

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า 1) คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามอยู่ในระดับดี 2) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อยู่ในระดับสูง 3) สมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อยู่ในระดับดี และ 4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 252 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane. 1973 : 727) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือน พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ พนักงานจ้างประจำ และ พนักงานจ้างชั่วคราว เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบด้วยตนเอง (Self Administered Questionnaire) แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นชนิดตรวจรายการ (Check list) ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร และตอนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงาน เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และ ตอนที่ 5 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะทั่วไปที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา เป็นชนิดปลายเปิด (Opened Questionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การประมาณค่าแบบช่วง (Interval Estimation) ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แล้วนำเสนอเชิงพรรณนาความ ผลการวิจัยเป็น ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง (59.92%) สถานภาพโสด (51.98%) ส่วนมากไม่ได้รับใครไว้เลี้ยงดู (54.76%) จบการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาตรี (54.37%) ปริญญาโท (44.44%) ส่วนมากเป็นพนักงานจ้างตามสัญญา (48.81%) รองลงมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย/พนักงานราชการ

(29.76%) และข้าราชการพลเรือน (21.43%) ปฏิบัติงานในสายสนับสนุนเป็นส่วนใหญ่ (54.44%) ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ (96.83%) และมีบ้านพักเป็นของตนเอง (42.86%) นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุโดยเฉลี่ย 35.36 (S.D.= 8.19) ปี เงินเดือนโดยเฉลี่ย 14,708.39 บาทต่อเดือน (S.D.= 8,006.51) มีรายได้พิเศษนอกจากเงินเดือนเฉลี่ย 3,042.54 บาทต่อเดือน (S.D.= 5,590.06) และปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เฉลี่ย 4.28 ปี (S.D.= 5.53)

2. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.11\pm 0.05$) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม ($\bar{x}=3.39\pm 0.09$) ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{x}=3.30\pm 0.09$) ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{x}=3.24\pm 0.10$) การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี ($\bar{x}=3.19\pm 0.09$) ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง ($\bar{x}=3.17\pm 0.09$) สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย ($\bar{x}=3.06\pm 0.05$) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ ($\bar{x}=2.78\pm 0.12$) และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม ($\bar{x}=2.74\pm 0.06$) ตามลำดับ

3. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.24\pm 0.03$) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 2 ด้าน และ ระดับปานกลาง 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร ($\bar{x}=3.81\pm 0.06$) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร ($\bar{x}=3.30\pm 0.06$) และ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์กร ($\bar{x}=2.74\pm 0.04$) ตามลำดับ

4. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีสมรรถนะการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}=3.97\pm 0.04$) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน และ ระดับปานกลาง 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ($\bar{x}=4.21\pm 0.06$) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x}=4.10\pm 0.06$) การบริการที่ดี ($\bar{x}=3.96\pm 0.06$) การทำงานเป็นทีม ($\bar{x}=3.88\pm 0.05$) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x}=3.69\pm 0.04$) ตามลำดับ

5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม ประเภทของบุคลากร และที่พักอาศัย ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบคือ 0.180, 0.131, 0.173, 0.179 และ 0.110 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ 0.243, 0.289, 0.260, 0.195 และ 0.136 ตามลำดับ ตัวแปรดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ร้อยละ 19.70 ($F=12.106$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์สมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ $Y = 3.360 + 0.180$ (ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร) $+ 0.131$ (ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการ

ทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน)+0.173 (ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม)+0.179 (ประเภทของบุคลากร)+0.110 (ที่พักอาศัย)

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน $Z = 0.444 + 0.243$ (ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร)+0.289 (ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน)+0.260 (ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม)+0.195 (ประเภทของบุคลากร)+0.136 (ที่พักอาศัย)

6. ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า

6.1 การพัฒนาศักยภาพของตนเอง ดังนี้ พิจารณาความดีความชอบควรดำเนินการโดยยึดระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ ซึ่งหากดำเนินการอย่างนี้อย่างชัดเจน โดยเน้นให้บุคลากรเกิดความรูสึกว่าตนเองถูกปฏิบัติต่อด้วยระบบคุณธรรม จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กรสูงขึ้น และทุ่มเทการทำงานให้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มศักยภาพแห่งตน นอกจากนั้นควรดำเนินการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการอบรม หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดย ไม่จำกัดอยู่เฉพาะประเภทบุคลากรประเภทใดประเภทหนึ่ง ทั้งนี้บุคลากรทุกประเภทของมหาวิทยาลัยถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจให้สัมฤทธิ์ผล

6.2 การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและการสร้างบรรยากาศ ดังนี้ จัดการสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนควรจัดให้จูงใจให้ผู้เรียนใฝ่เรียนใฝ่รู้ เช่น สื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ควรมีลักษณะที่ทันสมัย จัดจำนวนนักศึกษาและขนาดห้องเรียนให้เหมาะสมไม่แออัดจนเกินไป พัฒนาระบบการลงทะเบียนเรียนของนักศึกษา เช่น นักศึกษาที่ยังไม่ผ่านเงื่อนไขรายวิชาจนจรรยาวิชาจะไม่สามารถลงทะเบียนเรียนรายวิชาอื่นต่อไปได้นอกจากนั้นยังเสนอแนะให้ทุกหลักสูตรสาขาวิชาที่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการเพื่อแบ่งเบาภาระงานของอาจารย์ผู้สอนที่จะมีเวลาทุ่มเทกับการสอนมากขึ้น และพัฒนาการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนากิจกรรมนักศึกษา เช่น กิจกรรมพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคล การส่งเสริมการสร้างอาชีพระหว่างเรียนหรือหลังสำเร็จการศึกษา ตลอดจนกิจกรรมนันทนาการอื่นๆ

6.3 การจัดสวัสดิการ ดังนี้ บุคลากรอยากให้มหาวิทยาลัยจัดสวัสดิการแก่บุคลากรด้วยความเสมอภาคโดยไม่เลือกประเภทไม่ว่าจะเป็น ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานของรัฐ พนักงานอัตรากำลัง ลูกจ้าง และไม่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐอื่นๆ เช่น บ้านพัก เป็นต้น นอกจากนั้นควรพัฒนาการจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากร เช่น งบสำหรับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น งบศึกษาดูงานต่างประเทศ สนับสนุนบุคลากรให้หาทุนนอกมหาวิทยาลัย

6.4 การบริหารจัดการ ดังนี้ การบริหารจัดการควรมีระบบการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น พัฒนาคณะ พัฒนาหลักสูตร พัฒนาความร่วมมือกับองค์กรภาคีทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับต่างประเทศ เป็นต้น นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเข้มข้น ไม่ว่าจะเช่น หลักการมีส่วนร่วม ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยไม่จำเป็นเป็นการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมิน และร่วมรับผลประโยชน์ หลักนิติธรรม การออกกฎกติกาต่างๆ ต้องมีความเป็นธรรม ทันสมัย กฎระเบียบอะไรที่ล้าหลังแล้วควรทำการปรับปรุงใหม่ หลักคุณธรรม ยึดหลักการบริหารจัดการด้วยระบบคุณธรรม หลีกเลี่ยงการใช้ระบบอุปถัมภ์สร้างบรรยากาศให้บุคลากรรูสึกว่าตนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาด้วยมาตรฐานที่เป็นธรรม หลักความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ภา

กิจการงานทุกอย่างสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน หลักความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบประเด็นที่สำคัญสมควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามอยู่ในระดับดี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งถือเป็นข้อค้นพบที่น่าเป็นห่วงเพราะคุณภาพชีวิตในการทำงานเปรียบเสมือนตัวสะท้อนของการดูแลรักษาบุคลากรที่มหาวิทยาลัยจัดให้ หากคุณภาพชีวิตไม่ดีก็จะบั่นทอนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ถดถอย นั่นหมายถึงการแสดงศักยภาพในการทำงานก็ย่อมไม่เต็มที่ ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมีสาเหตุมาจาก มหาวิทยาลัยมุ่งที่จะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาแห่งชาติ โดยพยายามดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ตามตัวชี้วัดให้สูงที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทุกคณะวิชา ทุกหลักสูตรสาขาวิชาต่างจัดกระทำเตรียมความพร้อมรองรับการประเมินในทุกกรอบปี (ประมาณพฤษภาคม- กรกฎาคม) กำชับว่าต้องสำเร็จภายในระยะเวลานั้นๆ บุคลากรทุกภาคส่วนต่างก็ร่วมด้วยช่วยกันจนผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับที่น่าพอใจ แต่ท้ายที่สุดจากการทุ่มเทลงทั้งแรงกายแรงใจลงไป ผลตอบแทนที่มหาวิทยาลัยตอบกลับมากอาจไม่เป็นที่พอใจของบุคลากร ซึ่งการดำเนินการของมหาวิทยาลัยดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรอาจเกิดความรู้สึกว่า (1) มหาวิทยาลัยควบคุมการทำงานจนรู้สึกอึดอัดใจ (2) ได้รับมอบหมายงานพิเศษหรืองานเร่งด่วนบ่อยจนเกินกำลัง (3) ภาระงานมากจนไม่มีเวลาให้กับตัวเองและครอบครัว (4) ภาระงานที่รับผิดชอบทำให้เครียดหรือรู้สึกกดดัน (5) ไม่ค่อยมีโอกาสเท่าเทียมกับคนอื่น ๆ ในการได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ทั้งนี้ 5 ประเด็นดังกล่าวข้างต้นสะท้อนออกมาจากคำตอบของกลุ่มตัวอย่าง เป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรที่น่าเป็นห่วง สอดคล้องกับแนวคิดของ Herrick and Macaby (1995 : 63-67) ได้อธิบายหลักการสำคัญในการทำให้คนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วยการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานภายใต้หลักการเบื้องต้น 4 ประการ ได้แก่ 1) หลักความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (The principle of security) เป็นการตอบสนองความต้องการของคนงาน ที่ต้องการลดความหวาดกลัว หรือความวิตกกังวลต่างๆ (2) หลักความเป็นธรรม หรือความเสมอภาค (The principle of equity) เป็นการคุ้มครองให้คนงานได้รับผลตอบแทนจากการทำงานอย่างเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมกับผลงานที่เขาสามารถทำได้ (3) หลักปัจเจกบุคคล (The principle of individuation) เป็นการกระตุ้นให้มีพัฒนาการทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ฝีมือหรือความชำนาญงาน ตลอดจนสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ทำนั้นด้วยตนเองได้ต่อไป (4) หลักประชาธิปไตย (The principle of democracy) เป็นการดำเนินงานเป็นการคำนึงถึงตัวบุคคล ซึ่งเป็นผู้ใช้เครื่องมือ เครื่องจักรต่าง ๆ ในการทำงาน มากกว่าที่จะให้ความสนใจแต่เฉพาะตัวงานเท่านั้น และสอดคล้องกับตัวชี้วัดของ Huse and Cummings (1985 : 198-200) ที่กล่าวถึงลักษณะคุณภาพชีวิตการทำงาน จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ รายได้และประโยชน์ตอบแทน (Adequate and fair compensation) สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and

healthy environment) การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน หรือ “โอกาสพัฒนาศักยภาพ” (Development of human capacities) ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน (Growth and security) สังคมสัมพันธ์ (Social integration) ธรรมนูญในองค์กร (Constitutionalism) ภาวะอิสระจากงาน (Total life space) และความภูมิใจในองค์กร (Organizational pride)

สมมติฐานที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แสดงว่ามหาวิทยาลัยดำเนินการจัดการศึกษามาเป็นระยะเวลายาวนานพอสมควร แต่อาจเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรไม่เต็มที่เท่าใดนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรประเภทอัตราจ้าง ดังค่าเฉลี่ยที่พบความผูกพันต่อองค์กรในประเด็นความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร ค่าเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือน อยู่ที่ 3.61 พนักงานมหาวิทยาลัย/พนักงานราชการ อยู่ที่ 3.63 และพนักงานจ้างตามสัญญา (อัตราจ้าง) อยู่ที่ 3.54 ตามลำดับ ทั้งอาจเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยยังขาดมาตรการสร้างความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมที่หลากหลาย โดยเฉพาะพนักงานตามสัญญาจ้าง เช่น ยังขาดมาตรการการสนับสนุนหรือส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มาตรการที่เปิดโอกาสพนักงานอัตราจ้างสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งสะท้อนออกมาให้เห็นจากประเด็นข้อคำถามที่พบว่ามีค่าเฉลี่ยที่ต่ำ เช่น การตัดสินใจทำงานกับมหาวิทยาลัยนี้เป็นความคิดที่ถูกต้องอย่างยิ่งในชีวิต สนใจเกี่ยวกับอนาคตของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง บ่อยครั้งฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ยอมรับนโยบายของมหาวิทยาลัยที่มีต่อลูกจ้าง คิดว่าคงจะได้อะไรมากขึ้นหากยังอยู่กับองค์กรแห่งนี้ สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาอันยาวนาน รู้สึกมีความสุขเมื่อฉันทำงานอย่างตั้งใจ เป็นต้น เหล่านี้เป็นที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers and Porter (1991 : 441-451) ที่กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ (1) ลักษณะของงานหรือบทบาทที่เกี่ยวข้องในงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีการศึกษาพบว่า งานที่เพิ่มคุณค่าจะเพิ่มความผูกพัน บทบาทที่ชัดเจนและความสอดคล้องของบทบาทมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (2) การออกแบบองค์กร โครงสร้างที่หลากหลาย มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ระดับของความเป็นทางการ ความมั่นใจในหน้าที่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการ (3) ลักษณะและคุณภาพของประสบการณ์ในงานที่เกิดขึ้น ในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร บุคลากรรู้สึกว่างเปล่าใจที่จะดูแลความสนใจของบุคลากร ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร และการที่ความคาดหวังของบุคลากรพอดีกับงาน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับ Cherrington (1994 : 276) สรุปว่าความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากปัจจัยลักษณะขององค์กร ได้แก่ องค์กรที่มีการกระจายอำนาจ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร และเห็นว่าองค์กรเป็นที่พึงพิงได้ และผลการศึกษาของ ประจวบ คงอินทร์ (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรณีศึกษา : กลุ่มบริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture/Purpose) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) ลักษณะงาน (Work activity) และโอกาสที่ได้รับ (Opportunity)

สมมติฐานที่ 3 สมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีสมรรถนะการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เป็นผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงแรงฮึดของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม แม้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานยังไม่ดีเท่าที่ควร ความผูกพันในองค์กรยังไม่แนบแน่นเท่าใดนัก แต่ศักยภาพในการทำงานที่สะท้อนออกมาอยู่ในระดับสูง ซึ่งจะเห็นว่า บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถของตนเองให้กับการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ จนเป็นที่ประจักษ์เชิงรูปธรรมที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นมหาวิทยาลัยแนวหน้าในบรรดามหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานย่อยแต่ละแห่ง (คณะวิชา หลักสูตรสาขาวิชา กองสำนัก ฯลฯ) เป็นวัฒนธรรมแบบครอบครัว การทำงานของบุคลากรในแต่ละส่วนจะมีหัวหน้างานคอยกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นที่กล่าวขานมาตลอดว่าไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน ทีมงาน ลูกน้อง ทำงานด้วยกันแบบครอบครัว แบบพี่แบบน้อง รักใคร่ เป็นห่วงเป็นใยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อธิการบดีได้สร้างและวางรากฐานวัฒนธรรมแห่งความเอื้ออาทร เช่น หากญาติพี่น้องของบุคลากรไม่ว่าระดับใดเสียชีวิต จะมีแจ๊งข้าวไปยังบุคลากรทุกคน และจะมีการบริจาคเงินเพื่อร่วมบำเพ็ญกุศลแก่ผู้เสียชีวิต ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยยังจัดรถรับ-ส่ง ชนคนที่จะไปร่วมพิธีฌาปนกิจ พร้อมกันนั้นส่วนใหญ่อธิการบดีจะเดินทางไปร่วมพิธีแทบจะทุกครั้ง นอกจากงานศพแล้ว งานแต่ง งานบุญ ฯลฯ ที่บุคลากรมหาวิทยาลัยเป็นเจ้าของ ก็จะมีการดำเนินการในทำนองเดียวกัน นับว่าเป็นธรรมองค์กรแบบครอบครัว ที่สร้างความแบ่งปันเอื้ออาทรซึ่งและกันได้เป็นอย่างดี บุคลากรของมหาวิทยาลัยจึงทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2. บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีอุดมการณ์ในกรทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นอุดมการณ์ความเป็นครู อุดมการณ์ของนักบริหาร อุดมการณ์พนักงานสายสนับสนุน เช่น มีความเข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการและ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบ เป็นผู้ที่มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงใจ ผลักดันให้ภารกิจหลักและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ส่วนตน อารมณ์ความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่สร้างความลำบากใจให้ หรือ เสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต เป็นต้น

3. บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความทะยานอยากคืออยากเด่น เป็นแรงจูงใจภายในตัวของบุคลากรเอง ซึ่งเป็นไปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรในแวดวงวิชาการมีแข่งขันในความโดดเด่นของตัวนักวิชาการเอง กล่าวคือ นักวิชาการส่วนใหญ่มักจะพยายามหาช่องทางในการสร้างชื่อเสียง (Well known) ให้ตนเอง สร้างการยอมรับนับถือในแวดวงวิชาการอยู่เนืองนิตย์ สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy & Needs) ที่อับราฮัม มาสโล (Abraham H. Maslow. 1987 : 33) เป็นทฤษฎีที่ยอมรับเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ได้แก่ (1) ความต้องการของด้านร่างกาย (Physiological needs) : อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัยและความต้องการทางเพศ (Food, water, shelter and sex) (2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) (3) ความต้องการด้านสังคม (Social

needs) หรือความต้องการความรักและการยอมรับ (Love and belongingness needs) (4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ซึ่งเป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว (Self-esteem) ความนับถือ (Recognition) และสถานะ (Status) จากสังคม และ (5) ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดแต่ละบุคคล

4. ความท้าทายกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ เป็นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ภายในใจของบุคลากรที่ชอบความท้าทายกับความสำเร็จของการทำงานหรือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ เป็นการนำหลักวิชาการ ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การขอทุนวิจัยสนับสนุนการวิจัย การสร้างนวัตกรรมใหม่ การสร้างหลักสูตรสาขาวิชา ไม่ว่าจะเป็น ตรี โท เอก ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่ได้ปิดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร ตรงกันข้ามยังให้การส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง จนเกิดผลงานทางด้านการวิจัยและผลงานด้านอื่นๆ อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland (อ้างถึงใน พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 10) ที่กล่าวถึงการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา หมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป สิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ (1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ (2) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น (3) ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น ดังนั้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) จึงเป็นแรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure) มีความทะเยอทะยานสูง ตั้งเป้าหมายสูง มีความรับผิดชอบในการงานดี มีความอดทนในการทำงาน รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง เป็นผู้ทำงานอย่างมีการวางแผน และเป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร เป็นปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งเป็นไปได้ว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความรู้สึกเต็มใจในการทำงานและทุ่มเทสำหรับการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นวันทำการหรือวันหยุดราชการ สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาานานสนุกกับการทำงาน จนมีความชำนาญและเชี่ยวชาญภาระหน้าที่ของตน ทั้งนี้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่ประสงค์จะบริการการศึกษาแก่ชุมชนท้องถิ่นทุกวันไม่เว้น

วันหยุดราชการ (เสาร์-อาทิตย์ ยกเว้นวันหยุด นักชดถุญ) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเปิดทำการตลอดในรอบปีแทบจะไม่มีวันหยุดทำการ อย่างไรก็ตามการทำงานในวันหยุดราชการ มหาวิทยาลัยได้ออกระเบียบจ่ายค่าตอบแทนให้สำหรับบุคลากร ซึ่งเป็นการบริหารจัดการค่าจ้างและค่าตอบแทนที่เน้นผลงานเป็นสำคัญ นับว่ามหาวิทยาลัยใช้หลักการบริหารจัดการที่ทันสมัยที่เน้นวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยมุ่งไปที่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยคือการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่องแบบไม่หยุดยั้ง ขณะเดียวกันยังใช้เทคนิคการจัดการค่าจ้างที่ลงตัวตามทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ของ อัดัมสมิธ (Adam Smith) ที่เสนอให้ค่าตอบแทนเฉพาะคนทำงานเท่านั้น ดังนั้นปัจจัยด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์การจึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2. ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวในการทำงานของทุกหน่วยงานย่อยในมหาวิทยาลัยทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา อาจพูดคุยปรึกษาปัญหาหรือรับฟังข้อคิดเห็นของกันและกันก่อนการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเสมอ มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมนันทนาการและกิจกรรมทำงานเป็นทีมอย่างหลากหลายเป็นการเปิดโอกาสให้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอๆ ทำให้ได้แสดงความคิดเห็นอย่างซื่อตรงและเปิดเผย สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮิร์ช (Hirsch, 1990 : 185-186) ที่อธิบายว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้คนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและทำให้ประชาชนมีโอกาสใช้ความสามารถของตนในการร่วมกันทำงาน ทั้งในรูปของความคิด การตัดสินใจ และการกระทำอย่างเต็มที่ รวมทั้งมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าและต้องการร่วมแก้ปัญหา เช่นเดียวกับ จาร์ส นวลนัม (2540 : 248 - 250) กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าผลจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องความต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงความเห็นพ้องต้องกันจะนำไปสู่การริเริ่มโครงการปฏิบัติการจึงเป็นตัวนำในการบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการได้ ดังนั้นปัจจัยด้านลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานจึงมีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม เป็นปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจไม่เกิดความเครียด เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีนโยบายเกี่ยวกับบริหารจัดการบุคลากรที่ไม่ให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน เช่น กิจกรรมวันปีใหม่ กิจกรรมวันรับปริญญา กิจกรรมการแข่งขันกีฬาภายในและระหว่างมหาวิทยาลัย เป็นต้น ปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวมจึงมีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4. ประเภทของบุคลากร ประเภทของพนักงานต่างกันมีที่มาต่างกันและมีระเบียบในการบริหารจัดการต่างกัน เช่น ข้าราชการพลเรือน อาศัยระเบียบว่าการบริหารงานบุคคลประเภทข้าราชการพลเรือน หมายถึงเป็นระเบียบกลางที่รัฐบาลกำหนด ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ พนักงานตามสัญญาจ้าง อาศัยระเบียบการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ศักดิ์และสิทธิของบุคลากรสองประเภทต่างกัน เป็นต้นว่า สวัสดิการที่ข้าราชการได้รับเป็นไปตามระเบียบการบริหารงานข้าราชการพลเรือน มีสิทธิ์ได้รับสวัสดิการที่ดีกว่า พนักงานมหาวิทยาลัย

พนักงานราชการ พนักงานตามสัญญาจ้าง เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร โอกาสได้รับทุน สนับสนุนการอบรม การศึกษาดูงาน ฯลฯ ฉะนั้นความเป็นบุคลากรประเภทข้าราชการจึงเกิดความรู้สึก ต่อความมั่นคงในการทำงานที่สูงกว่า เมื่อความสึกมันคงในตำแหน่งหน้าที่การงานสูงกว่าย่อมจะอุทิศตน ให้กับการทำงานได้ดีกว่า ดังจะเห็นจากค่าเฉลี่ยของสมรรถนะการทำงานที่พบ ดังนี้ ข้าราชการพลเรือน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 พนักงานมหาวิทยาลัย/พนักงานราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และ พนักงาน จ้างตามสัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ดังนั้นปัจจัยด้านประเภทของบุคลากรจึงมีอิทธิพลต่อสมรรถนะ การทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5. ที่พักอาศัย ภาระรับผิดชอบในเรื่องที่อยู่อาศัยอาจสร้างความกังวลให้กับ บุคลากรได้ จะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยสมรรถนะการทำงานของบุคลากรที่พักอาศัยอยู่ประเภทต่างกัน ดังนี้ พักที่บ้านของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02เช่าเอกชนอยู่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และมหาวิทยาลัยจัดให้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เป็นไปได้ว่าหากบุคลากรมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองอาจเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ หน้าที่ได้ดีกว่านั้นหมายถึงความทุ่มเทกับการทำงานได้ดีกว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานจึงสูงกว่า และ ปัจจัยด้านที่พักอาศัยจึงมีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ผลจากการวิจัย พบประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาหลายประการทั้งนี้ผู้วิจัยได้อาศัยฐานคติจา การค้นพบในครั้งนี้นำเสนอแนวทางสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ดังนี้

1.1 ผลจากการศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราช ภัฏมหาสารคาม พบประเด็นที่ควรปรับปรุงแก้ไข ดังข้อคำถามรายชื่อที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ ดังนี้ (1) ฉันมัก ร่วมวิพากษ์วิจารณ์มหาวิทยาลัยในทางบวกกับเพื่อนๆ เสมอ (2) บ่อยครั้งที่ภาระงานมากแต่ฉันก็มีเวลา ให้กับตัวเองและครอบครัว (3) ฉันได้รับมอบหมายงานพิเศษ หรืองานเร่งด่วนบ่อยๆแต่ฉันก็ยังไหว (4) ภาระงานที่ฉันรับผิดชอบในขณะนี้ไม่ทำให้ฉันเครียดหรือรู้สึกกดดัน (5) มหาวิทยาลัย เลื่อนตำแหน่ง บุคคลตามความสามารถ (6) มหาวิทยาลัย ควบคุมการทำงานของฉันจนรู้สึกอึดอัดใจ (7) ฉันได้รับ เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆเหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำอยู่ (8) เงินเดือนค่าตอบแทนที่ฉันได้รับจาก มหาวิทยาลัย ทำให้ฉันสามารถมีมาตรฐานในการดำรงชีพที่ดี และ (9) งานที่ฉันทำอยู่ทำให้ฉันเกิด ความเครียดมาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรรับดำเนินการ ดังนี้

1.1.1 กำหนดภาระงานให้เหมาะสมความสามารถในการจัดสรรเวลาของบุคลากร โดยคำนึงถึงโอกาสในการมีเวลาให้กับตัวบุคลากรเองและครอบครัว

1.1.2 กระจายภาระงานหรือกิจกรรมพิเศษให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร เช่น หลีกเลียงการมอบหมายงานให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งมากกว่าคนอื่นๆ เพราะอาจนำไปสู่ความรู้สึกว่า ตนเองได้รับมอบหมายงานพิเศษมากเกินไปเกินกว่าคนอื่น เกิดความเลื่อมล้ำในการปฏิบัติงานได้

1.1.3 เพิ่มกิจกรรมผ่อนคลาย เช่น มีนโยบายให้หลักสาขาวิชาแต่ละหลักสูตร สาขาวิชานำบุคลากรในสังกัดศึกษาดูงานในที่ต่างๆ และจัดกิจกรรมนันทนาการ เป็นระยะๆ

1.1.4 มีมาตรการการเลื่อนตำแหน่งและบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตามความรู้ความสามารถ เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรประเภทอัตราจ้าง หากคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด ให้สามารถเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการได้ และเมื่อได้ตำแหน่งทางวิชาการแล้ว ทำการบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทันที หรือ บรรจุและแต่งตั้งบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการข้างต้นจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และพัฒนาความสามารถทางวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง ประโยชน์ก็จะตกแก่มหาวิทยาลัยที่จะเพิ่มอัตราตำแหน่งทางวิชาการและคุณวุฒิระดับปริญญาเอกของบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว

1.1.5 มหาวิทยาลัยควรออกมาตรการควบคุมการทำงานของบุคลากรอย่างยืดหยุ่น เช่น กำหนดมาตรการการลงชื่อที่ยืดหยุ่นแต่ได้ภาระงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

1.1.6 พัฒนาระบบอัตราค่าตอบแทนให้กับบุคลากร เช่น เงินเดือนของบุคลากรประเภทพนักงานมหาวิทยาลัยควรเป็นมาตรฐานเดียวกัน (ความแตกต่างระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัยกับพนักงานอัตราจ้าง) เพราะแท้จริงแล้วบุคลากรทุกประเภทปฏิบัติหน้าที่ไม่ได้แตกต่างกันเลย อัตราค่าตอบแทนพิเศษ (ค่าสอนภาค กศ.ปบ. เป็นต้น) ควรจะพัฒนาให้เทียบเท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเป็นปัจจุบัน ค่าดำเนินการกิจกรรมหรือโครงการพิเศษ ควรจัดให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ

1.2 ผลจากการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบประเด็นที่ควรปรับปรุงแก้ไข ดังข้อคำถามรายชื่อที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ ดังนี้ (1) การตัดสินใจทำงานกับมหาวิทยาลัย นี่เป็นความผิดพลาดอย่างยิ่งในชีวิต (2) ฉันสนใจเกี่ยวกับอนาคตของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง (3) บ่อยครั้งฉันรู้สึกลำบากใจที่จะต้องยอมรับนโยบายของมหาวิทยาลัย ที่มีต่อลูกจ้าง (4) ฉันคิดว่าคงไม่ได้อะไรมากกว่านี้แล้ว หากยังยึดติดอยู่กับองค์กรแห่งนี้ (5) ฉันสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาาน และ (6) ฉันรู้สึกมีความสุข เมื่อฉันทำงานอย่างตั้งใจ ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรรับดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 ควรดำเนินการเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรว่าอนาคตของพวกเขาจะเป็นอย่างไรหากทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ตลอดไป หรือให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความมั่นคงในหน้าที่การงานของพวกเขา

1.2.2 ดำเนินการโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงแนวทางในการปฏิบัติการ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของนโยบาย มาตรการ หรือกระบวนการบริหารงานทุกระดับ

1.2.3 มหาวิทยาลัยควรมีมาตรการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความเป็นสุข

1.3 ผลจากการศึกษาระดับสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบประเด็นที่ควรปรับปรุงแก้ไข ดังข้อคำถามรายชื่อที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ ดังนี้ (1) มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา (2) แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ (3) มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา (4) พยายามทำหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง (5) มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจตราความถูกต้องของงานเพื่อให้ได้ งานที่มีคุณภาพ (6) ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติการกิจใหญ่น้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล (7) ช่วยประสานรอยร้าว หรือ

คลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม (8) หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตน โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยไม่ได้ถูกบังคับ เช่น ถ้ามองว่าผลงานดีหรือยังหรือต้องปรับปรุงอะไร จึงจะดีขึ้น และ (9) ทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมาย ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการ ดังนี้

1.3.1 กำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้ารับการอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ ทั้งไทยและต่างประเทศ

1.3.2 กำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรแสดงศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เช่น ระบบการประเมินการปฏิบัติงานตามสภาพจริงที่เป็นมาตรฐาน (จริงๆ) ระบบการให้รางวัลตอบแทนสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีเด่น

1.3.3 กำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง

1.3.4 ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และช่วยผลักดันนวัตกรรมทางความคิดที่บุคลากรสร้างสรรค์ขึ้นเพื่อให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

1.3.5 ดำเนินการเพื่อสร้างจิตสำนึก “ความเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย” ให้เกิดมีกับบุคลากรทุกภาคส่วนเพราะจะทำให้พวกเขาเห็นคุณค่าสถาบันและจะร่วมแรงร่วมใจพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างเข้มแข็ง

1.4 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่าประเด็นที่ทำให้บุคลากรเกิดสมรรถนะการทำงานที่ดี ได้แก่ (1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์การ (2) ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (3) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม (4) ประเภทของบุคลากร และ (5) ที่พักอาศัย มหาวิทยาลัยควรดำเนินการ ดังนี้

1.4.1 กำหนดมาตรการและดำเนินการเพื่อสร้างความเชื่อมั่น การยอมรับนโยบายเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เช่น ให้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวแห่งการเรียนรู้ในทุกภาคส่วน ทั้งนี้การทำงานในทุกภาคส่วนมีวัฒนธรรมในการทำงานแบบครอบครัวอย่างเป็นที่ประจักษ์พอสมควร แต่ต้องได้รับพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเข้มแข็งต่อไป

1.4.3 ดำเนินการส่งเสริมกิจกรรมการทำงานอย่างมีความสุข ให้บุคลากรเพลิดเพลินกับการทำงาน เช่น การเปิดเพลงให้ฟังในสำนักงาน มีกิจกรรมผ่อนคลายช่วงระหว่างทำงาน เป็นต้น

1.4.4 กำหนดมาตรการและดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นคงในการประกอบอาชีพให้กับบุคลากรอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็บุคลากรประเภทใดก็ตามพวกเขาไม่ควรจะรู้สึกว่ตนเองได้รับการปฏิบัติด้วยความไม่เสมอภาค

1.4.5 จัดสรรที่พักอาศัยให้กับบุคลากรอย่างพอเพียง หรือ ช่วยสนับสนุนค่าใช้จ่ายสำหรับที่พักอาศัยให้กับบุคลากรทุกประเภทไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะข้าราชการพลเรือน มหาวิทยาลัยควรช่วยเหลือบุคลากรประเภทพนักงานด้วย เนื่องมหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคลสามารถออกระยะเยียบเองได้

1.5 ผลจากการศึกษาข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบประเด็นที่ควรดำเนินการ ดังนี้

1.5.1 การพัฒนาศักยภาพตนเองของบุคลากร ดังนี้

1) การพิจารณาความดีความชอบควรดำเนินการโดยยึดระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์

2) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการอบรม หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดย ไม่จำกัดอยู่เฉพาะประเภทบุคลากรประเภทใดประเภทหนึ่ง

1.5.2 การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและการสร้างบรรยากาศ ดังนี้

1) ปรับปรุงห้องเรียนให้จูงใจให้ผู้เรียนใฝ่เรียนใฝ่รู้ เช่น สื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ควรมีลักษณะที่ทันสมัย

2) กำหนดมาตรฐานจำนวนนักศึกษาต่อขนาดห้องเรียนให้เหมาะสมไม่แออัดจนเกินไป

3) พัฒนาระบบการลงทะเบียนเรียนของนักศึกษาให้เกิดความคล่องตัว โดยเฉพาะการใช้ระบบ MIS อย่างให้ติดขัดและผิดพลาดได้

4) จัดบุคลากรสายสนับสนุนให้เหมาะสมกับปริมาณงานของหลักสูตรสาขาวิชาเพื่อแบ่งเบาภาระงานของอาจารย์ผู้สอน

5) พัฒนาการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนากิจกรรมนักศึกษา เช่น กิจกรรมพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคล การส่งเสริมการสร้างอาชีพระหว่างเรียนหรือหลังสำเร็จการศึกษา ตลอดจนกิจกรรมนันทนาการอื่นๆ

1.5.3 การจัดสวัสดิการ ดังนี้

1) จัดสวัสดิการแก่บุคลากรด้วยความเสมอภาคโดยไม่เลือกประเภทไม่ว่าจะเป็น ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานของรัฐ พนักงานอัตราจ้าง ลูกจ้าง และไม่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐอื่นๆ เช่น บ้านพัก เป็นต้น

2) จัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากร เช่น งบสำหรับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น งบศึกษาดูงานต่างประเทศ สนับสนุนบุคลากรให้หาทุนนอกมหาวิทยาลัย

1.5.4 การบริหารจัดการ ดังนี้

1) จัดระบบการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น พัฒนาคน พัฒนาหลักสูตร พัฒนาความร่วมมือกับองค์กรภาคีทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับต่างประเทศ เป็นต้น

2) ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเข้มข้น เช่น ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย กฎกติกาต่างๆ ต้องมีความเป็นธรรม ทันสมัย กฎระเบียบอะไรที่ล่าช้าแล้วควรทำการปรับปรุงใหม่ ยึดหลักการบริหารจัดการด้วยระบบคุณธรรม หลีกเลี่ยงการใช้ระบบอุปถัมภ์ เปิดโอกาสให้ภาระกิจการทำงานทุกอย่างสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้กำหนดตัวชี้วัดในการประเมินสมรรถนะการทำงานสำหรับบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว (พ.ศ.2554) ดังนั้นควรมีการดำเนินการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตามเกณฑ์ตัวชี้วัดใหม่

2.2 ควรมีการดำเนินการวิจัยในทำนองเดียวกับกับข้อ 2.1 แต่ให้ขยายพื้นที่ไปสู่มหาวิทยาลัยอื่นอีกเพื่อเป็นการประเมินว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามีสมรรถนะการทำงานเป็นอย่างไร ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามีสมรรถนะการทำงานที่ดี และเป็นการเปรียบเทียบว่าสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยใดสูงหรือต่ำแตกต่างกันอย่างไร

2.3 ควรมีการดำเนินการวิจัยความสุขของบุคลากรและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อเป็นการวัดระดับความสุขของบุคลากรจะเป็นการสะท้อนว่าบุคลากรที่ทุ่มเทกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจังจึงมีความสุขมากหรือน้อยเพียงใด อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุข



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY