการส่งเสริมและการสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆทั้งภายนอกและรางวัลภายในที่แท้จริง เช่น รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) และรางวัลภายในที่แท้จริง (Intrinsic Rewards) ภายใต้ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และสภาวะแวดล้อมที่อบอุ่น การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างผลงานดีเด่นด้วยแรงบันดาลใจและแรงศรัทธาด้วยการทำงานอย่างตั้งใจพร้อมที่จะสอน และฝึกฝน เพื่อให้เด็กนักเรียนได้พัฒนาทางด้านภาษาและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยและปัจจัยย่อย 4 ปัจจัยในปัจจัยที่ 1 สอดคล้องกับงานวิจัยของ บอดจรีโน คอสสิวี มิงซู และบอมบอมา คาลโกรา (Bodjrenou Kossivi, Ming Xu, Bomboma Kalgora) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการระบุปัจจัยของการดำรงรักษาพนักงานโดยมุ่งเน้นการทบทวนเพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆที่ผ่านการทำกรวิจัยจากนักวิจัยหลายๆท่าน โดยมีจุดประสงค์เพื่อระบุปัจจัยต่างๆในการดำรงรักษาพนักงานดังต่อไปนี้ 1) โอกาสในการพัฒนา (development opportunities) 2) ค่าตอบแทน (compensation) 3) ความสมดุลชีวิตและงาน (work-life balance) 4) การจัดการและความเป็นผู้นำ (management/leadership) 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) 6) การสนับสนุนทางสังคม (social support) 7) ความมีอิสระในการทำงาน (autonomy) 8) การอบรมและการพัฒนา (training and development) พบว่า พิทซ์-เอนซ อ้างถึงในบอดจรีโน คอสสิวี มิงซู และบอมบอมา คาลโกรา ว่า การผูกพันและการดำรงรักษาพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยเท่านั้นแต่ขึ้นอยู่กับพหุปัจจัย ปัจจัยการดำรงรักษาที่เป็นที่นิยมที่ถูกอ้างอิงถึงคือโอกาสในการพัฒนา (developmental Opportunities) คุณภาพในการกำกับดูแล (Quality Supervision) ภาวะความเครียดในงาน (Job Stress) และความเครียดระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Colleague Stress) ค่าตอบแทน (Compensation) ความศรัทธาในงาน (Appreciation of work done) การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Provision of Challenging work) การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสในการพัฒนา (Promotion and Development chances) บรรยากาศในการทำงานที่ดีภายในองค์กร (Attractive atmosphere within the

organization) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relationships with colleagues) ความสมดุลชีวิตและงาน (Work-life Balance) การสื่อสาร (Communication) และการกำกับดูแล (Supervision) และ กภาพานซื้อ และอูรม อ่างถึงในบอดจรีโน คอสลิวี มิงชู และบอมบอม่า คาลโกรา ว่า ปัจจัยในการดำรงรักษารวมถึงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Remuneration and benefits) โอกาสในการอบรม (Training Opportunities) การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม (Fair and Equal Treatment) วัฒนธรรมในองค์กร (Organizational Culture) ในขณะที่ อแลนและซานอก อ่างถึงในบอดจรีโน คอสลิวี มิงชู และบอมบอม่า คาลโกรา ได้เน้นถึงความสัมพันธ์ในการเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleague Socialization) และ แอนดรูและวัน อ่างถึงใน บอดจรีโน คอสลิวี มิงชู และบอมบอม่า คาลโกราได้เน้นถึงรูปแบบการจัดการและความเป็นผู้นำเพื่อเพิ่มความสามารถในการดำรงรักษาพนักงานในองค์กร รวมถึงกลุ่มนักวิจัยนำโดยลอน-คลาก อ่างถึงในบอดจรีโน คอสลิวี มิงชู และบอมบอม่า คาลโกรา ได้กล่าวถึงการทำงานที่เป็นอิสระ (Autonomy) และตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นและการสนับสนุนทางสังคม (Work-Schedule Flexibility and Social Support) ช่วยเหลือให้องค์กรที่จะดำรงรักษาพนักงานให้นานยาวนานขึ้น คริสทีนได้กล่าวถึงปัจจัยแปดประการ อ่างถึงใน บอดจรีโน คอสลิวี มิงชู และบอมบอม่า คาลโกราคือ การจัดการ (Management) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Conducive Environment) การสนับสนุนทางด้านสังคมและโอกาสในการพัฒนา (Social Support and Developmental Opportunities) การทำงานที่เป็นอิสระ (Autonomy) ค่าตอบแทน (Compensation) ภาระงานด้านวิชาชีพ (Crafted Workload) และความสมดุลชีวิตและงาน (Work-Life Balance) การวิเคราะห์งานวิจัยปัจจัยแต่ละปัจจัยของบอดจรีโน คอสลิวี มิงชู และบอมบอม่า คาลโกรา ส่วนใหญ่อ้างอิงถึงงานวิจัยของคริสทีน พวกเขาคิดว่า ภาระงานที่มีการปรับบทบาทหน้าที่เพื่อสร้างพลังและแรงจูงใจ (Crafted-Sculpted Workload) ภายใต้การบริหารและความเป็นผู้นำซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะมอบหมายงานที่ตรงตามความสามารถของพนักงานและมีการศึกษาน้อยในการระบุว่าปัจจัยนี้เป็นปัจจัยด้านการดำรงรักษา อย่างไรก็ตาม การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทางบอดจรีโน คอสลิวี มิงชู และบอมบอม่า คาลโกราเพิ่มปัจจัยข้อนี้เข้าไปในงานวิจัยของพวกเขา สรุปรงานวิจัยของบอดจรีโน คอสลิวี มิงชู และบอมบอม่า คาลโกราพบว่า แม้ว่าการศึกษาเรื่องนี้ได้พยายามนำปัจจัยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาพนักงานจากหลายงานวิจัย แต่ประเด็นที่ซับซ้อนของทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องมีการค้นคว้าเพิ่มเติม ปัจจัยบางอย่าง เช่น วัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนา ความเป็นอิสระในการทำงานนั้นได้ทำการสำรวจและวิจัยมีจำนวนน้อยกว่าปัจจัยด้านการกำกับดูแลและความเป็นผู้นำ เป็นต้น พนักงานขององค์กรจะสามารถแบ่งได้เป็นสามประเภท: กรรมการ ผู้จัดการ และพนักงาน งานวิจัยที่มีอยู่ไม่ได้เจาะลึกประเภทของพนักงาน ภาคเศรษฐกิจ และประเภทของธุรกิจที่ได้รับผลกระทบเป็นพิเศษจากปัจจัยหนึ่งปัจจัยหรือปัจจัยอื่นๆ แม้ว่าจะมีงานวิจัยที่ให้ความสำคัญประเภทของพนักงาน ยังจำเป็นต้องมีการค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อให้องค์กรมีความรู้ในการปรับปรุงความสามารถในการดำรงรักษาพนักงาน และยัง

สอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชา ตั้งสุขชัยศิริได้ศึกษาเรื่องการบริหารรักษาพนักงานรุ่นใหม่ในธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศไทยธุรกิจโรงแรมประสบกับปัญหาการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ซึ่งส่งผลเสียต่อคุณภาพการบริการการบริหารรักษาพนักงานรุ่นใหม่ที่มีพฤติกรรมเฉพาะจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสอดคล้องกับสาเหตุของการลาออก งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่และศึกษาวิธีการบริหารรักษาพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ 3 ประการ คือ 1) การขาดความอดทนอดกลั้น 2) การมีความมั่นใจในตัวเองสูง และ 3) ความต้องการความก้าวหน้าในงาน ในส่วนของวิธีการบริหารรักษาพนักงานรุ่นใหม่ ได้แก่ การให้ค่าปรึกษาการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมละลายพฤติกรรม การฝึกอบรม และการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ พันธุ์เทพ ลดาบรรณ และวรรณารถ แสงมณีได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการบริหารรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อศึกษาระดับการบริหารรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง และศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการบริหารรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ระดับการบริหารรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยปัจจัยด้านการสนับสนุนพนักงานด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและด้าน เงินเดือนและค่าตอบแทนมีผลต่อการบริหารรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกงโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. ผลการยืนยันปัจจัยการบริหารรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ปัจจัยการบริหารรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ประกอบด้วย 1) แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นลำดับที่ 1 ซึ่งได้แบ่งเป็นปัจจัยย่อย 4 ปัจจัยย่อย คือปัจจัยย่อยที่ 1.1 ปัจจัยย่อยที่ 1.2 ปัจจัยย่อยที่ 1.3 และปัจจัยย่อยที่ 1.4 ตามลำดับ ปัจจัยย่อยที่ 1.1) ภาวะผู้นำในการบริหารผลการปฏิบัติงาน 1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หน้าที่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เน้นที่เป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของครูชาวต่างประเทศ ทีมงาน และเป้าหมายสุดท้ายคือองค์กร โดยกิจกรรมและผลลัพธ์ของครูชาวต่างประเทศสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้แก่ครูชาวต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่มทักษะและสร้างความก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้กับครูชาวต่างประเทศ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเกณฑ์การประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับครูชาวต่างประเทศ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน 4. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานให้กับครูชาวต่างประเทศให้เหมาะสม 5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำย้อนกลับแก่ครูชาวต่างประเทศในช่วงกระบวนการประเมินผลเพื่อวิเคราะห์ทักษะที่ขาด และพัฒนาประสิทธิภาพการสอนให้ดีขึ้น 6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและให้รางวัลกับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่าย

ค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ 7. ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ คือการระบุดูแลเชิงจุดอ่อนของครูชาวต่างประเทศ การผลักดันให้พวกเขามีความผูกพันและการเชื่อมโยงให้ครูชาวต่างประเทศได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม 8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กำลังใจกับครูชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน 9. ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะดำรงรักษาครู ชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยากโดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ 10. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความดูแล เอาใจใส่ครูชาว ต่างประเทศและจะหาอย่างไรให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขและทำงานกับองค์กรนานๆ 11. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาเพื่อช่วยให้ครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น 12. การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล 13. การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศโดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งเสริมการดำรงรักษา โดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน โดยเน้นการสร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์ ปัจจัยย่อยที่ 1.2) การมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆ 1. การดำรงรักษาโดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาว ต่างประเทศเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น 2.การมอบรางวัลสำหรับครูชาวต่างประเทศที่อยู่นาน คือการดำรงรักษาให้กับครูชาว ต่างประเทศที่อยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้รางวัล เช่นได้รับชั่วโมงพักร้อนเพิ่มขึ้น ระดับค่าจ้าง พื้นฐานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป การให้โบนัสเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศที่อยู่นาน เป็นการรักษา ความสัมพันธ์ระยะยาว 3. การนำแผนประกันสังคม มาใช้ในการลดความปรารถนาของครูชาว ต่างประเทศที่จะลาออก และเน้นที่ความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพและเงินเดือนที่สามารถแข่งขัน ได้ 4. การลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะดำรงรักษาครูชาว ต่างประเทศที่หาทดแทนยาก โดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ 5. การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่ข้อเสนอ และการพัฒนาโปรแกรมผลประโยชน์ ที่ไม่เหมือนใคร 6 ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความ พอดีระหว่างรางวัลที่ครูชาวต่างประเทศ ต้องการและรางวัลที่นายจ้างมอบให้ 7. การกำหนด ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้ครูชาวต่างประเทศ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 8. การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำ ความเข้าใจ วัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการในความยุติธรรมสำหรับการตัดสินใจในการให้ รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์การรับรู้ในความยุติธรรมช่วยเพิ่ม ความพึงพอใจใน งานและลดความตั้งใจในการลาออก 9. โครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงาน เชื่อมโยงไปถึง ความแตกต่างในคุณค่าของงาน และเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้องาน และ โครงสร้างที่เกิดขึ้นกับ บุคคลหรือขึ้นกับงาน เช่นผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน 10. โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเลื่อนตำแหน่งครูชาวต่างประเทศเพื่อเป็น การดำรงรักษา ครูชาวต่างประเทศว่าการทำงานเป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน สังกัดกทม. มีอนาคต ขึ้นอยู่กับ

ผลการประเมินในการปฏิบัติงาน 11. การปรับปรุงการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงาน โดยการมอบรางวัลต่างๆให้กับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการประเมินดีผ่านเกณฑ์การประเมิน ปัจจัยย่อยที่ 1.3) การสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศอบอุ่นและปลอดภัย 1. ความรู้สึกรู้ว่าสิ่งที่ทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (co-worker support) และความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship) 2. การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อครูชาวต่างประเทศด้วยความเคารพและช่วยเหลือโดยไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ หรือเพศ หรือไม่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการดูถูกเหยียดหยาม การกดขี่หรือล่วงละเมิดทางเพศ 3. การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ 4. การให้ความรู้สึกรู้ว่าครูชาวต่างประเทศมีคุณค่า (Meaningfulness) คือการขยายขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) และการมีบทบาทที่สำคัญในการทำงาน (Role Fit) 5. โอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) คือโอกาสในการเติบโตและพัฒนา ทักษะหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน และการจัดหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูชาวต่างประเทศ 6. การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ 7. กระบวนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศจะต้องคำนึงถึงลักษณะบุคลิกภาพ โดยเน้น การทดสอบที่ได้มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุลักษณะของผู้สมัครงาน 8. การตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูชาวต่างประเทศเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และ บุคลากรในโรงเรียนรู่วางานของพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้เพื่อสร้างสร้าง แรงจูงใจและกระชับความสัมพันธ์ในโรงเรียน 9. โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีเหตุผล ควรเท่าเทียมหรือสามารถแข่งขันได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน 10. การคาดหวังความเสมอภาคและความยุติธรรมของครูชาวต่างประเทศในการ เปรียบเทียบระหว่างตัวป้อน (Input) เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาและความสามารถ กับผลตอบแทนที่ได้รับ (output) จำเป็นต้อง สมดุล 11. โรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศและในขณะเดียวกันรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่เป็นปกติ รักษาสถานะให้ครูชาวต่างประเทศไม่ให้เกิดความไม่พอใจ 1.4) ระบบการสนับสนุนของ HR 1. การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศคือการระบุบุคคลที่มีแนวโน้มจะอยู่ได้นานโดยถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยนงานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ทำในองค์กร หรือได้รับการแนะนำจากครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน 2. การประเมินทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดจ้างครูชาวต่างประเทศโดยถามความพึงพอใจของครูชาวต่างประเทศ โดยการถามผู้สมัครว่าสิ่งใดที่ดึงดูดพวกเขาให้เข้ามาในองค์กร แหล่งที่มาของความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุด และประเมินเหตุผลอัตราการเข้าออกของพนักงานระหว่างการสัมภาษณ์ก่อนลาออกจากงาน (exit interview) 3. ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษา ครูชาวต่างประเทศ คือกองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชีการเกษียณซึ่งครูชาวต่างประเทศของบริษัทตกลงให้บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการ ลงทุนในวัยเกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือบางส่วนหรือทั้งหมด 4. ระยะเวลาการจ้างงานที่สูง มีผลต่อการลาออกต่ำ 5. การเพิ่มผลงานหรือการยกย่องเชิดชู มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูชาวต่างประเทศได้อย่างยั่งยืนกว่าการขึ้นเงินเดือน

หรือปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน 6. ความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นความสามารถที่มีมูลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวก ที่มีผลต่อองค์การและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 7. การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางในเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงวิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรชาวต่างประเทศในโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีผลต่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานต่อ และลดอัตราการ ลาออก 8. โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าในอาชีพ และมีโอกาสในการฝึกอบรมของครูชาวต่างประเทศ 9. แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลภายนอกได้แก่การให้รางวัลมีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรมการดำรงรักษา และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน 10. แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลที่แท้จริงได้แก่สร้าง ลักษณะการทำงานที่ตรงกับความชอบของครูชาวต่างประเทศ ครูชาวต่างประเทศได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ได้รับการตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อน ร่วมงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและการเพิ่มพูนสมรรถนะและชีวิต 11. การวางระบบทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การทำงานร่วมกัน และการพัฒนากลุ่ม ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบสนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานกับโรงเรียน 12. ผู้บริหารกำจัดสาเหตุความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้น สร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานในองค์การในระยะยาว 2) การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา 1. ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียน และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 2. ครูชาวต่างประเทศมีสังคมในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีกัน ดูแลซึ่งกันและกัน 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นธรรมและชัดเจน การเอาใจใส่ดูแลครูชาวต่างประเทศและการทำให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขในการทำงาน 4. ครูชาวต่างประเทศมีความพึงพอใจ มีความสุขและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี 5. การสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ดีและอบอุ่นในโรงเรียนให้กับครูชาวต่างประเทศ 6. การได้รับการชมเชย ค่ายกย่อง และการให้เกียรติในความสามารถในการทำงานของครูชาวต่างประเทศ 7. การปฏิบัติกับครูชาวต่างประเทศด้วยความยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบ 8. ครูชาวต่างประเทศได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน 9. การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจนให้กับครูชาวต่างประเทศ 10. การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน 11. ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน 12. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการสอนในโรงเรียน เน้นการเห็นคุณค่าในตนเองให้กับครูชาวต่างประเทศ 13. ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการยอมรับนับถือ 14. ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการประสบความสำเร็จในงาน 15. หัวหน้างานและผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมละลายพฤติกรรม 16. ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์การและมีคุณภาพชีวิตที่ดี 3) การจัดการสอนภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานเดียวกัน 1. โรงเรียนวางหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศควรจัดให้มีแบบแผน และแผนการสอนที่ชัดเจนและเป็นหลักสูตรแกนกลาง สอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกๆสถานศึกษาทั่ว

กทม. 2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน 3. โรงเรียนวางแผนหลักสูตรภาษาอังกฤษสอนโดยครูชาวต่างประเทศ ควรมีการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้ 4. โรงเรียนควรให้ออกาสครูต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนหลักสูตร การสอน และการประเมินผลวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการวางแผนนโยบายเพื่อการพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับเด็กในโรงเรียนสังกัด กทม. 5. การสร้างแนวทางในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีจิตวิญญาณในการเป็นครู 6. โรงเรียนวางแผนที่ในการนำทาง (Road Map) ให้กับครูชาวต่างประเทศช่วงระยะเวลา 3 ปีเพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพในการสอนของครูชาวต่างประเทศ (Quality Assurance) 7.การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศ ให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ 4) การจัดหาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ 1. สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาวต่างประเทศ 2. การจัดงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนระดับเริ่มต้นให้ครูชาวต่างประเทศใหม่ทุกคน 3. การให้ออกาสครูชาวต่างประเทศแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ 4. การออกแบบยุทธศาสตร์ในการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ 5. การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่นสวัสดิการที่พักรครูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า

สรุปผลการยืนยันปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าปัจจัยการธำรงรักษาของครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์สำหรับการนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิดังนั้นเพื่อให้ปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และเป็นการรักษาครูชาวต่างประเทศที่เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณภาพ และเป็นการลดอัตราการลาออกของครูชาวต่างประเทศ ทำให้นักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้รับการเรียนภาษาอังกฤษเพื่อทักษะชีวิตได้อย่างต่อเนื่องเต็มไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำมาสู่การพัฒนาทักษะทางด้านภาษาของผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร และหัวหน้าหมวดกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ ทั้งหมด 437 โรงเรียน นำข้อค้นพบนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์ในระดับนโยบาย และการไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบท ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กรุงเทพมหานคร ภายใต้การดูแลของสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต 50 เขตทั่ว กรุงเทพมหานคร ควรส่งเสริม สนับสนุนและกำหนดนโยบายแนวปฏิบัติ เพื่อนำมาใช้ซึ่งปัจจัยในการ อารังรักษาครูชาวต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์การในโครงการภาษาอังกฤษ เพื่อทักษะชีวิต

2. กรุงเทพมหานคร ภายใต้การดูแลของสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต 50 เขตทั่ว กรุงเทพมหานคร ควรกำหนดแนวปฏิบัติ หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในโครงการภาษาอังกฤษเพื่อทักษะชีวิต เพื่อให้การอารังรักษาครูชาวต่างประเทศมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า ด้านอาชีพ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ และเกณฑ์ในการประเมินผลงานการสอนให้เป็นมาตรฐาน เดียวกันทั่วกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เกิดการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่ ค้ำค้ำกับผลงานที่ครูชาวต่างประเทศได้ลงมือปฏิบัติไป

3. กรุงเทพมหานคร ภายใต้การดูแลของสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต 50 เขตทั่ว กรุงเทพมหานคร ควรกำหนดแนวทางในการอารังรักษาครูชาวต่างประเทศอย่างเป็นมาตรฐานทั่ว 437 โรงเรียนในโครงการภาษาอังกฤษเพื่อทักษะชีวิต โดยจัดอบรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ทั่ว 437 โรงเรียนเพื่อทำความเข้าใจกับผู้บริหารด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การคาดหวัง และตัว บ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ เน้นการอบรมและการพัฒนาสำหรับทักษะที่ต้องการเพิ่มเติมให้กับครู ชาวต่างประเทศ การปฐมนิเทศให้ครูชาวต่างประเทศเข้าใจและเห็นคุณค่าของผลงานการสอนของ ตนเองอันจะนำไปซึ่งการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้ สอดคล้องกับผลการประเมินงานตามลำดับเป็นขั้นๆไป อันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและเกิด ความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพ และลดความปรารถนาที่จะลาออกจากงานด้วยความสมัครใจ

4. กรุงเทพมหานคร ภายใต้การดูแลของสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต 50 เขตทั่ว กรุงเทพมหานคร ควรวางแผนการอารังรักษาครูชาวต่างประเทศของโครงการภาษาอังกฤษเพื่อ ทักษะชีวิตในระยะสั้นและระยะยาว และควรจัดให้มีการทำสัญญาอย่างน้อยทุกๆ 3 ปีสำหรับครูชาว ต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และยอดเยี่ยม ซึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องมีการคัดสรรครูชาว ต่างประเทศทุกๆปี ซึ่งจะทำให้เกิดการสูญเสียงบประมาณและเวลาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะขั้นตอนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศ

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษา ปัจจัยการอารังรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมี ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการอารังรักษาครูชาวต่างประเทศอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. ควรศึกษาวิจัยเพื่อหายุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ ทั้ง 3 ภาค (3R) คือ ภาคการคัดสรร (Recruitment) ภาคการดำรงรักษา (Retention) และภาคการเกษียณ (Retirement)



รายการอ้างอิง

- "401(K) Plan: The Complete Guide.", accessed April 9 2022, 2022, www.investopedia.com.
- Allen, D. G. and Shanock, L. R. . Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover among New Employees. *Journal of Organizational Behaviour* 2013.
- Amir H. Ghapanchi and Aybuke Aurum, A. (2011) Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*, 84, 238-249. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2010.09.022>.
- Amiri, M. et al., "Burnout and its influencing factors among primary health care providers in the North East of Iran," *Plos ONE* 11, 12 (2016)
- Andrews, D. R. and Wan, T. T. The Importance of Mental Health to the Experience of Job Strain: An Evidence - Guided Approach to Improve Retention. *Journal of Nursing Management* 2009.
- Atagi, R. . "Secondary Teacher Policy Research in Asia: Secondary Teachers in Thailand." (2011).
- Ávalos, B., and Valenzuela, J. P. . "Education for All and Attrition/Retention of New Teachers: A Trajectory Study in Chile,." (2016).
- Barbara Mitchell and Cornelia Gamlem, **THE BIG BOOK of HR**, 10th Anniversary Edition, (America: Career Press 2022)
- Beatrice Ávalos, Juan Pablo Valenzuela, "Education for all and attrition/retention of new teachers: A trajectory study in Chile," *International Journal of Educational Development*, (49),(2016).
- Beng Huat See et al. (2020), "Teacher Recruitment and Retention: A Critical Review of International Evidence of Most Promising Interventions", *Education Services: MDPI*
- Bidisha, L. D. and Mukulesh, B. . Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 2013.
- Bodjrenou Kossivi, Ming Xu and Bomboma Kalgora, "Study on Determining Factors of Employee Retention," *Open Journal of Social Sciences*, 04, (2016).
- Cho, V. and Xu Huang. Professional Commitment, Organizational Commitment, and the Intention to Leave for Professional Advancement: An Empirical Study on It Professionals. *Information Technology & People* 2012.
- Christeen, G. *Retaining Professional Workers: What Makes Them Stay?*. 2015.

- Coetzee, M., Potgieter I. L., and Ferreira, N. *Psychology of Retention, Theory, Research and Practice*. Springer Nature Switzerland 2018.
- David G. Allen and Linda R. Shanock, L.R., "Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover among New Employees," **Journal of Organizational Behaviour**, 34, (2013).
- De Braine, R. "Predictors of Work-Based Identity." (2012).
- De Braine, R., and Roodt, G. "Personal and Situational Work-Based Identity Antecedents." (2015).
- Dei Mensah, R.. . "Effects of Human Resource Management Practices on Retention of Employees in the Banking Industry in Accra, Ghana." (2014).
- Diane R. Andrews and Thomas T. Wan, "The Importance of Mental Health to the Experience of Job Strain: An Evidence- Guided Approach to Improve Retention," **Journal of Nursing Management**, 17, (2009).
- "Efficiency Wages." 2022, accessed May 16 2022, 2022, <https://www.investopedia.com/efficiency-wages-5206757>.
- "Employee Retention." accessed May 16, 2022, 2022, <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-retention.shtml>.
- "Employee Retention." Workforce Planning for Wisconsin State Government, accessed May 16, 2022, 2022, <http://workforceplanning.wi.gov/category.asp?linkcatid=15&linkid=18>.
- Ezzedeen, S. R., and Ritchey, K. G. . Career Advancement and Family Balance Strategies of Executive Women. *Gender in Management: An International Journal* 2009.
- Funke Farami, M. . An Assessment of Teacher Retention and Job Security in Private Secondary Schools in Ogun State, Nigeria. *Bulgarian Journal of Science and Education Policy (BJSEP)* 2017.
- Gary Dessler, **Fundamentals of Human Resource Management**, 5th ed. (Malaysia: Pearson Education 2020).
- GHANA.", Ph.D., SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION, FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION, KENYATTA UNIVERSITY, 2014.
- Gillian L., and Hilton S. . *Disappearing Teachers: An Exploration of a Variety of Views as to the Causes of the Problems Affecting Teacher Recruitment and Retention in England*. Bulgarian Comparative Education Society. , 2017.
- "Government Crackdown on Foreigners Teaching without Work Permit." accessed

February 2, 2022, 2022, <https://thethaiger.com/hot-news/visa/government-crackdown-on-foreigners-teaching-without-work-permits>.

Inandi, Y. The Barriers to Career Advancement of Female Teachers in Turkey and Their Levels of Burnout. *Social Behavior and Personality* 2009.

"The Jd-R Model Analyzing and Improving Employee Well-Being." Mind Tools Content Team, accessed April 7, 2022, 2022, <https://www.mindtools.com/pages/article/job-demands-resources-model.html>.

Jennifer Steinberg, ESQ., "Social Security vs. 401 (k)" accessed on January 18, 2024, available from <https://socialsecurityvs401k.findlaw.com>.

John Loan-Clarke et al., "Retention, Turnover and Return—A Longitudinal Study of Allied Health Professionals in Britain," *Human Resource Management Journal*, 20, (2010)

John W. Best, *Research in Education*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1997), 263.

Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management*, 15th Ed. (Malaysia: Pearson Education 2019).

Judge, T. A., and Kammeyer-Mueller, J. D. "Staffing Organizations." (2022).

Kossivi, B., Ming Xu, and Kalgora, B. . Study on Determining Factors of Employee Retention. 2016.

Loan - Clarke, J. Retention, Turnover and Return—a Longitudinal Study of Allied Health Professionals in Britain. *Human Resource Management Journal* 2010.

Locklear, T. M. "Factors Contributing to Teacher Retention in Georgia." (2010).

Martocchio, J. "Human Resource Management." (2019).

Meddour, H. . Intention to Leave Manufacturing Organization: A Study of the Automotive Industry in Malaysia. *International Journal of Economic Perspectives* 2016.

Michael, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B. "The War for Talent." (2001).

Mind Tools Content Team, *The JD-R Model- Analyzing and Improving Employee Well-Being* accessed on April 7, 2022, available from <https://www.mindtools.com/pages/article/job-demands-resources-model.html>.

Mita, M., Aarti K. and Ravneeta, D. Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer* 2014.

Mohammad, A. . "Burnout and Its Influencing Factors among Primary Health Care Providers in the North East of Iran." (2016).

Nielsen Lars Pinnerup. Labor rights of foreign teachers in Thailand. Chulalongkorn

- University, 2008.
- Raymond A. Noe and others, **Human Resource Management**, 11th ed. (New York: McGraw Hill Education, 2019).
- Rebecca Dei Mensah. "Effects of Human Resource Management Practices on Retention of Employees in the Banking Industry in Accra, Ghana.", Ph.D., School of Business Administration, Faculty of Business Administration, Kenyatta University, 2014.
- Rothmann, S., and Joubert, S, . Factors Associated with Employee Engagement in South Africa. SA Journal of Industrial Psychology 2010.
- Shuls, J. V., and Flores, J. M, . Journal of Educational Leadership and Policy Studies (Jelps). 2020.
- "Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers." (2005).
- Tharshini, U., Kumar, S., and Rathnasekara H. Climbing Ladders of Success: Perceptions of Barriers to Public Sector Career Advancement in Jaffna District, Sri Lanka. South Asian Journal of Human Resource Management 2016.
- Timothy A. Judge and John D. Kammeyer-Mueller, **Staffing Organizations**, 10th ed. (New York: McGraw – Hill, 2022).
- "The Top 11 Ways to Increase Your Employee Loyalty." InMoment, accessed March 26, 2022, 2022, <https://inmoment.com/en-sg/lp/the-top-11-ways-to-increase-your-employee-loyalty>.
- Tuan D. Nguye, "The Theories and Determinants of Teacher Attrition and Retention." Ph.D., Leadership and Policy Studies, Vanderbilt University, 2018.
- Virasuda Sribayak, "Teacher Attrition and Retention: Revealing the Voices of EFL teachers in a Thai context.", Ph.D., English Language Teaching Language Institute, Thammasat University, 2017.
- "When Employee Retention Is Important When Hiring Teachers." accessed February 5, 2022, 2022, <https://hr.sparkhire.com/talent-management/why-employee-retention-is-important-when-hiring-teachers/>.
- "ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)." accessed 12 กรกฎาคม 2565, 2565, <http://yoosook11.blogspot.com/2011/01/equity-theory.html>.
- กัลยาณี เสนาสุ. **การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2560.
- "การอ้างรักษาพนักงาน." Marsh Mallow, accessed 16 มีนาคม 2565, 2565, <https://prezi.com/p/hudx7tp3obge/presentation>.
- "การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)." สยามเอชอาร์เอ็ม, accessed 11

- มิถุนายน 2565, <https://www.siamhrm.com/?name=chapter&file=read&max=209>.
- "การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : Pa) หนึ่งในเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ." 2565, accessed 11 มิถุนายน 2565, 2565, <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-evaluation-190115/>.
- "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : Hrd)." เอชอาร์โน้ตเอเชีย, 2019, accessed 20 มิถุนายน 2565, 2565, <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190423-human-resource-development>.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทโปกส์มีเดียแอนด์พับบลิชซิ่ง จำกัด, 2557.
- "งบการศึกษา 8 แสนล้านบาท (ตอนที่ 1): รายจ่ายสูง ตกหล่น-ใช้เงินไม่ตรงจุด." ไทยพับลิก้า, 2564, accessed 5 กุมภาพันธ์ 2565, 2565, <https://thaipublica.org/2021/02/national-education-accounts01>.
- "จับตาพาเหรด “ครูนำเข้า” บินลัดฟ้า ฝ่าโควิด – 19 เสริมทัพการศึกษาไทย...ได้แค่ไหน!?" ผู้จัดการสุดสัปดาห์, accessed 5 กุมภาพันธ์ 2565, 2565.
- จินต์จุฑา จันทร์ประเสริฐ. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์." (2559).
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์." (2559).
- "การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)." 2564, accessed 11 มิถุนายน 2565, 2565, <https://asian-identity.com/hr-eggth/eggblog/performance-mangement-2>.
- ณัฐนิชาภัค พุทธสาร. "แนวทางการบริหารงานบุคคลด้านการดำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนการกุศลประเภทการศึกษาสงเคราะห์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย." (2564).
- "ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)." accessed 12 กรกฎาคม 2565, 2565, <https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs>.
- ทักษณา ทิพย์มาศ, นพรัตน์ ชัยเรือง, และ ชีระพงษ์ สมเขาใหญ่. "การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อดำรงรักษาบุคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนกลุ่มภาคใต้." (2564).
- ธัญญารัตน์ สุทธิประภา, ทศพร มะหะหมัด, และ ดร. ชินโสณ วิสิฐนิธิกิจ. "การดำรงรักษาพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี." (2561).
- นันท์ธนาดา สวามีวัสสุกิจ. "หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ แรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร." (2559).
- นิตา แก้วสว่าง, และ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. "ปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จังหวัดสงขลา." (2561).
- ปรีชา ตั้งสุขชัยศิริ. "การดำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ในธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศไทย." (2563).

- "ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน กับแนวคิดผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่." accessed 6 เมษายน 2565, 2565, <http://oknation.nationtv.tv/blog/piyanan/2017/01/27/entry-1>.
- "สารานุกรมการบริหารและการจัดการ ทฤษฎีสองปัจจัย (Frederick Herzberg)." accessed 12 กรกฎาคม 2565, 2565, <https://drpiyanan.com/2019/04/17/2-factor-theory-frederick-herzberg/>.
- "แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 " สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2561. พันธุ์เทพ ลดาบรรณ, และ วรณารถ แสงมณี. "ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการดำรงรักษาพนักงานในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง." (2558).
- พิมพ์กมล จักรานุกูล. "อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การและคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อการดำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร." (2560).
- เพ็ญศรี คลองโปงเกตุ. "การศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา." (2553).
- "ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)." สำนักงาน ป.ย.ป, 2564, accessed 31 มกราคม 2565, 2565, <https://sto.go.th/th/about/policy/20-year-strategic-plan>.
- "รวม. แรงงาน เตือน สถานศึกษารัฐเอกชน ต้องยื่นขออนุญาตทำงานให้ "ครูต่างประเทศ" ไม่มียกเว้น.", Updated 7 ตุลาคม 2563, 2563, accessed 5 กุมภาพันธ์ 2565, 2565, https://www.doe.go.th/prd/chaiyaphum/news/param/site/91/cat/7/sub/0/pull/detail/view/detail/object_id/39679.
- วาสนา สุขพุ่ม, และ สุธรรม พงษ์สำราญ. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานห้างหุ้นส่วนจำกัดโกลเบล เมอริท." (2564).
- วิไล จันโต, และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร. "การดำรงรักษาพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่มีความสามารถสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแบบครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร." (2561).
- ศรัญญา แสงลิมสุวรรณ, และคณะ. "การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์การของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย." (2556).
- ศศิภา พุปลี้ม. "การดำรงรักษานักการตลาดมืออาชีพของบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง." (2558).
- ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- "การดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ." accessed 20 กุมภาพันธ์ 2565, 2565, https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=2&.
- สุธรรม พงษ์สำราญ. "การจัดการดำรงรักษาบุคลากร/พนักงาน." (2558).
- "การดำรงรักษาพนักงานประจำร้าน บริษัทวิลล่ามาร์เก็ต เจพี จำกัด." วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 2562.
- อนุสร ใจฉวะ, สุมาลี รามัญ, และ ฉัญฉันท บัญอยู่,. "การศึกษาเรื่องอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อการ

ชำระรักษาบุคลากรของบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง." (2564).
อลงกรณ์ มีสุทธา, และ สมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). สมาคม
ส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2546.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิกรอกแบบสอบถามงานวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่ อว 8612.2/584



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย
เรียน

ด้วย นางสาวศศิธร เมธรุจกานนท์ รหัสนักศึกษา 630630026 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยการธำรงรักษาคูหาต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ใน การนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้ นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สาวน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา

โทร. 08 6516 3462

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้การสัมภาษณ์

- | | |
|---|--|
| 1. ดร. สมใจ เดชบำรุง | อาจารย์มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ |
| 2. ผอ.ดร. พวงผกา แสงเงิน
(ประถมศึกษา) | ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย |
| 3. ผอ.ดร.ยรรยง สุขเกษม | สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตสายไหม |
| 4. ดร. มณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอุดมรังสี เขตหนองแขม
ผู้จัดการด้าน People and Performance
บริษัทบุญรอดบริเวอรี่ จำกัด |
| 5. ศ.น.ท. ดร.สุมิตร สุวรรณ
ศึกษาศาสตร์ | รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ คณะ
และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 6. ดร.ณอริลิฉัตร ธัญวรินทร์ | ศึกษานิเทศ วิทยฐานะศึกษานิเทศน์ชำนาญการ
สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร |
| 7. ศ. ดร. สุกัญญา แซ่ม้อย | สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 8. ดร.รัชชิวรรษ์ ว่องอักรัชสกุล
ธนบุรี | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประดิษฐาราม เขต |





ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ หมายถึง หนทางหรือส่วนประกอบการผูกใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร การทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีด้วยการใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การทำให้พนักงานสุขทั้งกายและใจ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในองค์กรดั่งนั้น การดำรงรักษาพนักงานจึงเป็นเรื่อง ผลประโยชน์ลักษณะงาน ความพึงพอใจต่าง ๆ และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรทำให้แก่พนักงานใน องค์กรรับรู้ได้เพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้งานกับองค์กรไปนาน ๆ เป็นการป้องกันไม่ให้ พนักงานลาออกจากองค์กร ไม่มีความคิดและพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การตัดสินใจลาออก

โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน ที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

ครูชาวต่างประเทศ คือครูที่ถือว่าจ้างในรูปแบบอัตราจ้างเป็นการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในการสอนภาษาอังกฤษให้กับนักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในโครงการเรียนดี เรียนฟรี อย่างมีคุณภาพ โดยมีสัญญาเป็นปีต่อปี ถ้าหากผลการประเมินการสอน และการปฏิบัติหน้าที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่ทางโรงเรียนแต่ละโรงเรียนกำหนด ก็จะไม่สามารถรับเลือกในสัญญาปีต่อไป ส่วนใหญ่ครูชาวต่างประเทศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะเป็นครูที่ไม่ใช่เป็นเจ้าของภาษา ที่มาจาก 5 ประเทศหลัก คือ ประเทศอังกฤษ อเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ แต่จะเป็นครูที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้เป็นอย่างดีและครูส่วนใหญ่มาจากประเทศฟิลิปปินส์ แคนเมอรูน บังคลาเทศ ซิมบาเว ไนจีเรีย อินเดีย พม่า อุกันดา เนปาล ภูฐาน ฯลฯ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทราบปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

แบบสัมภาษณ์ มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

วุฒิการศึกษา

สูงสุด.....

1.2 ตำแหน่ง/ หน้าที่

ปกติ.....

1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน..... ปี

1.4 วัน เดือน ปี..... สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1. แนวคิดในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

.....

2. วางแผนการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

.....

การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดำรงรักษาด้วยวิธีใดบ้าง

.....

3. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หรือไม่ อย่างไร

.....

แนวคิดอื่นๆในการดำรง

รักษา.....

.....

เรื่องอื่น ๆ ที่ควร

พิจารณา.....

.....

4. การธำรงรักษา

วิธีการในการธำรงรักษาที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องรีบดำเนินการอย่างเร่งด่วนคือด้านใดบ้าง

.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....





ภาคผนวก ค
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/271

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 มิถุนายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวศศิธร เมธรุจภานนท์ รหัสนักศึกษา 630630026 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ใน การนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

งานวิจัย ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1. ผอ. ดร. ไพโรพรรณ ไชยสุวรรณ ผู้อำนวยการเกษียณโรงเรียนวัดปุณณาวาส เขตทวีวัฒนา
2. ว่าที่ร้อยตรี ดร. กิติชัย วงศ์ศิลปกุล รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชฐ์บำรุง เขตบางแค
3. ผอ. ดร. อติพร งามขำ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยามนธาตุราชศรีพิจิตร เขตบางบอน
4. ผอ. ดร. สมฤดี พลละวุฒิไฉมทัย ผู้อำนวยการโรงเรียนมนต์จรัสสังข์อนุสรณ์ เขตหนองแขม
5. ท่านอาจารย์ ดร. สมบัติ เดชบำรุง อาจารย์มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์





แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ชื่อ - สกุล (ผู้ทรงคุณวุฒิ).....

ตำแหน่ง.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อใช้ประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัยเรื่อง “ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. โปรดประเมินความสอดคล้องของตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยกรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างใต้เครื่องหมายที่ตรงกับความเห็นของท่านและหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดเขียนลงในช่องข้อเสนอแนะ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

-1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อความไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
1	การบริหารค่าตอบแทนให้กับครูชาวต่างประเทศให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี				
2	การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับ				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
	อย่างเป็นธรรมและอย่างดีให้กับครูชาวต่างประเทศ				
3	การปฏิบัติกับครูชาวต่างประเทศด้วยคุณธรรม ไม่เอาัดเอาเปรียบ				
4	การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศมีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของครูชาวต่างประเทศให้ เป็นมืออาชีพและมีคุณภาพ				
5	การสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ดีและอบอุ่นในโรงเรียนให้กับครูชาวต่างประเทศ				
6	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการสอนในโรงเรียน เน้นการเห็นคุณค่าในตนเองให้กับครูชาวต่างประเทศ				
7	บทบาทของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของครูชาวต่างประเทศ				
8	นโยบาย โครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ รูปแบบและการบริหารครูชาวต่างประเทศใน ทุกๆโรงเรียน				
9	ครูชาวต่างประเทศได้รับการยอมรับนับถือจาก ผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน				
10	การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน				
11	การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจน ให้กับครูชาวต่างประเทศ				
12	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นธรรมและชัดเจน การเอาใจใส่ดูแลครูชาวต่างประเทศและการทำให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขในการทำงาน				
13	การมีชื่อเสียงและฐานะที่มั่นคงของโรงเรียน				
14	ครูชาวต่างประเทศมีสังคมในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีกัน ดูแลซึ่งกันและกัน				
15	ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียน และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาว ต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
		+1	0	-1	
16	ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ครูชาว ต่างประเทศได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน อย่างเต็มที่ การให้ความอิสระทางด้านความคิด แก่คนเก่ง				
17	หลักการการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการ การดูแลครูชาวต่างประเทศ				
18	ความสมดุลของการทำงานกับการจัดการ ปัญหาด้านการดำรงชีวิตและความเป็นอยู่ ส่วนตัวของครูชาวต่างประเทศ				
19	ครูชาวต่างประเทศมีความพึงพอใจ มีความสุข และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี				
20	การได้รับการชมเชย ค่ายกย่อง และการให้ เกียรติในความสามารถในการทำงานของครู ชาวต่างประเทศ				
21	ระบบการสอนงานระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน ด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ให้กับครูชาวต่างประเทศ				
22	การชี้แจงและอบรมให้กับครูชาวต่างประเทศ ใหม่ เรื่องวัฒนธรรมองค์การและความ ปลอดภัยในการทำงานโดยเน้นมาตรการการ ป้องกันอุบัติเหตุต่างๆ				
23	ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและครูชาวต่างประเทศ เพื่อ สร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอระหว่าง หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน				
24	ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์การ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี				
25	ครูชาวต่างประเทศมีรายได้ที่มีความเหมาะสม ต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน				
26	หัวหน้างานและผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่ง งานและความรับผิดชอบในการทำงานอย่าง				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
	เป็นธรรมเนียมให้กับครูชาวต่างประเทศ				
27	หัวหน้างานและผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมละลายพฤติกรรม				
28	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการประสบความสำเร็จในงาน				
29	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการยอมรับนับถือ				
30	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน				
31	การสนับสนุนครูชาวต่างประเทศทางด้านสังคม				
32	สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาวต่างประเทศ				
33	การออกแบบยุทธศาสตร์ในการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ				
34	การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ				
35	ครูชาวต่างประเทศมีอิสระในการทำงาน				
36	การกำหนดเส้นทางอาชีพของครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั่วทม.มีเป้าหมายในอนาคต				
37	การจัดงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนระดับเริ่มต้นให้ครูชาวต่างประเทศใหม่ทุกคน				
38	การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างประเทศ				
39	การสื่อสารระหว่างส่วนบริหารและครูชาวต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง				
40	การจ่ายค่าตอบแทนต้องตรงเวลาให้กับครูชาวต่างประเทศ				
41	การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่นสวัสดิการที่พักครูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหาร				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
	กลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทน ในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า				
42	ครูชาวต่างประเทศต้องปฏิบัติงานประจำ มี ขอบข่ายงานที่ชัดเจนและเป็นธรรม				
43	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริม ยอมรับ เชิดชู ใส่ใจ ให้เกียรติและให้ความสำคัญกับครูชาวต่างประเทศ				
45	ครูชาวต่างประเทศมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียน				
46	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ขวัญและกำลังใจครูชาวต่างประเทศเช่นเดียวกับบุคลากรครูในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน				
47	การสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันระหว่างครูชาวต่างประเทศและบุคลากรในสถานศึกษา ให้มีความสุข เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมวันไหว้ครู วันกีฬาสี				
48	การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างประเทศ				
49	สวัสดิการด้านสุขภาพ กองทุนการเบิกประกันสุขภาพส่วนหนึ่งเพื่อช่วยให้ครูชาวต่างประเทศรู้สึกมั่นคงในการทำงาน				
50	การส่งเสริมด้านการพัฒนาตนเองและหลักสูตร การอบรมพัฒนาตนเอง เพิ่มระดับและเพิ่มค่าตอบแทนโดยอาจมีการประเมินเป็นระยะ				
51	กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ คัดเลือกครูชาวต่างประเทศที่มีคุณภาพและเป็นมาตรฐานทั่วทุกๆสถานศึกษาในสังกัดกทม. ตรงตามคุณสมบัติของโรงเรียนในสังกัดกทม.				
52	การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้จัดอบรมในการพัฒนาวิธีและเทคนิคการสอนอยู่				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
	เป็นประจำให้กับครูชาวต่างประเทศ				
53	ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสารกับครูชาวต่างประเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และครูชาวต่างประเทศในสถานศึกษา				
54	การเพิ่มความรู้ ความสามารถ เทคนิคและประสบการณ์ในการสอนนักเรียนในสถานศึกษาในสังกัดกทม. การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องให้กับครูชาวต่างประเทศ				
55	โรงเรียนวางหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศควรจัดให้มีแบบแผน และแผนการสอนที่ชัดเจนและเป็นหลักสูตรแกนกลาง สอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสถานศึกษาทั่วกทม.				
56	โรงเรียนวางแผนหลักสูตรภาษาอังกฤษ สอนโดยครูชาวต่างประเทศ ควรมีการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้				
57	โรงเรียนควรให้โอกาสครูต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนหลักสูตร การสอน และการประเมินผลวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการวางนโยบายเพื่อการพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับเด็กในโรงเรียนสังกัด กทม.				
58	โรงเรียนวางแผนที่ในการนำทาง (Road Map) ให้กับครูชาวต่างประเทศช่วงระยะเวลา 3 ปี เพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพในการสอนของครูชาวต่างประเทศ (Quality Assurance)				
59	การพัฒนาภาษาไทยและวัฒนธรรมไทยให้กับครูชาวต่างประเทศ เพื่อให้ครูชาวต่างประเทศได้เข้าใจวัฒนธรรมไทยและคนไทยให้มากขึ้น จะได้เข้ากับบุคลากรคนไทยในโรงเรียน				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
60	การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ				
61	โรงเรียนจัดระบบการทำวีซ่าให้กับครูชาวต่างประเทศที่สอนในสถานศึกษาสังกัด กทม. ให้รวดเร็วและไม่มีปัญหาเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน ไม่ต้องออกไปต่อวีซ่าต่างประเทศ				
62	โรงเรียนเปิดหลักสูตรต่างๆในการพัฒนาบุคลากรให้กับครูชาวต่างประเทศ				
63	โรงเรียนสร้างแรงจูงใจโดยการเพิ่มสวัสดิการพิเศษต่างๆเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันกับโรงเรียนในสังกัดกทม.เป็นระยะยาว เช่น สวัสดิการเพิ่มระยะเวลาในสัญญาจ้างของครูชาวต่างประเทศอีก 1 เดือนจากปกติ 9 เดือน เพิ่มเป็น 10 เดือนโดยเป็นสวัสดิการพิเศษ เป็นต้น				
64	โรงเรียนสร้างความสัมพันธ์เป็นระบบเครือข่าย Networking Alliance ระหว่างโรงเรียนต่างๆทั่วกทม. เพื่อเป็นการแชร์ชั่วโมงการสอนสำหรับให้ครูชาวต่างประเทศมีตารางสอนที่มีประสิทธิภาพ				
65	โรงเรียนสร้างให้ครูชาวต่างประเทศมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ				
66	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดระบบโครงสร้างฐานค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับระบบการประเมินประสิทธิภาพในการสอน (ต่อ)และจำนวนระยะเวลาที่สอน อัตราค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเมื่อมีการประเมินที่ดีขึ้นตามจำนวนระยะเวลาที่สอนในโรงเรียน				
67	การวางรูปแบบแนวทางมาตรฐานในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา				
68	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน				
69	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดคอร์ส				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาว ต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
		+1	0	-1	
	บรมพัฒนาให้กับครูชาวต่างประเทศโดยให้ หลักสูตรคู่ขนานกับครูไทยทั้งหมด 9 ด้าน				
70	การสร้างแนวทางในการกระตุ้นให้ครูชาว ต่างประเทศมีจิตวิญญาณในการเป็นครู				
71	การจัดให้ครูชาวต่างประเทศและครูไทยสอน คู่ขนานกันและร่วมมือซึ่งกันและกัน				
72	การจัดให้มีการปฐมนิเทศน์ให้กับครูชาว ต่างประเทศที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อให้ครูชาว ต่างประเทศที่เข้ามาใหม่เข้าใจกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักสูตร การสอน แนวทางและ วิธีการประเมินผล แนวทางการสอน ก่อนลงมือ ปฏิบัติการสอนจริง				
73	ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสื่อสารกับครู ชาวต่างประเทศเป็นประจำเพื่อเข้าใจและสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน				
74	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่า และให้ความสำคัญกับครูชาวต่างประเทศ				
75	การสร้างความมั่นคงและความจงรักภักดีให้เกิด ในองค์กร ความปลอดภัยในการทำงานให้กับ ครูชาวต่างประเทศ				
76	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมี เป้าหมายนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจ้างครู ชาวต่างประเทศ การดำเนินการ และผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้				
77	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ สำคัญในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ				
78	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่สำคัญ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
79	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของ เครื่องมือในการวัดผลครู ครูชาวต่างประเทศ การประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจน คาดการณ์ศักยภาพขององค์กร				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
80	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรม เน้นปัจจุบัน เป้าหมายเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ณ ปัจจุบัน สำหรับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่ำหรือบกพร่อง และการอบรมครูชาวต่างประเทศใหม่				
81	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงานและผลการประเมินประสิทธิภาพในการสอน เพื่อระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน				
82	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมครูชาวต่างประเทศ				
83	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดอบรมให้เกิดแรงจูงใจให้กับครูชาวต่างประเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์กับความรู้ที่เรียนมาในการพัฒนางาน				
84	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะสนับสนุนด้านการสร้างทักษะในการจัดการโดยทำให้การเรียนรู้มีความหมาย ผลักดันการเรียนรู้ ทำให้ทักษะที่ได้เรียนรู้นำมาใช้ประโยชน์กับการทำงานจริงให้กับครูชาวต่างประเทศ				
85	การดำเนินการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การอบรมในงาน การฝึกงาน การอบรมสั่งสอนงาน การฝึกอบรมในห้องโถง การอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ การเรียนรู้แบบจำลองเล่นเกมส์ การอบรมแบบออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ต				
86	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หน้าที่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของครูชาวต่างประเทศ ทีมงาน และ				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
	องค์การ				
87	ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์คือการระบุดูแลเชิงจุดอ่อนของครูชาวต่างประเทศ การผลักดันให้พวกเขามีความผูกพันและการเชื่อมโยงให้ครูชาวต่างประเทศได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม				
88	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและให้รางวัลกับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ				
89	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีโครงสร้างค่าตอบแทน ที่ปรับขึ้นในแต่ละปีให้กับครูชาวต่างประเทศขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน				
90	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเลื่อนตำแหน่งครูชาวต่างประเทศเพื่อเป็นการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศว่าการทำงานเป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกทม. มีอนาคต ขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน				
91	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำย้อนกลับ (feedback) แก่ครูชาวต่างประเทศ ในช่วงกระบวนการประเมินผลเพื่อ วิเคราะห์ทักษะที่ขาด และพัฒนาประสิทธิภาพการสอนให้ดีขึ้น				
92	ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น				
93	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้ครูชาว				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
	ต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่ม ทักษะและสร้างความก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้กับครูชาวต่างประเทศ				
94	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กำลังใจกับครูชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน				
95	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเกณฑ์การประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับครูชาวต่างประเทศ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน				
96	การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดในฐานการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และในการตัดสินใจในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ				
97	การแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครูชาวต่างประเทศรับทราบโดยทั่วกัน				
98	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานให้กับครูชาวต่างประเทศให้เหมาะสม				
99	การจัดค่าตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อดึงดูดใจและดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้อยู่ในโรงเรียนในรูปของเงินตอบแทน เช่น ค่าจ้างเงินเดือน แรงจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น โบนัส เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง				
100	การจัดค่าตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อดึงดูดใจและดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้อยู่ในโรงเรียนในรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน เช่นค่าประกัน และการลาพักร้อน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆและค่ารักษาพยาบาล การฝึกอบรมและพัฒนา การลาศึกษาต่อ แรงจูงใจในการ				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
	ปฏิบัติงาน				
101	การสำรวจการจ่ายตามมาตรฐานเป็นเครื่องมือการบริหารขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการเลือกระดับการจ่าย				
102	การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้ครูชาวต่างประเทศปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย				
103	การใช้ทฤษฎีค่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency wage theory) เพื่อเป็นการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่มีทักษะและประสิทธิภาพ นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้สูงเพียงพอเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศเกิดแรงจูงใจนำไปซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพและครูชาว(ต่อ)ต่างประเทศที่มีทักษะสูงจะไม่ลาออกจากงาน ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มผลผลิตในมวลรวม				
104	โครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงาน เชื่อมโยงไปถึงความแตกต่างในคุณค่าของงาน และเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้องาน และโครงสร้างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือขึ้นกับงาน เช่น ผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน				
105	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความดูแล เอาใจใส่ครูชาวต่างประเทศ และจะทำอย่างไรให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขและทำงานกับองค์กรนานๆ				
106	การธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศโดย				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
	สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งเสริมการดำรงรักษาโดยเน้นที่ลักษณะภายนอกของงาน โดยเน้นการสร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์				
107	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่ข้อเสนอและการพัฒนาโปรแกรมผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนใคร				
108	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นผู้นำที่มี(ต่อ)ประสิทธิผล				
109	ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะดำรงรักษาครู ชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยาก โดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ				
110	ระยะเวลาการจ้างงานที่สูง มีผลต่อการลาออกต่ำ				
111	การปรับปรุงการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงานโดยการมอบรางวัลต่างๆให้กับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการประเมินดี ผ่านเกณฑ์การประเมิน				
112	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษา งาน คือรางวัลภายนอกได้แก่ การให้รางวัลมีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรมการดำรงรักษา และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน				
113	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษา งาน คือรางวัลที่แท้จริงได้แก่ สร้างลักษณะการทำงานที่ตรงกับความชอบของครูชาวต่างประเทศ ครูชาวต่างประเทศได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับการตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการเพิ่มพูนสมรรถภาพและชีวิต				
114	ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความพอดีระหว่างรางวัลที่ครูชาวต่างประเทศต้องการ และรางวัลที่นายจ้างมอบให้				
115	การประเมินในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัด				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
	ครูชาวต่างประเทศโดยถามความพึงพอใจของครูชาวต่างประเทศ โดยการถามผู้สมัครว่าสิ่งใดที่ดึงดูดพวกเขาให้เข้ามาสมัคร และการถามครูชาวต่างประเทศปัจจุบันเกี่ยวกับแหล่งที่มา (ต่อ) ของความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุด และการประเมินเหตุผลสำหรับการอัตราการเข้าออกของพนักงานระหว่างการสัมภาษณ์ ก่อนออกจากงาน (exit interviews)				
116	ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษา ครูชาวต่างประเทศ คือกองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชีการเกษียณ ซึ่งครูชาวต่างประเทศของบริษัทตกลงให้บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการลงทุนในวัยเกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือบางส่วนหรือทั้งหมด				
117	การนำแผนประกันสังคม มาใช้ในการลดความปรารถนาของครูชาวต่างประเทศที่จะลาออก และเน้นที่ความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพ และเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้				
118	การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการในความยุติธรรม สำหรับการตัดสินใจในการให้รางวัล การวัดผล การปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ การรับรู้ในความยุติธรรมช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน และลดความตั้งใจในการลาออก				
119	การมอบรางวัลสำหรับครูชาวต่างประเทศที่ยู่นาน คือการดำรงรักษาให้กับครูชาวต่างประเทศที่อยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้รางวัล เช่นได้รับชั่วโมงพักร้อนเพิ่มขึ้น ระดับค่าจ้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป การให้ (ต่อ) โบนัสเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศที่ยู่นาน เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
120	การดำรงรักษาโดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาวต่างประเทศเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น				
121	การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ				
122	การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ				
123	การวางระบบทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การทำงานร่วมกัน และการพัฒนากลุ่ม ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบสนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานกับโรงเรียน				
124	การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางในเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แสดงวิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรชาวต่างประเทศในโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีผลต่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานต่อและลดอัตราการลาออก				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
125	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อครูชาวต่างประเทศด้วยความ (ต่อ)เคารพและช่วยเหลือโดยไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ หรือเพศ หรือไม่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการดูถูกเหยียดหยาม การกดขี่หรือล่วงละเมิดทางเพศ				
126	กระบวนการคัดสรรครูชาวต่างประเทศจะต้องคำนึงถึงลักษณะบุคลิกภาพ โดยเน้นการทดสอบที่ได้มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุลักษณะของผู้สมัครงาน				
127	การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาวต่างประเทศคือการระบุบุคคลที่มีแนวโน้มจะอยู่ได้นานโดยถามจากผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยนงานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ทำในองค์กร หรือได้รับการแนะนำจากครูชาวต่างประเทศ ปัจจุบัน				
128	โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าในอาชีพ และมีโอกาสในการฝึกอบรมของครูชาวต่างประเทศ				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
129	โอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) คือโอกาสในการเติบโตและพัฒนาทักษะหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน และการจัดหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูชาวต่างประเทศ				
130	ความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นความสามารถที่มีมูลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวกที่มีผลต่อองค์การและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย				
131	การให้ความรู้สึกว่าครูชาวต่างประเทศมีคุณค่า (Meaningfulness) คือการขยายขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) และการมีบทบาทที่สำคัญในการทำงาน (Role Fit)				
132	ความรู้สึกละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (co-worker support) และความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship)				
133	การตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูชาวต่างประเทศเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และบุคลากรในโรงเรียนรู้อาชีพของพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้เพื่อสร้างสร้างแรงจูงใจและกระชับความสัมพันธ์ในโรงเรียน				
134	หัวหน้ากลุ่มสาระต่างประเทศให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอและให้ครูชาวต่างประเทศมีความคิดเป็นอิสระในการควบคุมตนเอง				

ข้อ	ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ระดับความสอดคล้อง			ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		+1	0	-1	
135	โรงเรียนมีกฎเกณฑ์ ผลประโยชน์หรือกระบวนการของโรงเรียนที่จะสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับครูชาวต่างประเทศ				
136	โรงเรียนสามารถสานฝันครูชาวต่างประเทศเป็นจริง โดยการเติมเต็มความต้องการครูชาวต่างประเทศด้านกายภาพ ด้านความมั่นคง ด้านความปลอดภัย ด้านความรักและความ เป็นเจ้าของ ด้านความเคารพ และด้านความ สมบูรณ์ของชีวิต				
137	โรงเรียนจำเป็นที่จะสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศ และในขณะเดียวกันรักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ใน ปัจจุบันให้คงอยู่เป็นปกติ และรักษาสถานะให้ ครูชาวต่างประเทศไม่ให้เกิดความไม่พอใจ				
138	โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ในระดับที่ เหมาะสมและมีเหตุมีผล ควรเท่าเทียมหรือ สามารถแข่งขันได้กับค่าจ้างค่าตอบแทนของ บริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน				
139	นโยบายการบริหารของโรงเรียน ควรมีความ ยืดหยุ่น มีความเป็นธรรมและชัดเจน				
140	การเพิ่มผลงานหรือการยกย่องเชิดชู มีผลต่อ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูชาว ต่างประเทศได้อย่างยิ่งยกว่าการขึ้นเงินเดือน หรือปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน				
141	ผู้บริหารกำจัดสาเหตุความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้น สร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อการดำรง รักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานในองค์กร ในระยะยาว				
142	การคาดหวังความเสมอภาคและความยุติธรรม ของครูชาวต่างประเทศในการเปรียบเทียบ ระหว่างตัวป้อน (Input) เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ อายุ สุขภาพ สติปัญญา และความสามารถ กับผลตอบแทนที่ได้รับ (output) จำเป็นต้องสมดุล				



ภาคผนวก จ
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ
รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/312

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวศศิธร เมธรุจกานนท์ รหัสนักศึกษา 630630026 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ใน การนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สวท

(รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

งานวิจัย ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

รายการ	โรงเรียน	เขต	หมายเหตุ
1	โรงเรียนวัดนิมมานรดี	เขตภาษีเจริญ	
2	โรงเรียนคลองรางจาก	เขตทุ่งครุ	
3	โรงเรียนวัดสี่ชมพู	เขตหนองจอก	
4.	โรงเรียนประชาบำรุง	เขตหนองแขม	
5.	โรงเรียนประดิษฐาราม	เขตธนบุรี	
6.	โรงเรียนวัดคลองใหม่	เขตยานนาวา	
7.	โรงเรียนนาหลวง	เขตทุ่งครุ	
8.	โรงเรียนวัดชัยมงคล	เขตปทุมวัน	
9.	โรงเรียนผ่องพลอยอนุสรณ์	เขตบางนา	
10.	โรงเรียนวัดปุณณवास	เขตทวีวัฒนา	
11.	โรงเรียนพระยามนธัตราษศรีพิจิตร	เขตบางบอน	
12.	โรงเรียนบางจาก (นาคเพื่อนอุปถัมภ์)	เขตพระโขนง	
13.	โรงเรียนวัดดอน	เขตสาทร	
14.	โรงเรียนวัดเลา	เขตบางขุนเทียน	
15.	โรงเรียนอยู่เป็นสุขอนุสรณ์	เขตประเวศ	





ภาคผนวก ฉ
ผลการทดลองเครื่องมือวิจัย

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.986	142

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
1	4.50	.682	30
2	4.50	.630	30
3	4.60	.498	30
4	4.40	.770	30
5	4.50	.630	30
6	4.47	.571	30
7	4.40	.724	30
8	4.20	.714	30
9	4.50	.572	30
10	4.43	.728	30
11	4.67	.547	30
12	4.53	.571	30
13	4.43	.679	30
14	4.63	.556	30
15	4.53	.571	30
16	4.53	.730	30
17	4.23	.679	30
18	4.43	.626	30
19	4.60	.498	30
20	4.50	.572	30
21	4.50	.572	30
22	4.27	.640	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
23	4.47	.730	30
24	4.53	.571	30
25	4.30	.794	30
26	4.30	.794	30
27	4.23	.728	30
28	4.47	.571	30
29	4.53	.629	30
30	4.57	.626	30
31	4.40	.675	30
32	4.53	.776	30
33	4.37	.669	30
34	4.53	.681	30
35	4.33	.661	30
36	4.40	.814	30
37	4.40	.770	30
38	4.27	.691	30
39	4.50	.572	30
40	4.60	.621	30
41	4.10	1.094	30
42	4.33	.661	30
43	4.47	.681	30
44	4.53	.629	30
45	4.17	.874	30
46	4.27	.691	30
47	4.50	.572	30
48	4.60	.563	30
49	4.47	.776	30
50	4.43	.728	30
51	4.43	.626	30
52	4.37	.809	30
53	4.47	.629	30
54	4.17	.874	30
55	4.37	.765	30
56	4.33	.802	30
57	4.37	.669	30
58	4.23	.774	30
59	4.47	.776	30
60	4.33	.661	30
Item Statistics			

	Mean	Std. Deviation	N
61	4.13	1.106	30
62	4.07	.944	30
63	3.90	1.155	30
64	3.90	1.062	30
65	4.47	.681	30
66	4.13	.860	30
67	4.27	.740	30
68	4.30	.794	30
69	4.20	.714	30
70	4.50	.630	30
71	4.57	.568	30
72	4.47	.681	30
73	4.43	.728	30
74	4.47	.507	30
75	4.40	.621	30
76	4.60	.563	30
77	4.40	.621	30
78	4.33	.661	30
79	4.37	.669	30
80	4.23	.817	30
81	4.20	.805	30
82	4.23	.774	30
83	4.10	.885	30
84	4.23	.626	30
85	4.27	.785	30
86	4.30	.535	30
87	4.23	.626	30
88	4.10	.885	30
89	4.20	.887	30
90	4.13	.776	30
91	4.43	.568	30
92	4.40	.498	30
93	4.53	.507	30
94	4.40	.498	30
95	4.40	.498	30
96	4.33	.547	30
97	4.37	.556	30
98	4.30	.535	30
Item Statistics			

	Mean	Std. Deviation	N
99	4.40	.675	30
100	4.17	.747	30
101	4.07	.640	30
102	4.50	.572	30
103	4.43	.626	30
104	4.30	.702	30
105	4.37	.669	30
106	4.20	.761	30
107	4.23	.679	30
108	4.17	.747	30
109	4.20	.714	30
110	4.07	.691	30
111	4.47	.571	30
112	4.33	.661	30
113	4.37	.556	30
114	4.07	.907	30
115	4.17	.592	30
116	4.13	.730	30
117	4.60	.498	30
118	4.37	.615	30
119	4.13	.819	30
120	4.30	.651	30
121	4.50	.572	30
122	4.23	.774	30
123	4.27	.740	30
124	4.23	.817	30
125	4.60	.563	30
126	4.57	.568	30
127	4.07	.828	30
128	4.33	.547	30
129	4.43	.568	30
130	4.40	.621	30
131	4.43	.568	30
132	4.50	.509	30
133	4.40	.621	30
134	4.53	.507	30
135	4.53	.507	30
136	4.17	.834	30
Item Statistics			

	Mean	Std. Deviation	N
137	4.40	.675	30
138	4.27	.907	30
139	4.53	.571	30
140	4.27	.691	30
141	4.10	.759	30
142	4.37	.556	30

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	614.47	3211.568	.534	.986
2	614.47	3221.430	.441	.986
3	614.37	3216.723	.644	.986
4	614.57	3203.357	.567	.986
5	614.47	3210.395	.596	.986
6	614.50	3209.983	.665	.986
7	614.57	3218.599	.417	.986
8	614.77	3186.116	.827	.986
9	614.47	3210.464	.656	.986
10	614.53	3203.154	.603	.986
11	614.30	3224.079	.467	.986
12	614.43	3214.944	.588	.986
13	614.53	3212.533	.524	.986
14	614.33	3214.851	.606	.986
15	614.43	3212.254	.629	.986
16	614.43	3205.357	.574	.986
17	614.73	3199.168	.699	.986
18	614.53	3197.637	.781	.986
19	614.37	3220.102	.583	.986
20	614.47	3221.568	.484	.986
21	614.47	3207.982	.695	.986
22	614.70	3200.769	.721	.986
23	614.50	3191.362	.745	.986
24	614.43	3205.357	.737	.986
25	614.67	3210.023	.474	.986
26	614.67	3195.609	.636	.986
27	614.73	3190.478	.758	.986
28	614.50	3206.948	.712	.986
29	614.43	3207.013	.645	.986
Item-Total Statistics				

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
30	614.40	3207.628	.639	.986
31	614.57	3194.461	.766	.986
32	614.43	3200.323	.597	.986
33	614.60	3211.421	.547	.986
34	614.43	3202.047	.659	.986
35	614.63	3199.275	.717	.986
36	614.57	3193.289	.646	.986
37	614.57	3208.116	.512	.986
38	614.70	3212.493	.515	.986
39	614.47	3215.361	.580	.986
40	614.37	3204.930	.683	.986
41	614.87	3191.016	.495	.986
42	614.63	3203.206	.664	.986
43	614.50	3205.086	.619	.986
44	614.43	3211.633	.580	.986
45	614.80	3201.338	.518	.986
46	614.70	3195.459	.734	.986
47	614.47	3210.464	.656	.986
48	614.37	3228.033	.391	.986
49	614.50	3197.224	.633	.986
50	614.53	3191.637	.744	.986
51	614.53	3216.257	.517	.986
52	614.60	3197.214	.607	.986
53	614.50	3206.397	.654	.986
54	614.80	3187.062	.664	.986
55	614.60	3190.662	.719	.986
56	614.63	3204.792	.527	.986
57	614.60	3201.903	.674	.986
58	614.73	3188.202	.739	.986
59	614.50	3201.500	.583	.986
60	614.63	3202.309	.676	.986
61	614.83	3186.489	.526	.986
62	614.90	3187.266	.611	.986
63	615.07	3178.340	.566	.986
64	615.07	3191.237	.508	.986
65	614.50	3199.224	.696	.986
66	614.83	3184.557	.701	.986
Item-Total Statistics				

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
67	614.70	3193.734	.706	.986
68	614.67	3198.575	.603	.986
69	614.77	3193.633	.733	.986
70	614.47	3211.154	.586	.986
71	614.40	3237.697	.237	.986
72	614.50	3207.845	.583	.986
73	614.53	3207.430	.550	.986
74	614.50	3214.879	.664	.986
75	614.57	3199.909	.755	.986
76	614.37	3218.654	.538	.986
77	614.57	3195.220	.822	.986
78	614.63	3201.826	.683	.986
79	614.60	3202.593	.665	.986
80	614.73	3186.133	.721	.986
81	614.77	3183.702	.759	.986
82	614.73	3188.961	.730	.986
83	614.87	3179.499	.732	.986
84	614.73	3207.995	.634	.986
85	614.70	3199.252	.602	.986
86	614.67	3221.678	.517	.986
87	614.73	3201.306	.729	.986
88	614.87	3217.223	.352	.986
89	614.77	3225.151	.272	.986
90	614.83	3205.937	.533	.986
91	614.53	3219.292	.523	.986
92	614.57	3213.771	.696	.986
93	614.43	3230.254	.396	.986
94	614.57	3215.909	.658	.986
95	614.57	3216.737	.643	.986
96	614.63	3220.930	.518	.986
97	614.60	3220.455	.516	.986
98	614.67	3227.402	.422	.986
99	614.57	3212.530	.528	.986
100	614.80	3200.166	.623	.986
101	614.90	3201.128	.716	.986
102	614.47	3227.154	.398	.986
103	614.53	3210.878	.593	.986
Item-Total Statistics				

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
104	614.67	3217.195	.448	.986
105	614.60	3215.283	.496	.986
106	614.77	3213.151	.459	.986
107	614.73	3218.685	.444	.986
108	614.80	3202.234	.598	.986
109	614.77	3194.944	.717	.986
110	614.90	3212.093	.520	.986
111	614.50	3233.914	.294	.986
112	614.63	3214.309	.515	.986
113	614.60	3211.766	.655	.986
114	614.90	3242.990	.092	.986
115	614.80	3210.786	.629	.986
116	614.83	3204.971	.579	.986
117	614.37	3222.999	.532	.986
118	614.60	3223.490	.422	.986
119	614.83	3220.489	.346	.986
120	614.67	3218.368	.468	.986
121	614.47	3211.568	.639	.986
122	614.73	3209.444	.494	.986
123	614.70	3192.769	.718	.986
124	614.73	3212.547	.433	.986
125	614.37	3220.654	.506	.986
126	614.40	3221.145	.494	.986
127	614.90	3226.714	.276	.986
128	614.63	3223.482	.476	.986
129	614.53	3225.430	.427	.986
130	614.57	3220.737	.457	.986
131	614.53	3220.051	.511	.986
132	614.47	3225.430	.479	.986
133	614.57	3214.323	.548	.986
134	614.43	3222.323	.534	.986
135	614.43	3212.875	.699	.986
136	614.80	3190.579	.659	.986
137	614.57	3218.737	.446	.986
138	614.70	3204.907	.464	.986
139	614.43	3206.116	.725	.986
140	614.70	3207.183	.583	.986
Item-Total Statistics				

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
141	614.87	3203.361	.575	.986
142	614.60	3214.179	.616	.986

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
618.97	3253.344	57.038	142







ที่ อว 8612.2/348

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 กันยายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นางสาวศศิธร เมธรุจภานนท์ รหัสนักศึกษา 630630026 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ และครูชาวต่างประเทศที่สอนภาษาอังกฤษในโครงการ ภาษาอังกฤษเพื่อทักษะชีวิต เพื่อประกอบการทำวิจัย ใน การนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอ ความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สาวน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักการศึกษา (สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา โทร./โทรสาร ๐ ๒๔๓๗ ๒๗๐๒ หรือโทร. ๓๔๗๘)

ที่ กท ๐๘๐๕/ ๓๒๔๑

วันที่ ๑ กันยายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขต

ด้วยภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีหนังสือที่ อว ๘๖๑๒.๒/๓๔๘ ลงวันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๖ ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวศศิธร เมธรุจกานนท์ นักศึกษา ระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เข้าเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยจะใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ และครูชาวต่างประเทศ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น ๒๐๕ โรงเรียน จาก ๔๘ สำนักงานเขต (รายละเอียดตาม Qr Code ท้ายหนังสือนี้) ในเดือนกันยายน ถึง เดือนตุลาคม ๒๕๖๖

สำนักการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่า การทำวิทยานิพนธ์นี้จะทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จึงเห็นควรให้การสนับสนุน ข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยขอให้แล้วเสร็จภายในวันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ ทั้งนี้ สามารถสอบถาม รายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ นางสาวศศิธร เมธรุจกานนท์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๖๕๑๖ ๓๔๖๒

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

(นายทรงศร กัลยาณ สุนทร)
รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

<https://shorturl.asia/XJMod>



รายชื่อโรงเรียน
ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่ กท ๐๘๐๕/ ๒๕๖๑



สำนักงานการศึกษา

๘๖๙ ถนนลาดหญ้า กทม. ๑๐๖๐๐

๕ กันยายน ๒๕๖๖

เรื่อง การเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

เรียน หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

อ้างถึง หนังสือภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ อว ๘๖๑๒.๒/๓๔๘
ลงวันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๖สิ่งที่ส่งมาด้วย ประกาศสำนักงานการศึกษา ลงวันที่ ๘ ตุลาคม ๒๕๖๒ เรื่อง แนวทางการขอข้อมูลเพื่อการวิจัยใน
โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตามหนังสือที่อ้างถึง ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวศศิธร เมธรุจกานนท์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เข้าเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยจะใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ และครูชาวต่างประเทศ ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น ๒๐๕ โรงเรียน จาก ๔๙ สำนักงานเขต ในเดือนกันยายน ถึง เดือนตุลาคม ๒๕๖๖ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สำนักงานการศึกษา มีความยินดีให้การสนับสนุนการวิจัยด้านการพัฒนาการบริหารการศึกษา โดยขอให้ดำเนินการตามประกาศสำนักงานการศึกษา ลงวันที่ ๘ ตุลาคม ๒๕๖๒ เรื่อง แนวทางการขอข้อมูลเพื่อการวิจัยในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย และให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลให้แล้วเสร็จ ภายในวันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ ทั้งนี้ ขอให้ผู้วิจัยคำนึงถึงความสมัครใจของผู้ตอบแบบสอบถาม และปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของภาครัฐและประกาศ กรุงเทพมหานคร ที่จำเป็นต้องถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยขอให้คำนึงถึงความปลอดภัยของกลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายทรงศรี กัลยา ณ สุนทร)

รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา

สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา

โทร. ๐ ๒๔๓๗ ๖๖๓๑ - ๕ ต่อ ๓๔๗๘

โทรสาร ๐ ๒๔๓๗ ๒๗๐๒

ที่ อว 8612.2/348



สำนักงานเลขานุการสำนักการศึกษา
กรุงเทพฯ
รับที่.....
วันที่ ๑ ส.ค. ๒๕๖๖ เวลา ๑๓.๓๐ น.

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

ด้วย นางสาวศศิธร เมธรุจกานนท์ รหัสนักศึกษา 630630026 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการอ้างรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ และครูชาวต่างประเทศที่สอนภาษาอังกฤษในโครงการภาษาอังกฤษเพื่อทักษะชีวิต เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สวท

(รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455 เรียน ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

- เพื่อโปรดทราบ

- เห็นควรมอบ.....ส่ง.....ดำเนินการต่อไป

(นางบัณฑิตกา ก่อพงษ์สุชาติ)

หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ศึกษารายในตำแหน่งเลขานุการสำนักการศึกษา

สำนักงานเลขานุการ สำนักการศึกษา

๒๑ ส.ค. ๒๕๖๖

- มารับ

- คำนึงเป็นการความหมาย

(นายทรงศร กัลยา ณ สุนทร)

รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

๒๑ ส.ค. ๒๕๖๖



ประกาศคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เรื่อง อนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์และแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ประจำภาคการศึกษาปลาย ปีการศึกษา 2565

ชื่อนักศึกษา นางสาวศศิธร เมธรุจกานนท์ รหัสประจำตัว 630630026

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

หัวข้อเรื่อง ปัจจัยการจํารักรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

THE FACTORS FOR RETENTION OF THE FOREIGN TEACHERS UNDER THE JURISDICTION OF BANGKOK
METROPOLITAN ADMINISTRATION SCHOOLS

อาจารย์ที่ปรึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.มีทนา วัฒนอมศักดิ์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ประกาศ ณ วันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2566

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ วนิชวัฒนวรชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติกรแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

รายชื่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ให้ข้อมูล

งานวิจัย ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

เขต	โรงเรียน	ขนาด
เขตพระนคร	1.โรงเรียนวัดพระเชตุพน	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดสุทัศน์	ขนาดเล็ก
	3.โรงเรียนวัดราชันดาดา	ขนาดเล็ก
	4.โรงเรียนวัดตรีทศเทพ	ขนาดเล็ก
	5.โรงเรียนราชบพิธ	ขนาดเล็ก
	6.โรงเรียนวัดมกุฎกษัตริยาราม	ขนาดเล็ก
เขตดุสิต	1.โรงเรียนวัดธรรมมาภิตาราม	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนวัดราชผาติการาม	ขนาดเล็ก
	3.โรงเรียนเบญจมบพิตร	ขนาดกลาง
	4.โรงเรียนวัดประหาระปือ	ขนาดกลาง
	5.โรงเรียนวัดเทวราชกุญชร	ขนาดเล็ก
เขตหนองจอก	1.โรงเรียนสุเหร่าลำแขก	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนบ้านเจียรตับ	ขนาดกลาง
	3.โรงเรียนสุเหร่าคลองแก้ว	ขนาดเล็ก
	4.โรงเรียนหนองจอกพิทยานุสรณ์	ขนาดใหญ่
	5.โรงเรียนวัดใหม่กระทุ่มล้ม	ขนาดเล็ก
	6.โรงเรียนนิลราชบุรีอุปถัมภ์	ขนาดเล็ก
	7.โรงเรียนสุเหร่าหะยีมินา	ขนาดใหญ่
	8.โรงเรียนวัดหนองจอก (ภักดีนรเศรษฐ)	ขนาดใหญ่
	9.โรงเรียนสุเหร่าคลองสิบเอ็ด	ขนาดเล็ก
	10.โรงเรียนอิสลามลำไทร	ขนาดเล็ก
	11.โรงเรียนวัดใหม่เจริญราษฎร์	ขนาดเล็ก

เขต	โรงเรียน	ขนาด
เขตบางรัก	1.โรงเรียนวัดม่วงแค	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดหัวลำโพง	ขนาดเล็ก
	3.โรงเรียนวัดมหาพฤฒาราม	ขนาดเล็ก
เขตบางเขน	1.โรงเรียนบ้านบัวมล (เจริญราษฎร์อุทิศ)	ขนาดกลาง
เขตบางกะปิ	1.โรงเรียนคลองกะจะ (พงษ์สมบัติบำรุง)	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนวัดบึงทองหลาง	ขนาดใหญ่
	3.โรงเรียนสุเหร่าหัวหมากน้อย	ขนาดกลาง
	4.โรงเรียนลำสาลี (ราษฎร์บำรุง)	ขนาดกลาง
	5.โรงเรียนสุเหร่าวังใหญ่	ขนาดเล็ก
	6.โรงเรียนบ้านบางกะปิ	ขนาดใหญ่พิเศษ
	7.โรงเรียนวัดเทพศิลา	ขนาดใหญ่
เขตปทุมวัน	1.โรงเรียนปลูกจิต	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนวัดบรมนิวาส	ขนาดเล็ก
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	1.โรงเรียนวัดสิตาราม	ขนาดเล็ก
เขตลาดกระบัง	1.โรงเรียนวัดบำรุงริน	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนวัดพลมานีย์	ขนาดใหญ่
	3.โรงเรียนประสานสามัคคี	ขนาดเล็ก
	4.โรงเรียนวัดลานบุญ	ขนาดใหญ่
	5.โรงเรียนวัดบึงบัว	ขนาดเล็ก
	6.โรงเรียนแดงเป้า	ขนาดเล็ก
เขตยานนาวา	1.โรงเรียนวัดปริวาส	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดช่องลม	ขนาดกลาง
	3.โรงเรียนวัดช่องนนทรี	ขนาดกลาง
	4.โรงเรียนวัดคลองภูมิ	ขนาดเล็ก
	5.โรงเรียนวัดดอกไม้	ขนาดกลาง

เขต	โรงเรียน	ขนาด
เขตสัมพันธวงศ์	1.โรงเรียนวัดปทุมคงคา	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดจักรวรรดิ	ขนาดเล็ก
เขตพญาไท	1.โรงเรียนวัดไผ่ตัน	ขนาดกลาง
เขตธนบุรี	1.โรงเรียนก้นตฬาราราม	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดราชวรินทร์	ขนาดเล็ก
	3.โรงเรียนวัดบางน้ำชัน	ขนาดเล็ก
	4.โรงเรียนวัดใหม่ยายนุ้ย	ขนาดเล็ก
	5.โรงเรียนวัดบางสะแกใน	ขนาดกลาง
	6.โรงเรียนวัดดาวคณอง	ขนาดเล็ก
	7.โรงเรียนวัดบางสะแกนอก	ขนาดเล็ก
	8.โรงเรียนวัดบุคคโล	ขนาดเล็ก
เขตบางกอกใหญ่	1.โรงเรียนวัดประดู่ฉิมพลี	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดท่าพระ	ขนาดกลาง
	3.โรงเรียนวัดตีตวัด	ขนาดเล็ก
เขตคลองสาน	1.โรงเรียนวัดสุวรรณ	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนวัดทองธรรมชาติ	ขนาดเล็ก
	3.โรงเรียนโรงเรียนวัดพิชัยญาติ	ขนาดเล็ก
เขตตลิ่งชัน	1.โรงเรียนวัดพิบูล	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดอินทราวาส	ขนาดกลาง
	3.โรงเรียนวัดไก่อเตี้ย(สวัสดีประชาชนกุล)	ขนาดเล็ก
เขตบางกอกน้อย	1.โรงเรียนวัดอัมพวา	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดปฐมบุตริศราราม	ขนาดเล็ก
	3.โรงเรียนวัดเจ้าอาม	ขนาดเล็ก
	4.โรงเรียนสุวรรณคีรี	ขนาดเล็ก

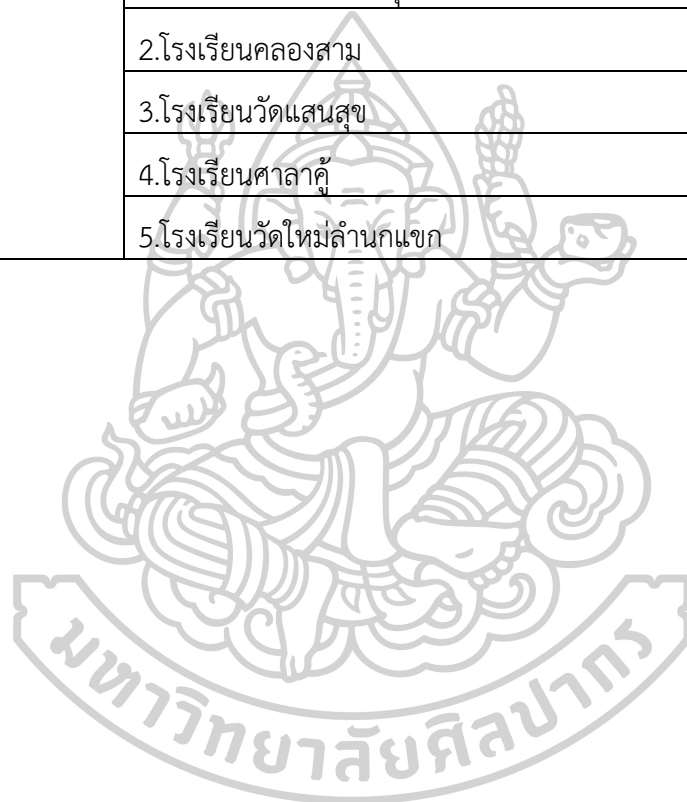
เขต	โรงเรียน	ขนาด
เขตบางขุนเทียน	1.โรงเรียนวัดกก	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา	ขนาดใหญ่พิเศษ
	3.โรงเรียนวัดเสม็ดคำ	ขนาดใหญ่
	4.โรงเรียนวัดหัวกระบือ	ขนาดใหญ่
	5.โรงเรียนวัดสะแกงาม	ขนาดใหญ่
	6.โรงเรียนวัดบางกระบือ	ขนาดใหญ่
เขตภาษีเจริญ	1.โรงเรียนวัดอ่างแก้ว(จีบ ปานขำ)	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนวัดโคกนอน	ขนาดเล็ก
	3.โรงเรียนวัดตะล่อม	ขนาดเล็ก
เขตหนองแขม	1.โรงเรียนวัดหนองแขม(สหราษฎร์บูรณะ)	ขนาดใหญ่
	2.โรงเรียนวัดอุดมรังสี	ขนาดใหญ่
	3.โรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล	ขนาดใหญ่
เขตราษฎร์บูรณะ	1.โรงเรียนวัดสารอด	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดประเสริฐสุทธาवास	ขนาดเล็ก
	3.โรงเรียนรัตนจินะอุทิศ	ขนาดใหญ่
	4.โรงเรียนวัดบางปะกอก	ขนาดใหญ่
เขตบางพลัด	1.โรงเรียนวัดอาวุธวิกสิตาราม	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดฉัตรแก้วจงกลณี	ขนาดเล็ก
	3.โรงเรียนวัดคฤหบดี(จันทร์สถิตย์)	ขนาดเล็ก
	4.โรงเรียนวัดเทพากร(เลี่ยมมาตุทิศ)	ขนาดเล็ก
	5.โรงเรียนวัดพระยาศิริโอยสวรรค์	ขนาดเล็ก
	6.โรงเรียนวัดวิมุตยาราม	ขนาดเล็ก
เขตดินแดง	1.โรงเรียนสามเสนนอก	ขนาดใหญ่พิเศษ
	2.โรงเรียนวิชากร	ขนาดใหญ่
เขตบึงกุ่ม	1.โรงเรียนแย้มจาดวิชชาสุนทรณ์	ขนาดใหญ่

เขต	โรงเรียน	ขนาด
เขตสาทร	1.โรงเรียนวัดยานนาวา	ขนาดเล็ก
เขตบางซื่อ	1.โรงเรียนวัดประดู่ธรรมาธิปตย์	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดสร้อยทอง	ขนาดกลาง
	3.โรงเรียนวัดทองสุทธาราม	ขนาดเล็ก
	4.โรงเรียนวัดเลียบราษฎร์บำรุง	ขนาดเล็ก
	5.โรงเรียนวัดบางโพโสมมาวาส	ขนาดกลาง
เขตจตุจักร	1.โรงเรียนวัดเสมียนนารี	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนวัดเทวสุนทร	ขนาดเล็ก
	3.โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภช(ราชทัณฑ์อุปกัมภ์)	ขนาดกลาง
เขตบางคอแหลม	1.โรงเรียนจันทรีใน	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดไผ่เงินโชตนาราม	ขนาดกลาง
	3.โรงเรียนวัดราชสิงขร	ขนาดใหญ่
เขตประเวศ	1.โรงเรียนสุเหร่าจรเข้ขบ	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนวัดตะกล้า	ขนาดใหญ่
	3.โรงเรียนคลองปึกหลัก	ขนาดใหญ่
	4.โรงเรียนสุเหร่าบึงหนองบอน	ขนาดเล็ก
	5.โรงเรียนสุวิทย์เสรีอนุสรณ์	ขนาดกลาง
	6.โรงเรียนคชเผือกอนุสรณ์	ขนาดเล็ก
	7.โรงเรียนสุเหร่าทางควาย	ขนาดเล็ก
	8.โรงเรียนวัดกระทุ่มเสือปลา	ขนาดใหญ่
เขตคลองเตย	1.โรงเรียนศูนย์รวมน้ำใจ	ขนาดกลาง
เขตสวนหลวง	1.โรงเรียนคลองก้านตัน (มีสุวรรณอนุสรณ์)	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนมัธยมนาคนาวาอุปกัมภ์	ขนาดใหญ่

เขต	โรงเรียน	ขนาด
เขตจอมทอง	1.โรงเรียนวัดยายร่ม	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนวัดไทร(ถาวรพรหมานุกูล)	ขนาดใหญ่
	3.โรงเรียนวัดมงคลวราราม (สมพรพสกสรร์)	ขนาดเล็ก
	4.โรงเรียนวัดศาลาครีน	ขนาดเล็ก
	5.โรงเรียนวัดนางนอง (พิพัฒน์)	ขนาดกลาง
	6.โรงเรียนวัดไทร	ขนาดใหญ่
เขตดอนเมือง	1.โรงเรียนวัดดอนเมือง(ทหารอากาศอุทิศ)	ขนาดใหญ่
	2.โรงเรียนบำรุงรวิวรรณ์วิทยา	ขนาดใหญ่
เขตราชเทวี	1.โรงเรียนวัดพระยาไย	ขนาดเล็ก
เขตลาดพร้าว	1.โรงเรียนคลองทรงกระเทียม	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนเทพวิทยา	ขนาดใหญ่
	3.โรงเรียนเพชรฉนวนอม	ขนาดใหญ่
	4.โรงเรียนลอยสายอนุสรณ์	ขนาดกลาง
เขตวัฒนา	1.โรงเรียนวัดภาชี	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนวัดธาตุทอง(เรือนเขียวสะอาด)	ขนาดใหญ่
	3.โรงเรียนแจ่มจันทร์	ขนาดเล็ก
	4.โรงเรียนวิจิตรวิทยา	ขนาดกลาง
เขตทวีวัฒนา	1.โรงเรียนคลองตันไทร (สุขล้อมอุทิศ)	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนคลองบางพรม	ขนาดเล็ก
เขตบางแค	1.โรงเรียนวัดม่วง	ขนาดใหญ่
	2.โรงเรียนคลองหนองใหญ่	ขนาดใหญ่
	3.โรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี	ขนาดกลาง
	4.โรงเรียนวัดศาลาแดง	ขนาดกลาง
เขตหลักสี่	1.โรงเรียนเคหะทุ่งสองห้องวิทยา 2	ขนาดใหญ่
	2.โรงเรียนวัดหลักสี่(ทองใบทิวารีวิทยา)	ขนาดเล็ก

เขต	โรงเรียน	ขนาด
เขตสายไหม	1.โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย	ขนาดใหญ่
	2.โรงเรียนวัดหนองใหญ่	ขนาดใหญ่
	3.โรงเรียนวัดเกาะสุวรรณาราม	ขนาดใหญ่
	4.โรงเรียนวัดราชบุรณิยมธรรม(พิบูลสงคราม)	ขนาดใหญ่
	5.โรงเรียนพรพระร่วงประสิทธิ์	ขนาดเล็ก
	6.โรงเรียนสายไหม(ทัศนารมย์อนุสรณ์)	ขนาดใหญ่
เขตคันนายาว	1.โรงเรียนคันนายาว	ขนาดใหญ่
เขตสะพานสูง	1.โรงเรียนสุเหร่าทับช้างคลองบน	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนสุเหร่าชีโร(ราษฎร์สามัคคี)	ขนาดกลาง
	3.โรงเรียนวัดลาดบัวขาว	ขนาดกลาง
	4.โรงเรียนสามแยกคลองหล่อแหล	ขนาดกลาง
เขตวังทองหลาง	1.โรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก	ขนาดเล็ก
เขตคลองสามวา	1.โรงเรียนวัดแป้นทอง(สามวาวิทยา)	ขนาดใหญ่
	2.โรงเรียนบ้านหนองระแหง (ชมแสงประชานุกูล)	ขนาดเล็ก
	3.โรงเรียนสุเหร่าสามวา	ขนาดกลาง
	4.โรงเรียนวัดลำกะदान	ขนาดกลาง
	5.โรงเรียนวัดสุขใจ	ขนาดเล็ก
	6.โรงเรียนประชาราษฎร์อุปถัมภ์วิทยา	ขนาดใหญ่
	7.โรงเรียนโรงเรียนสุเหร่าเกาะขุนเณร	ขนาดเล็ก
เขตบางนา	1.โรงเรียนศรีเอี่ยมอนุสรณ์	ขนาดใหญ่
	2.โรงเรียนวัดบางนานอก	ขนาดเล็ก
เขตทุ่งครุ	1.โรงเรียนวัดราชบุรณิยมธรรม(มุขำหมัดอุทิศ)	ขนาดใหญ่

เขต	โรงเรียน	ขนาด
เขตบางบอน	1.โรงเรียนบ้านนายเหรียญ	ขนาดกลาง
	2.โรงเรียนบ้านนายสี	ขนาดกลาง
	3.โรงเรียนสถานีพรหมแดน (รักษาศุขราชูรบำรุง)	ขนาดเล็ก
	4.โรงเรียนคงโคร์ดอุทิศ	ขนาดใหญ่
	5.โรงเรียนวัดนินสุขาราม	ขนาดเล็ก
เขตมีนบุรี	1.โรงเรียนวังเล็กวิทยานุสรณ์	ขนาดเล็ก
	2.โรงเรียนคลองสาม	ขนาดเล็ก
	3.โรงเรียนวัดแสนสุข	ขนาดกลาง
	4.โรงเรียนศาลาคู้	ขนาดเล็ก
	5.โรงเรียนวัดใหม่ลำนากแหก	ขนาดกลาง





ภาคผนวก ซ
แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลฉบับภาษาไทย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ชื่อ - นามสกุล

โรงเรียน

เขต

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ที่ท่านอ่านรายละเอียดคำชี้แจงก่อนทำแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเรื่อง “ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร”

2. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) เพื่อทราบปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบผลการยืนยันตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ฉบับนี้ จะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความ กรุณาจากท่านได้โปรดให้ความคิดเห็นตรงตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

3. ผู้สอบแบบสอบถามฉบับนี้ได้แก่

3.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
ภาษาอังกฤษ จำนวน 1 คน

3.2 ครูชาวต่างประเทศ จำนวน 1 คน

4. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 2 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่บอกถึงสถานภาพปัจจุบันของท่าน

1. เพศ

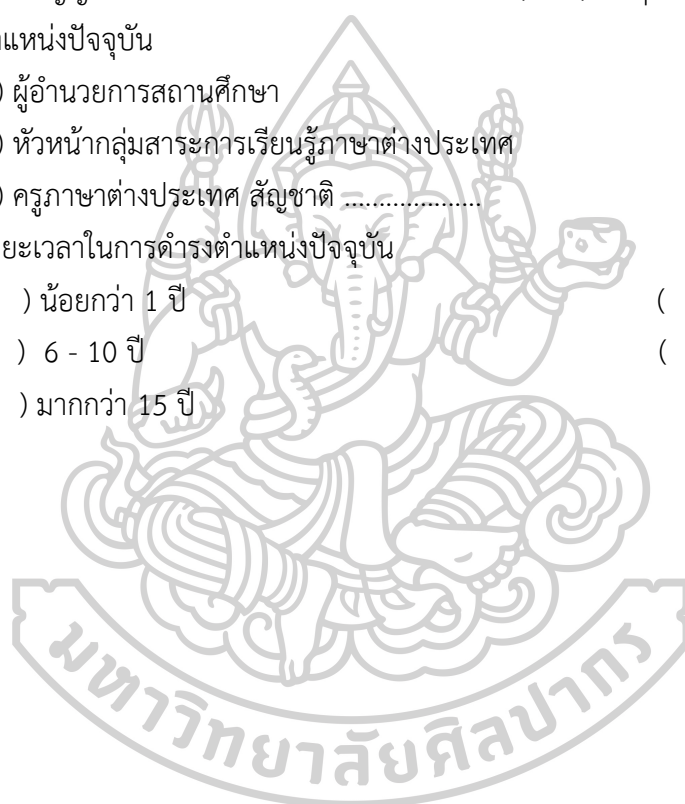
<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30	<input type="checkbox"/> 31 - 45 ปี
<input type="checkbox"/> 41 -45	<input type="checkbox"/> สูงกว่า 51 ปี
3. วุฒิการศึกษา

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> อื่นๆ
4. ตำแหน่งปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา	
<input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	
<input type="checkbox"/> ครูภาษาต่างประเทศ สัญชาติ	
5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี
<input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี	<input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี	



ตอนที่ 2 ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นด้านปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่เป็นจริงที่สุด ตามความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้ คือ

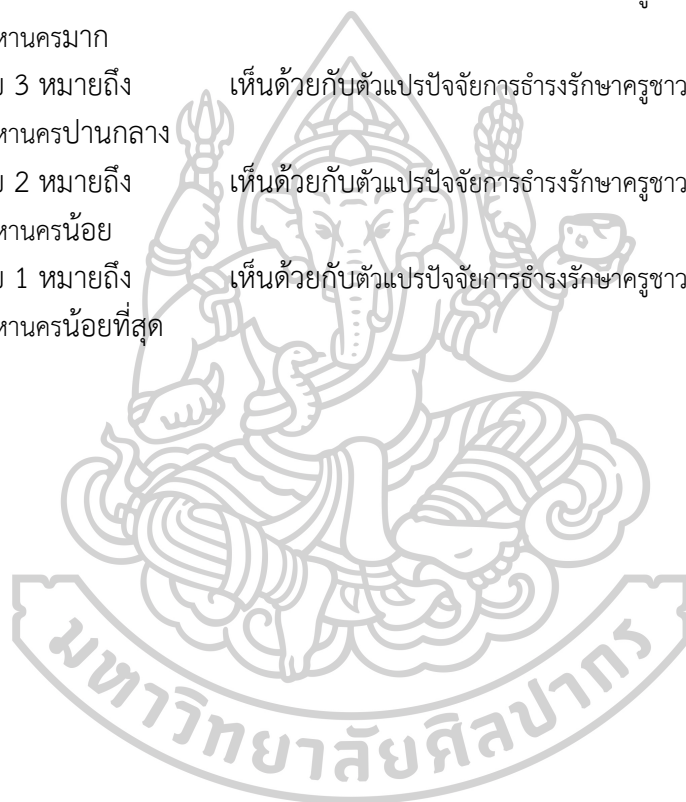
ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครน้อยที่สุด



ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
1	การบริหารค่าตอบแทนให้กับครูชาวต่างประเทศให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี						<input type="checkbox"/>
2	การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับอย่างเป็นทางการให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
3	การปฏิบัติกับครูชาวต่างประเทศด้วยความยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบ						<input type="checkbox"/>
4	การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศมีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของครูชาวต่างประเทศให้เป็นมืออาชีพและมีคุณภาพ						<input type="checkbox"/>
5	การสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ดีและอบอุ่นในโรงเรียนให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
6	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการสอนในโรงเรียน เน้นการเห็นคุณค่าในตนเองให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
7	บทบาทของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
8	นโยบาย โครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ รูปแบบและการบริหารครูชาวต่างประเทศในทุกระดับโรงเรียน						<input type="checkbox"/>
9	ครูชาวต่างประเทศได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน						<input type="checkbox"/>
10	การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน						<input type="checkbox"/>
11	การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจนให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
12	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นธรรมและชัดเจน การเอาใจใส่ดูแลครูชาวต่างประเทศและการทำให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขในการทำงาน						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
13	การมีชื่อเสียงและฐานะที่มั่นคงของโรงเรียน						<input type="checkbox"/>
14	ครูชาวต่างประเทศมีสังคมในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีกัน ดูแลซึ่งกันและกัน						<input type="checkbox"/>
15	ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียน และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน						<input type="checkbox"/>
16	ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ครูชาวต่างประเทศได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ การให้ความอิสระทางด้านความคิดแก่คนเก่ง						<input type="checkbox"/>
17	หลักการการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
18	ความสมดุลของการทำงานกับการจัดการปัญหาด้านการดำรงชีวิตและความเป็นอยู่ส่วนตัวของครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
19	ครูชาวต่างประเทศมีความพึงพอใจ มีความสุข และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี						<input type="checkbox"/>
20	การได้รับการชมเชย ค่ายกย่อง และการให้เกียรติในความสามารถในการทำงานของครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
21	ระบบการสอนงานระบบที่เลี้ยงในการทำงานด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
22	การชี้แจงและอบรมให้กับครูชาวต่างประเทศใหม่ เรื่องวัฒนธรรมองค์การและความปลอดภัยในการทำงานโดยเน้นมาตรการการป้องกันอุบัติเหตุต่างๆ						<input type="checkbox"/>
23	ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและครูชาวต่างประเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน						<input type="checkbox"/>
24	ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันต่อองค์การและมีคุณภาพชีวิตที่ดี						<input type="checkbox"/>
25	ครูชาวต่างประเทศมีรายได้ที่มีความเหมาะสมต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน						<input type="checkbox"/>
26	หัวหน้างานและผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งงานและความรับผิดชอบในการทำงานอย่างเป็นธรรมให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
27	หัวหน้างานและผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมละลายพฤติกรรม						<input type="checkbox"/>
28	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการประสบความสำเร็จในงาน						<input type="checkbox"/>
29	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจในการทำงานในการยอมรับนับถือ						<input type="checkbox"/>
30	ครูชาวต่างประเทศมีแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน						<input type="checkbox"/>
31	การสนับสนุนครูชาวต่างประเทศทางด้านสังคม						<input type="checkbox"/>
32	สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
33	การออกแบบยุทธศาสตร์ในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
34	การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
35	ครูชาวต่างประเทศมีอิสระในการทำงาน						<input type="checkbox"/>
36	การกำหนดเส้นทางอาชีพของครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั่วทุกม.มีเป้าหมายในอนาคต						<input type="checkbox"/>
37	การจัดงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนระดับเริ่มต้นให้ครูชาวต่างประเทศใหม่ทุกคน						<input type="checkbox"/>
38	การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
39	การสื่อสารระหว่างส่วนบริหารและครูชาวต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/>
40	การจ่ายค่าตอบแทนตรงเวลาให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
41	การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่นสวัสดิการที่พัก ครูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า						<input type="checkbox"/>
42	ครูชาวต่างประเทศต้องปฏิบัติงานประจำ มีขอบข่ายงานที่ชัดเจนและเป็นธรรม						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
43	ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุน ส่งเสริม ยอมรับ เชิดชู ใส่ใจ ให้เกียรติและให้ ความสำคัญกับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
44	บุคลากรในโรงเรียนให้ความสะดวกสบายและ เป็นกันเองกับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
45	ครูชาวต่างประเทศมีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียน						<input type="checkbox"/>
46	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ขวัญและกำลังใจครู ชาวต่างประเทศเช่นเดียวกับบุคลากรครูใน สถานศึกษาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการ ทำงาน						<input type="checkbox"/>
47	การสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันระหว่างครู ชาวต่างประเทศและบุคลากรในสถานศึกษา ให้มีความสุข เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมวันไหว้ ครู วันกีฬา						<input type="checkbox"/>
48	การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
49	สวัสดิการด้านสุขภาพ กองทุนการเบิกประกัน สุขภาพส่วนหนึ่งเพื่อช่วยให้ครูชาว ต่างประเทศรู้สึกมั่นคงในการทำงาน						<input type="checkbox"/>
50	การส่งเสริมด้านการพัฒนาตนเองและ หลักสูตรการอบรมพัฒนาตนเอง เพิ่มระดับ และเพิ่มค่าตอบแทนโดยอาจมีการประเมิน เป็นระยะ						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
51	กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ คัดเลือกครูชาวต่างประเทศที่มีคุณภาพและเป็นมาตรฐานทั่วทุกสถานศึกษาในสังกัดกทม. ตรงตามคุณสมบัติของโรงเรียนในสังกัดกทม.						<input type="checkbox"/>
52	การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้จัดอบรมในการพัฒนาวิธีและเทคนิคการสอนอยู่เป็นประจำให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
53	ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสารกับครูชาวต่างประเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และครูชาวต่างประเทศในสถานศึกษา						<input type="checkbox"/>
54	การเพิ่มความรู้ ความสามารถ เทคนิคและประสบการณ์ในการสอนนักเรียนในสถานศึกษาในสังกัดกทม. การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
55	โรงเรียนวางหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษของครูชาวต่างประเทศควรจัดให้มีแบบแผนและแผนการสอนที่ชัดเจนและเป็นหลักสูตรแกนกลาง สอนแบบมีทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสถานศึกษาทั่วทุกม.						<input type="checkbox"/>
56	โรงเรียนวางแผนหลักสูตรภาษาอังกฤษ สอนโดยครูชาวต่างประเทศ ควรมีการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
57	โรงเรียนควรให้โอกาสครูต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนหลักสูตร การสอน และการประเมินผลวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการวางนโยบายเพื่อการพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับเด็กในโรงเรียนสังกัด กทม.						<input type="checkbox"/>
58	โรงเรียนวางแผนที่ในการนำทาง (Road Map) ให้กับครูชาวต่างประเทศช่วงระยะเวลา 3 ปีเพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพในการสอนของครูชาวต่างประเทศ (Quality Assurance)						<input type="checkbox"/>
59	การพัฒนาภาษาไทยและวัฒนธรรมไทยให้กับครูชาวต่างประเทศ เพื่อให้ครูชาวต่างประเทศได้เข้าใจวัฒนธรรมไทยและคนไทยให้มากขึ้นจะได้เข้ากับบุคลากรคนไทยในโรงเรียน						<input type="checkbox"/>
60	การสร้างและปลูกฝัง Mindset ของครูชาวต่างประเทศให้คิดแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
61	โรงเรียนจัดระบบการทำวีซ่าให้กับครูชาวต่างประเทศที่สอนในสถานศึกษาสังกัด กทม. ให้รวดเร็วและไม่มีปัญหาเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน ไม่ต้องออกไปต่อวีซ่าต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
62	โรงเรียนเปิดหลักสูตรต่างๆในการพัฒนาบุคลากรให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
63	โรงเรียนสร้างแรงจูงใจโดยการเพิ่มสวัสดิการพิเศษต่างๆเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศมีความผูกพันกับโรงเรียนในสังกัดกตทท.เป็นระยะยาว เช่น สวัสดิการเพิ่มระยะเวลาในสัญญาจ้างของครูชาวต่างประเทศอีก 1 เดือนจากปกติ 9 เดือน เพิ่มเป็น 10 เดือนโดยเป็นสวัสดิการพิเศษ เป็นต้น						<input type="checkbox"/>
64	โรงเรียนสร้างความสัมพันธ์เป็นระบบเครือข่าย Networking Alliance ระหว่างโรงเรียนต่างๆทั่วกททท. เพื่อเป็นการแชร์ข้อมูลการสอนสำหรับให้ครูชาวต่างประเทศมีตารางสอนที่มีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/>
65	โรงเรียนสร้างให้ครูชาวต่างประเทศมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ						<input type="checkbox"/>
66	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดระบบโครงสร้างฐานค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับระบบการประเมินประสิทธิภาพในการสอนและจำนวนระยะเวลาที่สอน อัตราค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเมื่อมีการประเมินที่ดีขึ้นตามจำนวนระยะเวลาที่สอนในโรงเรียน						<input type="checkbox"/>
67	การวางรูปแบบแนวทางมาตรฐานในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
68	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้มาตรฐานระดับทองคำ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมิน						<input type="checkbox"/>
69	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดคอร์สอบรมพัฒนาให้กับครูชาวต่างประเทศโดยให้หลักสูตรคู่ขนานกับครูไทยทั้งหมด 9 ด้าน						<input type="checkbox"/>
70	การสร้างแนวทางในการกระตุ้นให้ครูชาวต่างประเทศมีจิตวิญญาณในการเป็นครู						<input type="checkbox"/>
71	การจัดให้ครูชาวต่างประเทศและครูไทยสอนคู่ขนานกันและร่วมมือซึ่งกันและกัน						<input type="checkbox"/>
72	การจัดให้มีการปฐมนิเทศน์ให้กับครูชาวต่างประเทศที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศที่เข้ามาใหม่เข้าใจกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักสูตร การสอน แนวทางและวิธีการประเมินผล แนวทางการสอน ก่อนลงมือปฏิบัติการสอนจริง						<input type="checkbox"/>
73	ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสื่อสารกับครูชาวต่างประเทศเป็นประจำเพื่อเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน						<input type="checkbox"/>
74	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
75	การสร้างความมั่นคงและความจงรักภักดีให้เกิดในองค์กร ความปลอดภัยในการทำงานให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
76	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีเป้าหมายนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจ้างครูชาวต่างประเทศ การดำเนินการ และผลลัพธ์ตัวบ่งชี้						<input type="checkbox"/>
77	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญในการธำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
78	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์						<input type="checkbox"/>
79	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการวัดผลครู ครูชาวต่างประเทศ การประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนคาดการณ์ศักยภาพขององค์กร						<input type="checkbox"/>
80	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรม เน้นปัจจุบัน เป้าหมายเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ณ ปัจจุบัน สำหรับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่ำหรือบกพร่อง และการอบรมครูชาวต่างประเทศใหม่						<input type="checkbox"/>
81	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงานและผลการประเมินประสิทธิภาพในการสอน เพื่อระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ครูชาวต่างประเทศปัจจุบัน						<input type="checkbox"/>
82	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
83	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดอบรมให้เกิดแรงจูงใจให้กับครูชาวต่างประเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์กับความรู้ที่เรียนมาในการพัฒนางาน						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
84	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะสนับสนุนด้านการสร้างทักษะในการจัดการโดยทำให้การเรียนรู้มีความหมาย ผลักดันการเรียนรู้ ทำให้ทักษะที่ได้เรียนรู้นำมาใช้ประโยชน์กับการทำงานจริงให้กับครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
85	การดำเนินการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การอบรมในงาน การฝึกงาน การอบรมสั่งสอนงาน การฝึกอบรมในห้องโถง การอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ การเรียนรู้แบบจำลอง เล่นเกมส์ การอบรมแบบออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ต						<input type="checkbox"/>
86	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หน้าที่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของครูชาวต่างประเทศ ทีมงาน และองค์การ						<input type="checkbox"/>
87	ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์คือการระบุดึงดูดแข่งขันของครูชาวต่างประเทศ การผลักดันให้พวกเขามีความผูกพันและการเชื่อมโยงให้ครูชาวต่างประเทศได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม						<input type="checkbox"/>
88	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและให้รางวัลกับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานดีด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ						<input type="checkbox"/>
89	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีโครงสร้างค่าตอบแทน ที่ปรับขึ้นในแต่ละปีให้กับครูชาวต่างประเทศขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
90	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการ เลื่อนตำแหน่งครูชาวต่างประเทศเพื่อเป็นการ จูงใจรักษาครูชาวต่างประเทศว่าการทำงาน เป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกตท. มีอนาคต ขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการ ปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/>
91	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำย้อนกลับ (feedback) แก่ครูชาวต่างประเทศ ในช่วง กระบวนการการประเมินผลเพื่อ วิเคราะห์ ทักษะที่ขาด และพัฒนาประสิทธิภาพการ สอนให้ดีขึ้น						<input type="checkbox"/>
92	ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ครูชาว ต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มี ประสิทธิภาพ ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น						<input type="checkbox"/>
93	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้ครูชาว ต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่ม ทักษะและ สร้างความก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้กับครู ชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
94	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการ ปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กำลังใจกับครู ชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องใน การปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูง กว่ามาตรฐาน						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
95	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเกณฑ์การประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับครูชาวต่างประเทศ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน						<input type="checkbox"/>
96	การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชีวิตในฐานการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและในการตัดสินใจในการอัตรารักษาครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
97	การแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครูชาวต่างประเทศรับทราบโดยทั่วกัน						<input type="checkbox"/>
98	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานให้กับครูชาวต่างประเทศให้เหมาะสม						<input type="checkbox"/>
99	การจัดค่าตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อดึงดูดใจและอัตรารักษาครูชาวต่างประเทศให้อยู่ในโรงเรียนในรูปของเงินตอบแทน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน แรงจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น โบนัส เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง						<input type="checkbox"/>
100	การจัดค่าตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อดึงดูดใจและอัตรารักษาครูชาวต่างประเทศให้อยู่ในโรงเรียนในรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน เช่นค่าประกัน และการลาพักร้อน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆและค่ารักษาพยาบาล การฝึกอบรมและพัฒนา การลาศึกษาต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/>
101	การสำรวจการจ่ายตามมาตรฐานเป็นเครื่องมือการบริหารขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการเลือกระดับการจ่าย						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
102	การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจะทำให้ครูชาวต่างประเทศปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย						<input type="checkbox"/>
103	การใช้ทฤษฎีค่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency wage theory) เพื่อเป็นการจูงใจครูชาวต่างประเทศที่มีทักษะและประสิทธิภาพ นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้สูงเพียงพอเพื่อให้ครูชาวต่างประเทศเกิดแรงจูงใจนำไปซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพและครูชาวต่างประเทศที่มีทักษะสูงจะไม่ลาออกจากงาน ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มผลผลิตในมวลรวม						<input type="checkbox"/>
104	โครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงาน เชื่อมโยงไปถึงความแตกต่างในคุณค่าของงาน และเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้องาน และ โครงสร้างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือขึ้นกับงาน เช่น ผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
105	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น หลักการนำมาใช้ในการดูแลครู ชาวต่างประเทศ ผู้บริหาร สถานศึกษาและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องต้องให้ความดูแล เอาใจ ใส่ครูชาวต่างประเทศและจะทำ อย่างไรให้ครูชาวต่างประเทศมี ความสุขและทำงานกับองค์การ นานๆ						<input type="checkbox"/>
106	การอารักรักษาครูชาว ต่างประเทศโดยสถานศึกษาและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งเสริม การอารักรักษาโดยเน้นที่ลักษณะ ภายนอกของงาน โดยเน้นการ สร้างแผนตอบแทนที่พึงประสงค์						<input type="checkbox"/>
107	การอารักรักษาครูชาว ต่างประเทศเน้นที่ข้อเสนอและ การพัฒนาโปรแกรม ผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนใคร						<input type="checkbox"/>
108	การอารักรักษาครูชาว ต่างประเทศเน้นที่หัวหน้างาน สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผล						<input type="checkbox"/>
109	ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการ ฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่ง สำคัญในความพยายามที่จะอารักร รักษาครู ชาวต่างประเทศที่หา ทดแทนยากโดยเฉพาะครูชาว ต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงาน สูง คือมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษ อื่นๆ						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
110	ระยะเวลาการทำงานที่สูง มีผลต่อการลาออกต่ำ						<input type="checkbox"/>
111	การปรับปรุงการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศคือการปรับปรุงความพึงพอใจในงานโดยการมอบรางวัลต่างๆ ให้กับครูชาวต่างประเทศที่มีผลการประเมินดี ผ่านเกณฑ์การประเมิน						<input type="checkbox"/>
112	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลภายนอกได้แก่ การให้รางวัลที่มีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรมกรรมการดำรงรักษา และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน						<input type="checkbox"/>
113	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือรางวัลที่แท้จริงได้แก่ สร้างลักษณะการทำงานที่ตรงกับความชอบของครูชาวต่างประเทศ ครูชาวต่างประเทศได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับการตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการเพิ่มพูนสมรรถภาพและชีวิต						<input type="checkbox"/>
114	ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากความพอดีระหว่างรางวัลที่ครูชาวต่างประเทศต้องการและรางวัลที่นายจ้างมอบให้						<input type="checkbox"/>
115	และการถามครูชาวต่างประเทศปัจจุบันเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุด และการประเมินเหตุผลสำหรับการอัตราการเข้าออกของพนักงานระหว่างการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (exit interviews)						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
116	ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศ เป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษา ครูชาวต่างประเทศ คือกองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัท สนับสนุนบัญชีการเกษียณซึ่งครูชาว ต่างประเทศของบริษัทตกลงให้บริษัท หักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการลงทุน ในวัยเกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือ บางส่วนหรือทั้งหมด						<input type="checkbox"/>
117	การนำแผนประกันสังคม มาใช้ในการ ลดความปรารถนาของครูชาว ต่างประเทศที่จะลาออก และเน้นที่ ความคุ้มครองด้านการดูแลสุขภาพและ เงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้						<input type="checkbox"/>
118	การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม คือการ สื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการ ในความยุติธรรมสำหรับการตัดสินใจใน การให้รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ การรับรู้ในความ ยุติธรรมช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน และลดความตั้งใจในการลาออก						<input type="checkbox"/>
119	การมอบรางวัลสำหรับครูชาว ต่างประเทศที่อยู่นาน คือการดำรงรักษา ให้กับครูชาวต่างประเทศที่อยู่กับ องค์การนานๆ โดยการให้รางวัล เช่น ได้รับชั่วโมงพักร้อนเพิ่มขึ้น ระดับ ค่าจ้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป การให้โบนัสเพื่อรักษาครูชาว ต่างประเทศที่อยู่นาน เป็นการรักษา ความสัมพันธ์ระยะยาว						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
120	การดำรงรักษาโดยการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานของครูชาวต่างประเทศเพื่อรักษาครูชาวต่างประเทศผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการเพิ่มค่าแรงงานพื้นฐาน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น						<input type="checkbox"/>
121	การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
122	การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
123	การวางระบบทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การทำงานร่วมกัน และการพัฒนากลุ่ม ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบสนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานกับโรงเรียน						<input type="checkbox"/>
124	การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางในเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงวิสัยทัศน์เชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรชาวต่างประเทศในโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีผลต่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานต่อ และลดอัตราการลาออก						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
125	การดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศนั้น ที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อครูชาว ต่างประเทศด้วยความเคารพและห่วย ใยโดยไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ หรือเพศ หรือไม่ปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการดูถูกเหยียด หยาม การกดขี่หรือล่วงละเมิดทาง เพศ						<input type="checkbox"/>
126	กระบวนการคัดสรรครูชาว ต่างประเทศจะต้องคำนึงถึงลักษณะ บุคลิกภาพ โดยเน้นการทดสอบที่ได้ มาตรฐานและการสัมภาษณ์เพื่อระบุ ลักษณะของผู้สมัครงาน						<input type="checkbox"/>
127	การสร้างระบบการคัดเลือกครูชาว ต่างประเทศคือการระบุบุคคลที่มี แนวโน้มจะอยู่ได้นานโดยถามจาก ผู้สมัครอย่างชัดเจนว่าพวกเขาเปลี่ยน งานบ่อยไหม มีเพื่อนหรือญาติที่ทำใน องค์การ หรือได้รับการแนะนำจากครู ชาวต่างประเทศปัจจุบัน						<input type="checkbox"/>
128	โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าใน อาชีพ และมีโอกาสในการฝึกอบรม ของครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
129	โอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) คือโอกาสในการเติบโตและพัฒนาทักษะหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน และการจัดหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
130	ความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นความสามารถที่มีมูลเหตุมาจากใจ จากทัศนคติเชิงบวกที่มีผลต่อองค์กรและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย						<input type="checkbox"/>
131	การให้ความรู้สึกว่าครูชาวต่างประเทศมีคุณค่า (Meaningfulness) คือการขยายขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) และการมีบทบาทที่สำคัญในการทำงาน (Role Fit)						<input type="checkbox"/>
132	ความรู้สึกละเอียดถึงสิ่งที่ทำงานมีความปลอดภัย (Safety) คือการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (co-worker support) และการความสัมพันธ์ในการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supportive supervisor relationship)						<input type="checkbox"/>
133	การตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูชาวต่างประเทศเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน และบุคลากรในโรงเรียนรู้ว่างานของพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้เพื่อสร้างสร้างแรงจูงใจและกระชับความสัมพันธ์ในโรงเรียน						<input type="checkbox"/>
134	หัวหน้ากลุ่มสาระต่างประเทศให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอและให้ครูชาวต่างประเทศมีความคิดเป็นอิสระในการควบคุมตนเอง						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
135	โรงเรียนมีกฎเกณฑ์ ผลประโยชน์หรือ กระบวนการของโรงเรียนที่จะสนับสนุน และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับครู ชาวต่างประเทศ						<input type="checkbox"/>
136	โรงเรียนสามารถสานฝันครูชาว ต่างประเทศเป็นจริง โดยการเติมเต็ม ความต้องการครูชาวต่างประเทศด้าน กายภาพ ด้านความมั่นคงและด้าน ความปลอดภัย ด้านความรักและความ เป็นเจ้าของ ด้านความเคารพ และด้าน ความสมบูรณ์ของชีวิต						<input type="checkbox"/>
137	โรงเรียนจำเป็นที่จะสร้างแรงจูงใจและ ความพึงพอใจในการทำงานให้กับครู ชาวต่างประเทศและในขณะเดียวกัน รักษาแรงจูงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่ เป็นปกติ และรักษาสถานะให้ครูชาว ต่างประเทศไม่ให้เกิดความไม่พอใจ						<input type="checkbox"/>
138	โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรอยู่ใน ระดับที่เหมาะสมและมีเหตุมีผล ควร เท่าเทียมหรือสามารถแข่งขันได้กับ ค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน						<input type="checkbox"/>

ข้อ ที่	ประเด็นของปัจจัย	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
139	นโยบายการบริหารของโรงเรียน ควรมีความยืดหยุ่น มีความเป็นธรรมและชัดเจน						<input type="checkbox"/>
140	การเพิ่มผลงานหรือการยกย่องเชิดชู มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูชาวต่างประเทศได้อย่างยั่งยืนกว่าการขึ้นเงินเดือน หรือปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน						<input type="checkbox"/>
141	ผู้บริหารกำจัดสาเหตุความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้นสร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจเพื่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานในองค์กรในระยะยาว						<input type="checkbox"/>
142	การคาดหวังความเสมอภาคและความยุติธรรมของครูชาวต่างประเทศในการเปรียบเทียบระหว่างตัวป้อน (Input) เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาและความสามารถ กับผลตอบแทนที่ได้รับ (output) จำเป็นต้องสมดุล						<input type="checkbox"/>



ภาคผนวก ฅ
แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลระดับภาษาอังกฤษ

(Translation)

Research Opinionnaire

Subject: The Factors for Retention of the Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools

.....

Name-Surname (Foreign Teacher) Position.....
School.....

Explanation

1. This Opinionnaire was designed to survey the opinions of either a school administrator or a head of foreign languages learning department in English language, and foreign teachers teaching in the English for Life Skills Project in schools under the Bangkok Metropolitan Administration. The title of this research is the Factors for Retention of the Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools.

2. This research Opinionnaire was created for the following research objectives: 1) to identify the factors for retention of the foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools and 2) to know the confirmation results of the factors for retention of the foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools. The data collected from this Opinionnaire would be used for research purposes only and will not affect your work situation in any manner whatsoever. As such, please kindly provide your opinions that match the current situation as much as possible.

3. This Opinionnaire is divided into 2 parts as follows:

Part 1: The status of Opinionnaire respondent.

Part 2: The variable factors for the retention of the foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools.

The researcher greatly appreciates your efforts in sharing your opinions and the valuable time that you devote to completing this Opinionnaire. This data collected will be greatly beneficial for BMA schools, BMA school administrators, foreign teachers and ultimately students, who are the nation's future. They will also provide an appropriate practice guideline for the retention of the foreign teachers who will contribute as an important mechanism for pushing students under the BMA to develop mastery and proficiency in English conversational skills and achieve their goals for a bright and successful future.

Sasithorn Methrujanont

For Doctor of Philosophy Educational Administration

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University



รับรองคำแปลถูกต้อง
Certified Correct Translation

11 JUN 2024

(นายอภิสิทธิ์ ฐิติพิทักษ์/Mr. Apisit Supphoi)

รหัสเอกสาร/Document Code: QT 67/04391

บริษัท/Company: GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gtm.co.th

เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร/Tel. 0652052247

(Translation)

Part 1 Status of the Respondent

Explanation: Please place a ✓ mark in the () field in front of the message that describes your current status.

1. Sex

() Male () Female

2. Age

() Less than 35 years old () 35 - 45 years old

() 46 - 50 years old () Over 50 years old

3. Educational qualification

() Bachelor's degree () Doctorate

() Master's degree () Other

4. Current position

() School Administrator () Head of Foreign Languages Learning Department, English

() Foreign teacher teaching English in the English for Life Skills Project

5. Length of holding current position

() Less than 1 year () 1 – 5 years

() 6 – 10 years () 11 – 15 years

() Over 15 years



รับรองคำแปลถูกต้อง
Certified Correct Translation

11 JUN 2024

(นายอภิสิทธิ์ ทรัพย์พล/Mr. Apisit Supphol)
รหัสเอกสาร/Document Code: 07-07704391
บริษัท เอเชีย GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gttm.co.th
เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร/Tel. 0652052247

(Translation)

Research Opinionnaire
Subject: The Factors for Retention of the Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools

Name-Surname (Foreign Teacher) Position.....

Part 2 The variable factors for the retention of foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools.

Explanation

1. The Opinionnaire for part 2 is a Opinionnaire for asking the opinions of the foreign teachers teaching in the program called "English for Life Skills Project". The Opinionnaire concerns all the variables factors for the retention of the foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools.

2. Please kindly consider the agreement level of each individual variable factor for the retention of the foreign teachers under the jurisdiction Bangkok Metropolitan Administration schools by putting a ✓mark in the space under the mark that corresponds to your opinion with the following criteria for consideration.

- Level 5 means **Strongly Agree** with the variable factors for retention of the foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools.
- Level 4 means **Agree** with the variable factors for retention of the foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools.
- Level 3 means **Neither Agree nor Disagree** with the variable factors for retention of the foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools.
- Level 2 means **Disagree** with the variable factors for retention of the foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools.
- Level 1 means **Strongly Disagree** with the variable factors for retention of the foreign teachers under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration schools.


รับรองคำแปลถูกต้อง
 Certified Correct Translation
 11 JUN 2024
 (นายอภิสิทธิ์ สรรพผล/Mr. Apisit Sarnphol)
 รหัสเอกสาร/Document Code: QT-87704391
 บจ.จีทีเอ็ม/GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gttm.co.th
 เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร./Tel. 0652052247

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
1	Remunerations are managed effectively for foreign teachers suitably for their duties and responsibilities.						<input type="checkbox"/>
2	Fair welfare and benefits are provided to foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
3	Treating foreign teachers fairly without exploitation.						<input type="checkbox"/>
4	Opportunities are provided to foreign teachers for foreign teachers to receive training and capabilities development for professionalism and quality.						<input type="checkbox"/>
5	A good and warm culture and environment is created in schools for foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
6	A teaching atmosphere and environment is provided in schools, focusing on the self-esteem of foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
7	The role of supervisors influences the retention of foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
8	Policies, structures, principles, objectives, formats, and administration of foreign teachers are enforced in every school.						<input type="checkbox"/>
9	Foreign teachers are accepted and recognized by colleagues and supervisors.						<input type="checkbox"/>
10	Relationships and engagement is built among foreign teachers in schools, supervisors, and colleagues.						<input type="checkbox"/>
11	Clear job descriptions are assigned for foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
12	School directors exhibit leadership, fairness, clarity and attentiveness in caring for foreign teachers to ensure that foreign teachers are happy at work.						<input type="checkbox"/>
13	The school is reputable with a secure status.						<input type="checkbox"/>
14	Foreign teachers have a good social life at work and unity, and they take care of each other.						<input type="checkbox"/>
15	Foreign teachers have faith in the school, leading to work satisfaction.						<input type="checkbox"/>
16	Supervisors should provide foreign teachers the opportunity to fully express their opinions at work and give freedom of thoughts to talented individuals.						<input type="checkbox"/>


รับรองความถูกต้อง
 Certificate of Correct Translation
 30 APR 2024
 (นายอภิสิทธิ์ พงษ์พวง/Mr. Apisit Supphol)
 รหัสเอกสาร/Document Codes: 02-67/043-9 1
 บริษัท/Company: GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gtm.co.th
 เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร/Tel. 0652052247

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
17	Human resource management principles are applied in the care of foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
18	Balance exists between work and managing the life and personal well-being of foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
19	Foreign teachers are satisfied, happy and enthusiastic in performing their assigned tasks, leading to work success.						<input type="checkbox"/>
20	Foreign teachers receive compliments, praise and honors for their work competence.						<input type="checkbox"/>
21	A teaching system and a mentoring system in cultural work and working environment exist for foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
22	Clarification and training for new foreign teachers on organizational culture and work safety, emphasizing measures to prevent various accidents.						<input type="checkbox"/>
23	School administrators should regularly organize joint activities between supervisors and foreign teachers in order to build the relationships between supervisors and colleagues.						<input type="checkbox"/>
24	Foreign teachers have good organizational commitment and good quality of life.						<input type="checkbox"/>
25	Foreign teachers earn incomes that are suitable for current living expenses.						<input type="checkbox"/>
26	Supervisors and school administrators have a fair division of labor and responsibility for foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
27	Supervisors and school administrators provide consultation to foreign teachers about teamwork and ice-breaking activities.						<input type="checkbox"/>
28	Foreign teachers are motivated to succeed in their work.						<input type="checkbox"/>
29	Foreign teachers are motivated to work in recognition.						<input type="checkbox"/>
30	Foreign teachers are motivated by job responsibilities.						<input type="checkbox"/>
31	Foreign teachers have social support.						<input type="checkbox"/>
32	Foreign teachers receive health and family benefits.						<input type="checkbox"/>
33	Strategies are designed for retention of foreign teachers.						<input type="checkbox"/>



รับรองคำแปลถูกต้อง
Certified Correct Translation

30 APR 2024

(นายอภิสิทธิ์ หริหทัย/Mr. Apisit Supphol)

หมายเลข/Document Code: QT 67204391

บริษัท GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gttm.co.th
เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร./Tel. 0652052247

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
34	Foreign teachers are given the opportunity to express and listen to their opinions for the purpose of formulating appropriate policies for retention of foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
35	Foreign teachers have the freedom to work.						<input type="checkbox"/>
36	Foreign teachers have a determined career path in schools under the BMA throughout Bangkok along with future goals.						<input type="checkbox"/>
37	Budgets are allocated to increase compensation for every entry level foreign teacher.						<input type="checkbox"/>
38	Participation in activities is part of the performance evaluation of foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
39	There is regular and continuous communication between the administration and foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
40	Remunerations must be paid on time to foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
41	Foreign teachers are taken care of to ensure well-being and welfare within schools such as accommodation, breakfast and lunch, travel expense, vacation pay and advance cash loan benefits.						<input type="checkbox"/>
42	Foreign teachers must work full-time. The scope of work must be clear and fair.						<input type="checkbox"/>
43	School administrators support, promote, accept, respect, care for, honor, and value foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
44	School personnel provide convenience and are cordial to foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
45	Foreign teachers are involved in all school activities						<input type="checkbox"/>
46	School administrators give morale boosts and encouragement to foreign teachers in the same manner as teaching personnel in schools to ensure work continuity.						<input type="checkbox"/>
47	A culture of coexistence is created between foreign teachers and staff in schools to ensure happiness such as through participating in Teachers' Day and color sports activities.						<input type="checkbox"/>
48	Foreign teachers receive supervision, follow-ups and evaluations on performance.						<input type="checkbox"/>
49	Health welfare from the health reimbursement fund helps foreign teachers feel secure in their work.						<input type="checkbox"/>



รับรองคำแปลถูกต้อง
Certified Correct Translation

30 APR 2024

(นางอภิสิทธิ์ พันธ์พานิช, Apisit Supphol)
รหัสเอกสาร/Document Code: QT 677043-91
บริษัท/Company: GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gttm.co.th
เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร/Tel: 0652052247

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
50	Self-development promotion and self-development training courses increase the pay level and compensation, which may be assessed from time to time.						<input type="checkbox"/>
51	Foreign teachers are recruited and selected efficiently. Foreign teachers who are qualified and standardized across all educational institutions under the BMA are selected according to the qualifications of schools under the BMA.						<input type="checkbox"/>
52	Budget is allocated for human resource development in order to regularly organize training sessions for developing teaching methods and techniques for foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
53	School administrators exhibit leadership in communicating with foreign teachers to build a good relationship between executives and foreign teachers in school.						<input type="checkbox"/>
54	Foreign teachers are regularly and continuously trained to increase their knowledge, abilities, techniques and experience in teaching students in schools under the BMA.						<input type="checkbox"/>
55	Schools with an English language teaching curriculum for foreign teachers should provide a clear pattern and a lesson plan, and the core curriculum has the same direction and standard as all schools throughout Bangkok.						<input type="checkbox"/>
56	Schools with an English language curriculum taught by foreign teachers should assess whether they meet the standard objectives that they set.						<input type="checkbox"/>
57	Schools should provide opportunities for foreign teachers to contribute their ideas in planning curriculum, teaching and assessment of performance in English for communication and let them participate in expressing their opinions on policy-making for the development of English in children in schools under the BMA.						<input type="checkbox"/>
58	Schools provide a road map for foreign teachers for a period of 3 years to confirm the teaching quality of foreign teachers (quality assurance).						<input type="checkbox"/>
59	Foreign teachers receive development in the Thai language and Thai culture to be able to better understand Thai culture and Thai people and get along better with Thai personnel in the schools.						<input type="checkbox"/>



รับรองคำแปลถูกต้อง
Certified Correct Translation

30 APR 2024

(นายอภิสิทธิ์ ทวีชัยพล/Mr. Apisit Supphol)
รหัสเอกสาร/Document Code: QT 67/04391
บริษัท/Company: GTM Co., Ltd. (Thailand) www.gtm.co.th
เลขภาษี/Tax ID: 0135560026142 โทร/Tel: 0652052247

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
60	A mindset is created and cultivated in foreign teachers to think proactively to build morale and encouragement among foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
61	The school organizes a system for quickly obtaining visas for foreign teachers teaching under BMA-affiliated schools without problems to allow foreign teachers to feel safe and secure in their work without having to leave the country to renew their visas from abroad.						<input type="checkbox"/>
62	The school offers various courses in workforce development to foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
63	The school creates incentives by providing various special welfare benefits for foreign teachers to have a long-term bond with schools under the BMA, such as by providing a welfare benefit that extends the contract period of foreign teachers by 1 month by changing the normal 9 months to 10 months as a special case, etc.						<input type="checkbox"/>
64	The school engages in relationship building as a networking alliance among schools under BMA across Bangkok to share teaching hours to ensure that foreign teachers have effective teaching schedules.						<input type="checkbox"/>
65	The school promotes foreign teachers in having a positive attitude towards performing their duties and responsibilities.						<input type="checkbox"/>
66	Schools and relevant agencies have established a compensation structure that corresponds to the teaching effectiveness evaluation system and teaching hours, with the rate of compensation increasing following improved evaluation results according to school teaching hours.						<input type="checkbox"/>
67	A standard approach has been formed to encourage foreign teachers to develop themselves continuously over time.						<input type="checkbox"/>
68	The human resource development process uses the 5-step gold standard, namely, Analysis, Design, Development, Implementation and Assessment.						<input type="checkbox"/>
69	Schools and relevant agencies organize training & development (T&D) courses for foreign teachers by providing parallel courses with Thai teachers in all nine areas.						<input type="checkbox"/>
70	A guideline has been created to encourage foreign teachers to have the spirit of teaching.						<input type="checkbox"/>



รับรองคำแปลถูกต้อง
Certified Correct Translation

30 APR 2024

(นายอภิสิทธิ์ พิเศษ/Mr. Anisit Supphet)

เลขที่เอกสาร/Document Code: QT 67/04391

บริษัท/บริษัท GTM Co., Ltd. (Thailand) www.gtm.co.th

เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร./Tel. 0652052247

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
71	Foreign teachers and Thai teachers (co-teachers) to teach in parallel and cooperate with each other.						<input type="checkbox"/>
72	Orientation is provided for new foreign teachers who pass selection to enable them to understand the rules, regulations, curriculum, teaching, guidelines, and methods for evaluating teaching guidelines before actual teaching.						<input type="checkbox"/>
73	School administrators need to regularly communicate with foreign teachers to understand and build good relationships with them.						<input type="checkbox"/>
74	School administrators and staff recognize the value of and pay attention to foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
75	Stability and loyalty in schools and work safety are created for foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
76	Schools and relevant agencies should have clear policy goals for hiring foreign teachers, implementation, outcomes and indicators.						<input type="checkbox"/>
77	Human resource management is an important process in retaining foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
78	Human resource development is an important function of human resource management.						<input type="checkbox"/>
79	Human resource development is part of the tools for evaluating teachers, foreign teachers and work performance as well as for estimating organization potential.						<input type="checkbox"/>
80	Schools and relevant agencies analyze training needs, especially current training needs. The goal is to improve current performance results for foreign teachers with low or deficient performance and to train new foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
81	School administrators use work performance and teaching efficiency analysis to identify the current training needs for foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
82	School administrators use job responsibility analysis to identify the training needs for foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
83	Schools and related agencies organize training to motivate foreign teachers to learn and use knowledge gained in job development.						<input type="checkbox"/>
84	School administrators should support the development of management skills by making learning meaningful, driving learning and making						<input type="checkbox"/>



รับรองคำแปลถูกต้อง
Certified Correct Translation

30 APR 2024

(นายอภิสิทธิ์ ทวีทรัพย์/ Mr. Apisit Suphot)
รหัสเอกสาร/Document Code: QT 67704391
บริษัท จีทีเอ็ม GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gtm.co.th
หมายเลข ID: 0135560026742 โทร/Tel. 0652052247

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
	use of learned skills in the actual work of foreign teachers.						
85	Training is implemented in a variety of formats such as on-the-job training, internships, hallway training sessions, computer training, learning simulations through videogames and online or internet-based training.						<input type="checkbox"/>
86	School administrators should use the function of performance management to maximize productivity in foreign teachers, teams and organizations.						<input type="checkbox"/>
87	School administrators should set objectives for strategic performance management by identifying the strengths and weaknesses of foreign teachers and encouraging them for better engagement while connecting foreign teachers with appropriate training.						<input type="checkbox"/>
88	<ul style="list-style-type: none"> School administrators encourage participation in activities to promote development and to reward foreign teachers for good work performance with compensations and incentives. 						<input type="checkbox"/>
89	<ul style="list-style-type: none"> Schools and related agencies should have a compensation structure that is adjusted upward annually for foreign teachers based on performance assessment results. 						<input type="checkbox"/>
90	<ul style="list-style-type: none"> Schools and relevant agencies should promote foreign teachers in order to retain them and let them know that there is a future in working as foreign teachers in schools under BMA, depending on their performance assessment results. 						<input type="checkbox"/>
91	<ul style="list-style-type: none"> School administrators provide feedback to foreign teachers during the evaluation process to analyze skills that are lacking and improve teaching performance. 						<input type="checkbox"/>
92	<ul style="list-style-type: none"> School administrators assist foreign teachers with poor performance by training them to improve work performance. 						<input type="checkbox"/>
93	<ul style="list-style-type: none"> School administrators create opportunities for foreign teachers to improve their skillsets and advance in their careers. 						<input type="checkbox"/>



รับรองคำแปลถูกต้อง
Certified Correct Translation

GTTM

(นางอภิสิทธิ์ กัญญา/Mr. Apisit Supphel)
หนังสือราชการ/Document Code: Q1 67/04391
บริษัท/บริษัท GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gtm.co.th
เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร/Tel. 0652052247

30 APR 2024

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
94	School administrators create the performance evaluations for the purpose of motivating foreign teachers and reducing deficiencies in job performance or increasing job performance above work standards.						<input type="checkbox"/>
95	School administrators create effective work evaluation criteria for foreign teachers to be fair to all of them.						<input type="checkbox"/>
96	Performance evaluation is a measure that forms the basis for compensation, promotions, and decision-making in retaining foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
97	Performance evaluation criteria are announced to foreign teachers for general acknowledgment.						<input type="checkbox"/>
98	School administrators provide the appropriate methods for measuring job performance for foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
99	Appropriate compensation is provided attract and retain foreign teachers in schools in the form of remunerations such as wages, salaries, incentives, commissions, bonuses, academic standing allowance and position allowance.						<input type="checkbox"/>
100	Appropriate non-monetary compensation is provided to attract and retain foreign teachers in schools such as insurance and vacations leaves, welfare, various benefits and medical coverage, training and development, study leaves and performance incentives.						<input type="checkbox"/>
101	The standard pay survey is a basic administrative tool used by schools and related agencies to select pay levels.						<input type="checkbox"/>
102	Proper and fair compensation will enable foreign teachers to work productively and help schools achieve their goals.						<input type="checkbox"/>
103	The Efficiency Wage Theory is applied to retain skilled and efficient foreign teachers, whereby employers must pay wages high enough so that foreign teachers are motivated to produce effective performance and highly skilled foreign teachers do not resign from their job. Increased wages can increase collective productivity.						<input type="checkbox"/>
104	The compensation structure depends on the job tier levels relating to differences in job values and						<input type="checkbox"/>



รับรองคำแปลถูกต้อง
Certified Correct Translation

30 APR 2024

(นายอภิสิทธิ์ ทรัพย์ผล/Mr. Apisit Supphol)

หมายเลขสาร/Document Code: QT 37704391

บริษัท/ชื่อ/GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gttm.co.th

เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร./Tel: 0652052147

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
	criteria of assessment by focusing on the content and structure that occurs with individuals or work such as, performance, behavior, responsibility, skills, knowledge used in work.						
105	Human resource management is a principle applied for taking care of foreign teachers. School administrators and related agencies must take care of and pay attention to foreign teachers and how to make foreign teachers happy and work with the organization for a long time.						<input type="checkbox"/>
106	The retention of foreign teachers by schools and related agencies will promote retention with an emphasis on the external characteristics of the job by focusing on creating a desirable compensation plan.						<input type="checkbox"/>
107	Retention of foreign teachers focuses on offering and developing unique benefits programs.						<input type="checkbox"/>
108	Foreign teacher retention focuses on inspiring supervisors and effective leadership.						<input type="checkbox"/>
109	School administrators invest in training and development, making them crucial for efforts to retain hard-to-replace foreign teachers, especially foreign teachers with high performance, knowledge, abilities, skills and other special characteristics.						<input type="checkbox"/>
110	The high duration of employment contributes to low turnover.						<input type="checkbox"/>
111	Improving foreign teacher retention means improving job satisfaction by awarding well-rated foreign teachers who pass the evaluation criteria.						<input type="checkbox"/>
112	A way to increase job satisfaction and job retention is external rewards, such as providing the meaningful and unique rewards, establishing a fair reward allocation system, and connecting between rewards and retention behaviors and rewards and performance.						<input type="checkbox"/>
113	A way to increase job satisfaction and job retention is genuine rewards such as creating a work style that meets the preferences of foreign teachers. Foreign teachers are supported by the organization and they are assured that supervisors and						<input type="checkbox"/>



รับรองคำแปลถูกต้อง

Certified Correct Translation

๖ ก APR 2024

(นายอภิสิทธิ์ พิทยเทพ/Mr. Apisit Supphol)

รหัสเอกสาร/Document Code: QT-67704391

บริษัท จีทีเอ็ม GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gttm.co.th

เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร./Tel. 0652052247

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
	colleagues have a good working environment that increases their work-life balance.						
114	Job satisfaction results from a balance between the rewards that foreign teachers want and the rewards are offered by employers.						<input type="checkbox"/>
115	Assessment is conducted in all stages of the foreign teacher placement process by asking foreign teachers about their satisfaction, asking candidates what attracted them to the organization and asking existing foreign teachers about the most important sources of job satisfaction and evaluating the reasons for employee turnover during exit interviews.						<input type="checkbox"/>
116	A primary benefit of foreign teachers that drives retention is mutual funds. They are company-sponsored retirement plans in which the company's foreign teachers agree for the company to withhold some of their money for investing in retirement funds, where the employer contributes partially or fully to their funds.						<input type="checkbox"/>
117	Adopting a social security plan reduces the desire of foreign teachers to resign with emphasis on healthcare coverage and competitive salaries.						<input type="checkbox"/>
118	Fair allocation of rewards is an ongoing communication for creating understanding about the underlying purpose or process of justice for awarding decisions. Performance measurements according to objectives and perceived fairness increase job satisfaction and reduce the intention to resign.						<input type="checkbox"/>
119	Rewarding long-stay foreign teachers is a way to retain foreign teachers who have been with the organization for a long time, with rewards including receiving more vacation hours, increases in the base pay level over time, and bonuses for retaining long-stay foreign teachers, which are ways to preserve long-term relationships.						<input type="checkbox"/>
120	Retain foreign teachers by giving rewards based on performance. Retain high-performing foreign teachers by increasing basic wages, bonuses, and commissions.						<input type="checkbox"/>



รับรองความถูกต้อง
Certified Correct Translation

30 APR 2024

(นายอภิสิทธิ์ ทรัพย์กุล/Mr. Apisit Supphol)

รหัสเอกสาร/Document Code: Q 87/04391

บริษัท จีทีเอ็ม GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gttm.co.th

เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร./Tel. 0652052247

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
121	Communication must be constant, clear, and straight forward among school administrators, colleagues, and foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
122	Constructive feedback is given among school administrators, colleagues, and foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
123	A more collaborative HR system is implemented through information sharing, collaborative work and group development. A sense of shared purpose linked to the HR support system makes foreign teachers stay and work with the school.						<input type="checkbox"/>
124	Communication on the strategic direction of the school led by school administrators, education office executives and related agencies shows a positive vision and inspires foreign school personnel to achieve their goals, which affects the retention of foreign teachers in continuing to work and reducing the turnover rate.						<input type="checkbox"/>
125	The retention of foreign teachers emphasizes that supervisors treat foreign teachers with respect and courtesy without discrimination based on race, ethnicity, or gender or without treating subordinates with disdain, oppression or sexual harassment.						<input type="checkbox"/>
126	The selection process for foreign teachers must take into the consideration personality traits, with focus on standardized testing and interviews to identify the characteristics of candidates.						<input type="checkbox"/>
127	Establishing a foreign teacher selection system means identifying applicants who are likely to stay long-term by explicitly asking them if they have frequently changed jobs, whether they have friends or relatives working in the organization or they have been recommended by a current foreign teacher.						<input type="checkbox"/>
128	Advancement opportunities consist of remunerations and benefits, career advancement and training opportunities for foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
129	Growth opportunities are the opportunities to grow and develop a wide range of job-related skills and providing opportunities to learn and develop the knowledge, skills and attitudes of foreign teachers.						<input type="checkbox"/>



รับรองคำแปลถูกต้อง
Certified Correct Translation

30 APR 2024

GTTM

(นายอภิสิทธิ์ ศรีพิพิธ/Mr. Apisit Supphit)

รหัสเอกสาร/Document Code: QT/67/04391

บริษัท/Company: GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gttm.co.th

เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร/Tel. 0652052247

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
130	Behavioral attachment is a mentally-rooted ability resulting from a positive attitude that affects the organization and assigned tasks.						<input type="checkbox"/>
131	Giving foreign teachers a sense of value (meaningfulness) means expanding the scope of work responsibilities for job enrichment and having important work roles (role fit).						<input type="checkbox"/>
132	A sense that things at work are safe stems from co-worker support and supportive supervisor relationships.						<input type="checkbox"/>
133	Ensuring that foreign teachers understand the actual purpose of the work and that school staff know their work can make a difference to creative motivation and strengthen school relationships.						<input type="checkbox"/>
134	The head of the foreign subject areas consistently provides constructive feedback and gives foreign teachers the freedom to think independently in terms of self-control.						<input type="checkbox"/>
135	The school has rules, benefits, or processes to support and strengthen foreign teachers.						<input type="checkbox"/>
136	The school can make the dreams of foreign teachers come true by fulfilling the needs for foreign teachers in terms of physical needs, security and safety, love and possessions, respect and life fulfillment.						<input type="checkbox"/>
137	Schools need to create motivation and job satisfaction for foreign teachers and at the same time maintain the current motivation and maintain the status of foreign teachers not to cause dissatisfaction.						<input type="checkbox"/>
138	The wage structure should be appropriate and reasonable and it should be equal to or competitive with other companies in the same industry.						<input type="checkbox"/>
139	School administrative policies should be flexible, fair, and clear.						<input type="checkbox"/>
140	Job enrichment or recognition has more sustainable effect on motivating the foreign teachers' performance than salary raises or work environment adjustments.						<input type="checkbox"/>
141	The administrators eliminate the cause of dissatisfaction (hygiene factors) in the organization and then create conditions that motivate foreign						<input type="checkbox"/>



รับรองคำแปลถูกต้อง
Certified Correct Translation

(นายอภิสิทธิ์ ทรัพย์สูง/Mr. Apisit Supphit)
รหัสเอกสาร/Document Code: QT 67/0-4-396
บริษัท/Company: GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gtm.co.th
เลขที่โทร./Tel. ID: 0135560026742 โทร./Tel. 0652052247

30 APR 2024

No.	Variable Factors for the Retention of Foreign Teachers under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration Schools	Level of Opinion					For the Researcher
		Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor Disagree	Disagree	Strongly Disagree	
		5	4	3	2	1	
	teachers to be retained in their work for the organization in the long term.						
142	The expectations for equality and fairness among foreign teachers in comparing between inputs such as efforts, experience, seniority, statuses, intellect and abilities, and outputs must be in balance.						□



รับรองคำแปลถูกต้อง
Certified Correct Translation

GTTM

(นายอภิสิทธิ์ ทรัพย์ทศ/Mr. Apisit Supphol) -

รหัสเอกสาร/Document Code: GT-877-043-91

บจ. จีทีเอ็ม GTTM Co., Ltd. (Thailand) www.gtm.co.th

เลขภาษี/Tax ID: 0135560026742 โทร./Tel. 0652052247

30 APR 2024





ที่ อว 8612.2/348

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 พฤศจิกายน 2566

ผู้ส่ง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันปัจจัย

เรียน

ด้วย นางสาวศศิธร เมธรุจภานนท์ รหัสนักศึกษา 630630026 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันปัจจัยการดำรง รักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร งานวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันปัจจัย

งานวิจัย ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

- | | |
|--|--|
| 1. รศ. พ.ต.ท. ดร. ศิริพงษ์ เสาภายน | อดีตคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา |
| 2. ผศ. ดร. สราวุธ เศรษฐขจร | อาจารย์เกษียณประจำภาคบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 3. ผอ.ดร.กฤตภัก อึ้งพินิจกุล | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจันทน์นอก |
| 4 ผอ. ดร. ชลตววรรณ ขุมเพชร | ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมบูรณवास |
| 5. ว่าที่ ร.ต. ดร.เลิศศักดิ์ นาวารัตน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางโคล่นอก |







แบบสอบถามเพื่อยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ
ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อยืนยันปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นแบบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในสังกัดกรุงเทพมหานคร

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครเรื่อง “ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร”

2. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) เพื่อทราบปัจจัยการดำรงรักษา ครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบผลการยืนยันตัวแปรปัจจัยการ ดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ฉบับนี้ จะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความ กรุณาจาก ท่านได้โปรดให้ความคิดเห็นตรงตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

นางสาวศศิธร เมธรุจพานนท์

นักศึกษาปริญญาเอก ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น						
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์
		ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	ความเหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	
						ใช้ประโยชน์ได้	ใช้ประโยชน์ไม่ได้	
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กำลังใจกับครูชาวต่างประเทศและเพื่อลดความบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน							
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในความพยายามที่จะดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศที่หาทดแทนยาก โดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ							
10.	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลครูชาวต่างประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความดูแล เอาใจใส่ครูชาวต่างประเทศและจะทำอย่างไรให้ครูชาวต่างประเทศมีความสุขและทำงานกับองค์กรนานๆ							
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ครูชาวต่างประเทศที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น							

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	ความเหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้ไม่ได้	ใช้ประโยชน์ได้	ใช้ประโยชน์ไม่ได้
21.	การจัดสรรรางวัลอย่างยุติธรรม คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์พื้นฐานหรือกระบวนการในความยุติธรรมสำหรับการตัดสินใจในการให้รางวัล การวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ การรับรู้ในความยุติธรรมช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและลดความตั้งใจในการลาออก								
22.	โครงสร้างค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับชั้นงานเชื่อมโยงไปถึงความแตกต่างในคุณค่าของงานและเกณฑ์ในการวัด โดยดูที่เนื้องาน และ โครงสร้างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือชั้นกับงาน เช่น ผลงาน พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน								
23.	โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเลื่อนตำแหน่งครูชาวต่างประเทศเพื่อเป็นการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศว่าการทำงานเป็นครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกทม. มีอนาคต ขึ้นอยู่กับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน								

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น						
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์
		ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	ความเหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	ใช้ประโยชน์ได้
37.	การประเมินในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดครูชาวต่างประเทศโดยถามความพึงพอใจของครูชาวต่างประเทศ โดยการถามผู้สมัครว่าสิ่งใดที่ดึงดูดพวกเขาให้เข้ามาสมัคร และการถามครูชาวต่างประเทศปัจจุบันเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุด และการประเมินเหตุผลสำหรับการอัตราการเข้าออกของพนักงานระหว่างการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (exit interviews)							
38.	ผลประโยชน์ของครูชาวต่างประเทศเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษา ครูชาวต่างประเทศคือกองทุนรวม (Mutual Funds) ซึ่งเป็นแผนที่บริษัทสนับสนุนบัญชีการเกษียณซึ่งครูชาวต่างประเทศของบริษัทตกลงให้บริษัทหักเงินบางส่วนเพื่อใช้สำหรับการลงทุนในวัยเกษียณโดยนายจ้างช่วยเหลือบางส่วนหรือทั้งหมด							

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	ความเหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	ใช้ประโยชน์ได้	ใช้ประโยชน์ไม่ได้
43.	โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ (Remuneration) ความก้าวหน้าในอาชีพ และมีโอกาสในการฝึกอบรมของครูชาวต่างประเทศ								
44.	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือ รางวัลภายนอกได้แก่ การให้รางวัลมีความหมายและไม่เหมือนใคร การจัดให้มีระบบการจัดสรรรางวัลที่ยุติธรรม การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรม การดำรงรักษา และการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน								
45.	แนวทางการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน คือ รางวัลที่แท้จริงได้แก่ สร้างลักษณะการทำงานที่ตรงกับความต้องการของครูชาวต่างประเทศ ครูชาวต่างประเทศได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับการตรวจสอบให้มั่นใจว่าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการเพิ่มพูนสมรรถภาพและชีวิต								

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	ความเหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	ใช้ประโยชน์ได้	ใช้ประโยชน์ไม่ได้
46.	การวางระบบทรัพยากรบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อมูลการแบ่งปัน การทำงานร่วมกัน และการพัฒนากลุ่มความรู้ถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันที่เชื่อมโยงกับระบบสนับสนุนของ HR ทำให้ครูชาวต่างประเทศอยู่ทำงานกับโรงเรียน								
47.	ผู้บริหารกำจัดสาเหตุความไม่พึงพอใจ (Hygiene factors) ในองค์กร หลังจากนั้นสร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศให้ทำงานในองค์กรในระยะยาว								
ปัจจัยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา จำนวน 16 ตัวแปร (The Factor No. 2 The cultivation for inspirations and faiths.) There are 16 variables.									
48.	ครูชาวต่างประเทศเกิดความศรัทธาในโรงเรียนและทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน								
ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียน	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	

ที่	ปัจจัยการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
		ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	ความเหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	ใช้ประโยชน์ได้	ใช้ประโยชน์ไม่ได้
ปัจจัยที่ 4 สิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้านอาชีพ รายได้ และสุขภาพ มี 5 ตัวแปร (The Factor No. 4 Benefits and welfares for professions, income and health. There are 5 variables.)									
71.	สิทธิประโยชน์ทางด้านสุขภาพและครอบครัวให้กับครูชาวต่างประเทศ								
72.	การจัดงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนระดับเริ่มต้นให้ครูชาวต่างประเทศใหม่ทุกคน								
73.	การให้โอกาสครูชาวต่างประเทศแสดงและรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ								
74.	การออกแบบยุทธศาสตร์ในการดำรงรักษาครูชาวต่างประเทศ								
75.	การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและการมีสวัสดิการต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่น สวัสดิการที่พักครูชาวต่างประเทศ อาหารเช้าและอาหารกลางวัน ค่าเดินทาง การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงวันหยุด การให้กู้ยืมเบิกเงินล่วงหน้า								
	สรุป		99.09		99.09		99.09		99.09

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ศศิธร เมธรุจภานนท์ วันเดือนปีเกิด 28 พฤษภาคม 2512 จังหวัดที่เกิด กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	<p>ประวัติการศึกษา</p> <p>พ.ศ. 2530 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมาร์แตร์เดอีวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร</p> <p>พ.ศ. 2536 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการระบบคอมพิวเตอร์ วิทยาลัยบารุช สังกัดมหาวิทยาลัยเมืองไนนครนิวยอร์ก</p> <p>พ.ศ. 2540 วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีระบบสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเครคเซล เมืองฟิลาเดลเฟีย</p> <p>พ.ศ. 2560 ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาศึกษาศาสตร์ เอกการแนะแนว มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จังหวัดนนทบุรี</p> <p>พ.ศ. 2560 กำลังศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม</p> <p>ประวัติการทำงาน</p> <p>พ.ศ. 2540 ผู้จัดการลูกค้าสัมพันธ์ บริษัท เอ็กเซคคิวเทรน จำกัด</p> <p>พ.ศ. 2548 ผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนสอนภาษาเมธานี</p> <p>พ.ศ. 2552 กรรมการผู้จัดการ บริษัท คลิก อิงลิช เน็ทเวิดส์ (ซี.อี.เอ็น.) จำกัด</p> <p>กรรมการผู้จัดการ บริษัท ส.เมธานี แฟมมิลี่ กรุ๊ป จำกัด</p>