

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องแรงงูใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยของแรงงูใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจในการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 185 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติอนุมาน (Inferential Statistic) ได้แก่ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม F-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป Pearson Product Moment Correlation Coefficient เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงงูใจในการทำงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยงูใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง ถึงร้อยละ 63.20 มีอายุอยู่ระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 36.20 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 52.40 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 71.90 มีรายได้

เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001-25,000 บาท ร้อยละ 67.00 และทำงานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่มาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี ร้อยละ 41.60

2. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยแรงงูใจในการทำงาน พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีระดับปัจจัยแรงงูใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4.08) โดยด้านที่มีระดับแรงงูใจในการทำงานมากที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (3.90) และด้านที่มีระดับแรงงูใจในการทำงานน้อยที่สุดคือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (3.44)

2.1 ปัจจัยงูใจ

พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีระดับปัจจัยแรงงูใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.69) โดยด้านที่มีระดับแรงงูใจในการทำงานมากที่สุดคือ ด้านความรับผิดชอบในงาน (3.87)

2.2 ปัจจัยคำจูน

พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีระดับปัจจัยแรงงูใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.55) โดยด้านที่มีระดับแรงงูใจในการทำงานมากที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (3.90)

3. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง (3.46) โดยด้านที่มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานมากที่สุดคือ ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (3.70)

4. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยแรงงูใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยแรงงูใจในการทำงาน

เพศมีอิทธิพลต่อปัจจัยแรงงูใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

อายุไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยแรงงูใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีอิทธิพลต่อปัจจัยแรงงูใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล

ระยะเวลาในการทำงานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยแรงงูใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ภาพรวมปัจจัยงูใจ ด้าน

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบในงาน ภาพรวมปัจจัยคำจูน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน

4.2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เพศไม่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อายุไม่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานในปัจจัยย่อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรม

ระยะเวลาในการทำงานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ภาพรวมคุณภาพชีวิตในการทำงาน

5. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

5.1 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และระดับ 0.05

5.2 ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และระดับ 0.05 โดยปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (E) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้าน โอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ (M) มากที่สุด มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.642 และปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ (C) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้าน ผลตอบแทนที่ยุติธรรม (K) น้อยที่สุด มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.185 ส่วนปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (A) ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรม (K) และปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ (C) ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (O)

5.3 ปัจจัยคำจูนมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกปัจจัย โดยปัจจัยคำจูนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (H) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (O)

มากที่สุด มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.841 และปัจจัยด้านความสัมพัธ์กับเพื่อนร่วมงาน (I) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (P) น้อยที่สุด มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.310

5.4 ปัจจัยงูใจมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับปัจจัยด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และระดับ 0.05 โดยปัจจัยงูใจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน(E) มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน (F) มากที่สุด มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.650 และปัจจัยงูใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ (C) มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับปัจจัยด้านความสัมพัธ์กับผู้บังคับบัญชา (H) น้อยที่สุด มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.171 ส่วนปัจจัยงูใจด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (A) ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน (G)

อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง แรงงูใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม ได้พบประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ปัจจัยแรงงูใจในการทำงาน

1.1 ปัจจัยงูใจ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม มีระดับปัจจัยงูใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.69) โดยด้านที่มีระดับแรงงูใจในการทำงานมากที่สุดคือ ด้านความรับผิดชอบในงาน (3.87) จะเห็นว่า ปัจจัยงูใจด้านความรับผิดชอบในงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม มีความรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความหมายและมีคุณค่าทั้งต่อตนเองและมหาวิทยาลัย จึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม มีความเข้าใจในการบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม เช่น มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน มีความเข้าใจในความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับงาน เป็นต้น จึงสามารถกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถงูใจพนักงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow, 1970 อ้างถึงใน จิราวรรณ บุญมี, 2549:147-148) ที่กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถงูใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยการค้นหาความต้องการของบุคคล แล้วนำความ

ต้องการนั้นมาจูงใจ หลังจากปฏิบัติงานสำเร็จก็จะตอบสนองสิ่งที่ต้องการแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องตอบสนองความต้องการระดับต่ำก่อนที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูง และเมื่อพิจารณาจะเห็นว่า ความต้องการในขั้นที่ 3-5 เป็นความต้องการด้านจิตใจซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับขวัญ เพราะถ้าคนนั้นมีขวัญดี รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานย่อมสามารถปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ โดยความต้องการประสบผลสำเร็จตามความนึกคิด (Self-actualization Needs) เป็นลำดับขั้นความต้องการสูงสุด ซึ่งมนุษย์แต่ละคนย่อมมีความใฝ่ฝันอันสูงสุดของแต่ละคน การศึกษานี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ นุชนภา โกมารทัต (2553) ที่ได้ศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรฝ่ายสารสนเทศ ในโรงพยาบาลศิริราช พบว่า แรงจูงใจด้านความรับผิดชอบส่งผลต่อแรงจูงใจในระดับมากเช่นเดียวกัน

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีความต้องการจูงใจในการทำงานที่นอกเหนือไปจากตัวเงิน สอดคล้องกับนุชนภา โกมารทัต (2553:21) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับบางคนเครื่องล่อใจหรือสิ่งจูงใจที่ต้องการอาจอยู่ในรูปของตัวเงิน (Financial Incentives) เช่น โบนัส ค่าตอบแทนส่วนแบ่งจากกำไร เป็นต้น แต่กับบุคคลบางกลุ่มอาจต้องการสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non - Financial Incentives) เช่น การยกย่อง การยอมรับ การมีชื่อเสียง เป็นต้น และสอดคล้องกับณัฐธฤตา อภิโชติภณพิสิฐ (2550 : 31-32) ได้ไว้ว่า วิธีการการจูงใจมีอยู่ 3 วิธี ได้แก่ การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน การจูงใจด้วยสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน และการจูงใจด้วยงาน ซึ่งการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้น การเลื่อนเงินเดือนสามารถนำไปใช้สิ่งจูงใจให้เกิดความขยันและทุ่มเทในการทำงาน และการได้รับการยกย่องชมเชย ตลอดจนการให้เกียรติจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ช่วยให้มีกำลังใจที่จะกระทำความดีต่อไป

1.2 ปัจจัยค้ำจุน พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีระดับปัจจัยค้ำจุนในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.55) โดยด้านที่มีระดับแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (3.90) แสดงให้เห็นว่า เพื่อนร่วมงานมีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ดังนั้น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานไม่ได้เป็นหน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง แต่ควรเป็นการลงความเห็นความกัน เห็นชอบร่วมกันว่าจะพัฒนาให้สถานที่ทำงานของตนเองเป็น Ideal of Work ได้อย่างไรบ้าง โดยผู้นำองค์กรหรือหัวหน้างานควรเป็นแกนนำที่จะทำให้เกิดขึ้น ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปตามที่พนักงานอยากได้ และจูงใจให้มาทำงานทุกวัน บรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยประกอบขึ้นจากหลาย ๆ ปัจจัย ไม่ว่าจะเป็น สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น การสร้างบรรยากาศที่ดีนั้นสามารถสร้างได้หลายวิธี เช่น มีความจริงใจต่อเพื่อน ยกย่องชมเชยเพื่อนในโอกาส

อันควร ให้ความช่วยเหลือกิจการงานของเพื่อนด้วยความเต็มใจและให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อน เป็นต้น สอดคล้องกับนักรัฐกฤดา อภิโชติภณพิพิธ (2550:31-32) ได้สรุปไว้ว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความครึกครื้น สดชื่น ร่าเริง ไม่เคร่งเครียด ช่วยให้สมาชิกมีความสุขมีสุขภาพจิตที่ดี ส่งผลโดยตรงต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาครั้งนี้ยังพบว่าปัจจัยค่าจูนอีกหลายปัจจัยที่มีพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two- Factors Theory) หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยบำรุงรักษา (Motivation Hygiene Theory) ของเฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจหรือเกิดความไม่พึงพอใจในงานของแต่ละบุคคล โดยในปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยบำรุงรักษา เฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก ได้กล่าวว่า ปัจจัยค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น

1.3 คุณภาพชีวิตในการทำงาน พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.46) โดยด้านที่มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานมากที่สุดคือ ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (3.70) แสดงให้เห็นว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้รับการตอบสนองในด้านการยอมรับในสังคมจากการทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การได้รับการยอมรับจากองค์กร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน นอกจากจะเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานแล้ว ยังส่งผลต่อการทำงานของพนักงานอีกด้วย ซึ่งทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น และมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ทำให้อยากทำงานกับองค์กรไปเรื่อยๆ เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน ขณะเดียวกันก็ทำให้องค์กรสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้ สอดคล้องกับแนวความคิดของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ที่กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการจะมีตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการในขั้นสูงขึ้น ลำดับขั้นความต้องการ 5 ประการ ซึ่งความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการในลำดับขั้นที่ 3 ต้องการความรัก ต้องการเพื่อน ต้องการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม อยากคบหาสมาคมกับผู้อื่น ต้องการมิตรภาพและความเห็นใจ รวมถึงต้องการการสนับสนุนช่วยเหลือ มาสโลว์ เชื่อว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยการค้นหาความต้องการของบุคคล แล้วนำความต้องการนั้นมาจูงใจ

หลังจากปฏิบัติงานสำเร็จก็จะต้องสนองสิ่งที่ต้องการแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องตอบสนองความต้องการระดับต่ำก่อนที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูง และเมื่อพิจารณาจะเห็นว่า ความต้องการในขั้นที่ 3-5 เป็นความต้องการด้านจิตใจซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับขวัญ เพราะถ้าคนนั้นมีขวัญดี รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานย่อมสามารถปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาครั้งนี้ยังพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับในสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ระยะเวลาในการทำงานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ สอดคล้องนุชนา โกมารทัต (2553) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตและแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษา:บุคลากรฝ่ายสารสนเทศในโรงพยาบาลศิริราช ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายสารสนเทศในโรงพยาบาลศิริราช มีคุณภาพชีวิตในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

การศึกษานี้ยังพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานและด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว และด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานเกือบทุกด้านยังไม่สามารถทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีความสุขกับการทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่ง Umstot (1984) ได้กล่าวถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ 8 ประการ คือ 1) การให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมและเพียงพอที่จะดำรงตาม มาตรฐานของสังคมทั่วไป 2) ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่จะก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดี 3) หน่วยงานควรจะได้จัดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ ประโยชน์และพัฒนาทักษะและความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการได้มีส่วนร่วม ความรู้สึก ในคุณค่าของตนเองและความรู้สึกทำหายซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงานของตนเอง 4) ควรจะให้ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลต่อการดำรงและขยายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคตได้และการให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะความสามารถในแขนงตน 5) การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึกว่าคุณค่าประสบความสำเร็จ 6) ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิอย่างไรและผู้ปฏิบัติงานจะปกป้องสิทธิของตนเอง 7) งานของบุคคลหนึ่งควรจะได้มีความสมดุลกับบทบาทของชีวิตนั้น บทบาทนี้เกี่ยวข้องกับการแบ่งเวลาความต้องการทางด้านอาชีพ การเดินทาง ซึ่งควรให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคล และเวลาว่างของครอบครัว ตลอดจนความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ และ 8) กิจกรรมของหน่วยงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ ไม่รับผิดชอบต่อสังคมจะก่อให้เกิดการลดคุณค่า

ความสำคัญของงาน และอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้ว่าจะองค์การของตนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมในด้านเกี่ยวกับผลผลิต การจำกัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้าน การเมืองและอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของบุญเชื้อ วงศ์เกษม (2529-2530:29) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังต่อไปนี้

- 1) การควบคุมหรือการมีอิสระในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศ ในการทำงาน การให้คนงานมีอิสระถึงระดับหนึ่งในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 2) การยอมรับ มีการรับรู้ว่าคุณค่าแต่ละคนมีส่วนร่วมในสังคมขององค์การและมีการช่วยเหลือต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่อองค์การ
- 3) การมีส่วนร่วมในเชิงสังคม แต่ละคนมีส่วนร่วมในสังคมขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นในแง่เป้าหมายขององค์การ ค่านิยม และการรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นๆ
- 4) การก้าวหน้าและการพัฒนา เป็นผลได้มาจากการทำงานรวมไปถึงผลพลอยได้จากงาน เช่น งานที่มีลักษณะท้าทาย และ
- 5) การได้รับรางวัลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งเป็นผลได้มาจากการทำงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลที่ได้รับจากหน้าที่การงาน รวมทั้งประโยชน์อื่น ๆ ที่เห็นได้ เช่นสวัสดิการต่าง ๆ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะต้องมีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา ได้ทำงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ ได้รับผิดชอบงานใหม่ๆ ได้รับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กรการมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม นโยบายและการบริหารงานที่ดีขององค์กร การจัดการเงินเดือน/ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน รับฟังข้อคิดเห็นจากพนักงาน ให้ความยุติธรรมกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความเป็นกันเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยกันแก้ไขปัญหา ให้ความร่วมมือจนสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และสร้างความมั่นคงในงานให้แก่พนักงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้หากได้รับการบริหารจัดการที่ดีจะสามารถเป็นแรงสนับสนุนให้คุณภาพชีวิตของพนักงานเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Frederick Herzberg (2003 อ้างถึงในจิราวรรณ บุญมี, 2549:151-152) ที่กล่าวว่า ปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น นอกจากนี้ Herzberg ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าเป็นลบก็จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจ

ในงานอย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านคำจูงหรือสุขอนามัยถ้ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยคำจูงหรือสุขอนามัยนี้มีหน้าที่คำจูง หรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าทั้งสองปัจจัยต้องมีในเชิงบวกเท่านั้น จึงจะทำให้ความพึงพอใจในงานของบุคคลเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ผู้วิจัย สามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

การศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของบุญยืน สุขแสงทอง (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล ถูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และการศึกษาของณัฐกฤตา อภิโชติภวนิพิฐ (2550) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัท ไทยดาบวิ อีเล็คทริก จำกัด ผลการศึกษาด้านความสัมพันธ์ พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้งในด้านลบและด้านบวก หากมีความสัมพันธ์ด้านบวกก็จะยิ่งส่งเสริมให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้นตามไปด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานยังมีปัจจัยที่มีระดับแรงจูงใจในการทำงานและระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ปัจจัยย่อยด้านหน่วยงานให้คำชมเชยต่อผลงาน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าฝ่ายควรยกย่องชมเชยกับผลงานของพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานให้แก่พนักงาน

2. ปัจจัยย่อยด้านการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรม อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนในกรณีใดก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดความเป็นธรรมได้นั้นอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าฝ่ายที่จะต้องเป็นผู้ที่ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรมและรอบรู้ได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาของตนคนใดเป็นอย่างไร ซึ่งจะต้องสร้างเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นมาเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปโดยบริสุทธิ์ยุติธรรมอย่างแท้จริง

3. ปัจจัยย่อยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ปรารถนา ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา เท่าเทียมกัน ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งลักษณะของผู้นำที่ดีและเป็นผู้นำที่พึงปรารถนานั้นควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานและหน้าที่ มีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ มีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี จะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้ มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต อาศัยหลักของความถูกต้องหลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการหรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง และไม่เล่นพรรคเล่นพวก ให้ความยุติธรรมกับพนักงานทุกคนโดยปราศจากอคติ และควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะประเด็นต่างๆ อย่างเต็มที่ เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมแก้ไขหรือสร้างสรรค์ผลงานที่มีเป้าหมายเดียวกันซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาให้กับพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา

4. ปัจจัยย่อยด้านหน่วยงานให้ความสำคัญในวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดความมั่นใจว่าทำงานยิ่งนาน ยิ่งดี มีโอกาสก้าวหน้ามากขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าฝ่ายควรส่งเสริมหรือสนับสนุนพนักงานที่ทำงานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่มาเป็นระยะเวลานานได้สร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ยอมรับ เป็นเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถและเป็นการพิสูจน์ผลการของตนเองซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความมั่นใจกล้าแสดงออกมากยิ่งขึ้น

5. ปัจจัยย่อยด้านผู้บังคับบัญชาไม่เคยลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาด้วยอารมณ์ แต่พิจารณาโดยใช้เหตุผล อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายังมีผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ใช้อารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับการลงโทษพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าฝ่ายควรใช้เหตุผลในการตัดสินหรือกล่าวโทษพนักงาน ไม่ควรใช้อารมณ์เข้ามาตัดสิน เพราะนอกจากจะทำให้

พนักงานมีความรู้สึกที่ไม่ดีแล้ว ยังเกิดอคติต่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าฝ่าย ขณะเดียวกัน ซึ่งการใช้อารมณ์กับพนักงานมากกว่าเหตุผลยังสะท้อนกลับมายังผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าฝ่าย ซึ่งผลสะท้อนกลับมาที่ว่า “ใช้อารมณ์ในการทำงานกับลูกน้อง” ได้เหมือนกัน ซึ่งจะส่งผลในด้านลบมากกว่าด้านบวก

6. ปัจจัยย่อยด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรมที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยย่อย รายได้ที่ได้รับในแต่ละเดือนเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายตามอัตราของพนักงานสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้ ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และโดยภาพรวมสิทธิและผลตอบแทนที่พนักงานได้รับมีความเหมาะสมแล้ว ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าฝ่ายควรมีการพิจารณาตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างยุติธรรม การวัดผลการทำงาน ตลอดจนถึงการบริหารสวัสดิการ และผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้กำหนดให้เป็นผลตอบแทนการทำงานและการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่ายหรือการจัดให้พนักงานได้รับผลตอบแทนการทำงานอย่างถูกต้อง ตามผลการปฏิบัติงานที่พนักงานได้ทุ่มเทการทำงานให้กับมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

7. ปัจจัยย่อยด้านสถานที่ทำงานมีระบบการป้องกันและรักษาความปลอดภัยทั้งภายในและภายนอกอาคาร อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าฝ่ายควรให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น มีกล้องวงจรปิดและแสงสว่างตามจุดต่าง ๆ ของอาคาร มีพนักงานรักษา ความปลอดภัยคอยตรวจดูความเรียบร้อยของอาคาร และควรให้พนักงานได้รับการอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยในที่ทำงาน การอบรมเกี่ยวกับอัคคีภัย เป็นต้น

8. ด้านโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ มีปัจจัยย่อยที่มีคุณภาพชีวิตในระดับปานกลาง ได้แก่ หน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่คำนึงถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ และการปฏิบัติงานในตำแหน่งของพนักงานมีโอกาสก้าวหน้า ดังนั้น บริหารหรือผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าฝ่ายควรเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาภายในสายงาน เช่น ให้พนักงานได้ปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและรู้สึกท้าทายในการทำงาน ได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่รวมทั้งความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

9. ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน มีปัจจัยย่อยที่มีคุณภาพชีวิตในระดับปานกลาง ได้แก่ พนักงานได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี การพิจารณาเลื่อน

ขึ้น เลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานเป็นไปโดยยึดถือความสามารถในการทำงานเป็นเกณฑ์และพนักงานมีความรู้สึกไว้วางใจผู้บังคับบัญชา ดังนั้น บริหารหรือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าฝ่ายควรประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปีโดยการประเมินจากผลงานที่ปรากฏหรือสร้างเครื่องมือประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละคน เช่น การใช้ KPI (Key Performance Indicator) และนำผลการประเมินนั้นมาแจ้งให้กับพนักงานที่ถูกประเมินทราบและเปิดโอกาสให้พนักงานที่ถูกประเมินได้คัดค้านในหัวข้อที่ตนเองไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน ซึ่งจะทำให้การประเมินจะเป็นไปอย่างโปร่งใสและเปิดเผย มีความยุติธรรมทั้งต่อตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

10. ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว มีปัจจัยย่อยที่มีคุณภาพชีวิตในระดับปานกลาง ได้แก่ พนักงานมีวันหยุดเพื่อพักผ่อนอยู่กับครอบครัวอย่างเพียงพอ พนักงานมีเวลาที่จะทำกิจกรรมทางสังคม และชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานมีความลงตัว ดังนั้น บริหารหรือผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าฝ่ายควรให้พนักงานได้มีวันลาพักผ่อน วันทำกิจกรรมเพื่อสังคม หรือสังสรรค์ร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีความตึงเครียดอันเกิดจากการทำงานหนักมากเกินไป ซึ่งในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมนอกจากจะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคมแล้ว ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ได้อีกทางหนึ่งด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ในสายงานอื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้อย่างทั่วถึง
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันและการดำรงอยู่ในองค์กร เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ในองค์กรที่แท้จริง ซึ่งจะทำให้ได้แนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และรักษามูลค่าที่มีคุณภาพให้ดำรงอยู่ในองค์กร
3. ควรศึกษาการเตรียมความพร้อมของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ในการก้าวเข้าสู่อาเซียน เพื่อสำรวจความพร้อมของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อรองรับนักศึกษาจากนานาชาติ