

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำตามสัญญา สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ หาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร (Population) คือ อาจารย์ประจำตามสัญญา สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ สังกัดคณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ และ คณะเทคโนโลยีการเกษตร ที่ปฏิบัติงานในระดับภาคเรียนที่ 3 ปีการศึกษา 2546 โดยใช้แบบสอบถามจำนวนห้องสื้น 86 ฉบับ ได้รับคืน 83 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.51 สาเหตุที่ทำให้ได้รับแบบสอบถามคืนไม่ครบตามจำนวน เนื่องจากอาจารย์ 2 ท่าน ลาออกจากระหว่างภาคเรียนที่ 3 ปีการศึกษา 2547 และ อาจารย์ 1 ท่านลาศึกษาต่อระดับปริญญาเอกในระหว่างช่วงเวลาที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางดังคณะศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science) หรือ SPSS For Windows Version 12.0 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 คือ ค่าที (t-test) และ ค่าเอฟ (F-test) สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 1. ข้อมูลส่วนบุคคล

อาจารย์ประจำตามสัญญาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.06 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 68.67 มีอายุอยู่ในช่วง 26 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.42 สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 73.49 มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.35

#### 2. ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

โดยภาพรวม ความพึงพอใจของอาจารย์ประจำตามสัญญา ที่มีต่อนโยบายสถาบันอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.04 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.719 สำหรับนโยบายสถาบันที่อาจารย์ประจำตามสัญญา มีความพึงพอใจในระดับมาก คือ การรับนักศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย (ค่าเฉลี่ย 3.67) และ การตอบสนองความต้องการของทั้งคู่ (ค่าเฉลี่ย 3.59)

โดยภาพรวม ความพึงพอใจของอาจารย์ประจำตามสัญญา ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.834 แต่มีความพึงพอใจระดับปานกลางในด้านการให้ภาระยกย่องนับถือ (ค่าเฉลี่ย 3.48) และ การให้ภาระเสริมและสนับสนุน (ค่าเฉลี่ย 3.35)

โดยภาพรวม ความพึงพอใจของอาจารย์ประจำตามสัญญา ที่มีต่อค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.61 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 สำหรับค่าตอบแทนที่อาจารย์ประจำตามสัญญามีความพึงพอใจในระดับน้อย คือ เงินเดือน (ค่าเฉลี่ย 2.02) และ เงินค่าเบี้ยเลี้ยงการเดินทางไปราชการ (ค่าเฉลี่ย 2.02)

โดยภาพรวม ความพึงพอใจของอาจารย์ประจำตามสัญญา ที่มีต่อลักษณะงานที่ว่าไปอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.97 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.708 สำหรับลักษณะงานที่ว่าไปที่อาจารย์ประจำตามสัญญามีความพึงพอใจในระดับมาก คือ 夙偶คล้องกับความรู้ความสามารถ (ค่าเฉลี่ย 3.60) ลักษณะงานที่ว่าไปที่อาจารย์ประจำตามสัญญามีความพึงพอใจในระดับน้อย คือ ความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 2.29) และ ความล้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย 2.48)

โดยภาพรวม ความพึงพอใจของอาจารย์ประจำตามสัญญา ที่มีต่อลักษณะงานอาจารย์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.64 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.573 ลักษณะงานอาจารย์ที่อาจารย์ประจำตามสัญญา มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ งานผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน (ค่าเฉลี่ย 3.41)

โดยภาพรวม ความพึงพอใจของอาจารย์ประจำตามสัญญา ที่มีต่อเงื่อนไขการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.599 สำหรับเงื่อนไขการทำงานที่อาจารย์ประจำตามสัญญามีความพึงพอใจในระดับน้อย คือ ระยะเวลาการจ้างงาน (ค่าเฉลี่ย 2.19)

โดยภาพรวม ความพึงพอใจของอาจารย์ประจำตามสัญญา ที่มีต่อด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.642 โดยมีความพึงพอใจคุณภาพการให้บริการของบุคลากรสายสนับสนุนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.92) มีความพึงพอใจห้องพักอาจารย์ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.67) มีความพึงพอใจห้องเรียน (ห้องสอน) ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.58) มีความพึงพอใจทรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอนในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.48) และมีความพึงพอใจห้องปฏิบัติการในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.39)

### 3. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส อายุ ภูมิภาค ศึกษาลุงสุด คณะที่สังกัด และ อายุงาน ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

1. อาจารย์ประจำตามสัญญาเพศหญิง และ เพศชาย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าที (t-test) Sig = 0.885)
2. อาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีสถานภาพสมรสเดียวกันกับ อาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าเอฟ (F-test) Sig = 0.293)
3. อาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าเอฟ (F-test) Sig = 0.039) โดยอาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าเอฟ (F-test) Sig = 0.008) เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนของอาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีอายุต่างกันที่สัมภูติ พบว่ากลุ่มที่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 คือ อาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีอายุ 25 ปี หรือ ต่ำกว่า มีระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนสูงกว่าอาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี อาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี และอาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีอายุมากกว่า 35 ปี
4. อาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีภูมิภาคศึกษาลุงสุดแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าที (t-test) Sig = 0.171)
5. อาจารย์ประจำตามสัญญาที่สังกัดคณะแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าเอฟ (F-test) Sig = 0.340)
6. อาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าเอฟ (F-test) Sig = 0.326)

## อภิปรายผลการวิจัย

สเตซี่ เจ อดัมส์ (Stacy J. Adams) เสนอแนวคิดว่าคนเราทุกคนมีแนวโน้มที่จะประเมินความสามารถในสิ่งที่ควรได้รับเสมอ คือ จะดูว่าระหว่างผลที่ตนเองได้รับเป็นอัตราส่วนอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับความพยายามซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของตน เมื่อได้รู้อัตราส่วนของตนแล้ว ก็จะนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ที่ทำงานเหมือนๆ กัน เพื่อให้รู้ว่าสิ่งตอบแทนที่ได้รับมีความเสมอภาคกันหรือไม่ ในการเปรียบเทียบถ้าพบว่า สิ่งตอบแทนไม่มีความเสมอภาค ก็จะทำในสิ่งที่ตนมองว่าเป็นข้อแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรมหรือเหมาะสม เช่น พบร่วมกันของคนสองคนที่ได้รับค่าตอบแทนมากกว่าก็อาจจะเพิ่มปัจจัยนำเข้า คือ ทำงานเพิ่มมั่น ในทางตรงกันข้ามหากพบร่วมกันของเสียเบรียบก็จะลดการทำงานของตนลง หรืออาจเรียกว่าบ่งค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น (อ้างใน กิ่งพรา ทองใบ, 2545 : 34 – 35) ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวม ความพึงพอใจของอาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีต่อค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่เงินเดือนซึ่งถือเป็นค่าตอบแทนหลัก มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับค่าตอบแทนประจำห้องเรียน นอกจากนั้นยังมีความพึงพอใจในความมั่นคง และความก้าวหน้าในงานในระดับน้อย สันนิษฐานได้ว่าเป็นผลจากการเปรียบเทียบกับอาจารย์ประจำที่เป็นข้าราชการ ที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ และลักษณะงานโดยทั่วไปเป็นแบบเดียวกัน แต่ได้รับค่าตอบแทนและมีสิทธิหลายประการที่แตกต่างออกไป จนเป็นเหตุให้อาจารย์ประจำตามสัญญา เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการแสดงอาการไม่สุภาพ ขาดความตั้งใจในการทำงาน ลดประสิทธิภาพงานลง เพื่อให้เกิดความรู้สึกเสมอภาค ทำให้สถาบันได้รับผลกระทบเชิงลบโดยตรง ในเรื่องคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

องค์กรรูปแบบ (Formal Organization) หรือ องค์กรที่เป็นทางการ คือ องค์กรที่มีโครงสร้างอย่างมีรูปแบบ มีการกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในระเบียบแบบแผนหรือกำหนดไว้ในกฎหมาย มีสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน มีการแบ่งงานกันตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในองค์กรรูปแบบมักจะมีองค์กรอยู่อีกแห่งหนึ่ง (Informal Organization) หรือ องค์กรที่ไม่เป็นทางการແงตัวอยู่เสมอ องค์กรประจำที่เป็นองค์กรที่ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีการกำหนดโครงสร้างและเป้าหมาย ไม่มีการกำหนดระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ไม่มีสายการบังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการ รวมตัวกันโดยถือความพ่อใจ และความสมควรใจเป็นสำคัญ ข้อดีขององค์กรรูปแบบ คือ สงเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของสมาชิก

ในองค์การ และ เป็นทางออกที่ช่วยลดความไม่พอใจหรือน้อยเนื้อต่าใจของบุคคลในองค์กรรูปนัย เมื่อได้รับความไม่พอใจในสภาพการทำงานในองค์กรรูปนัย แต่ยังมีความพอใจในองค์กรรูปนัยอยู่ก็ทำให้สามารถทำงานต่อไปได้ (อ้างใน จิราภรณ ดวงใบและคณะ, 2545 : 12 – 14) สถาบันราชภัฏเชียงใหม่เป็นองค์กรรูปนัย (Formal Organization) ที่มีองค์กรรูปนัย (Informal Organization) ในรูปแบบของกลุ่มเพื่อนร่วมงานแห่งตัวอยู่ ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวม ความพึงพอใจของอาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้สามารถทำงานต่อไปได้ ถึงแม้ว่าจะมีความพึงพอใจในหลายๆ ด้านอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factors) หรือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Dissatisfiers) ที่อาจารย์ประจำตามสัญญา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย คือ เกินเดือน ความมั่นคงในงาน ระยะเวลาการจ้างงาน ทรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอน และห้องปฏิบัติการ สำหรับปัจจัยบำรุงรักษาที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ นโยบายรับนักศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย นโยบายตอบสนองความต้องการของห้องถิน และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Satisfiers) ที่อาจารย์ประจำตามสัญญา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย คือ ความก้าวหน้า สำหรับปัจจัยใจที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ ลักษณะงานอาจารย์เนื่องจากสอดคล้องกับความรู้ความสามารถสามารถ ผลการวิจัยพบว่า เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา สูงสุด คณะที่สังกัด และฐานะทางการเงินของอาจารย์ประจำตามสัญญา ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติ สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีเพียงปัจจัยเดียว คือ อายุ โดยอาจารย์มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า มีระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุมากกว่า ผู้บริหารควรพยายามลดปัจจัยที่ทำให้อาชารย์เกิดความไม่พึงพอใจลง แล้วเพิ่มปัจจัยใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

## ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมความพึงพอใจของอาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (Herzberg's Two – Factor Theory) ระบุว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) จัดเป็นปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือ ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factors) หรือ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Dissatisfiers) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นต้องมีในองค์กร หากไม่มีจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ให้อยู่ในระดับสูง และยึดหลักมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างบรรยายการที่ดีในการทำงาน
2. ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงานทั่วไปที่อาจารย์ประจำตามสัญญา มีความพึงพอใจในระดับน้อย คือ ความมั่นคง และเงื่อนไขการทำงานที่อาจารย์ประจำตามสัญญามีความพึงพอใจในระดับน้อย คือ ระยะเวลาการจ้างงาน ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (Herzberg's Two – Factor Theory) ระบุว่าความมั่นคงในงาน (Job Security) เป็นปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือ ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factors) หรือ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Dissatisfiers) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นต้องมีในองค์กร หากไม่มีจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับอาจารย์ในเรื่องความมั่นคงในการจ้างงาน (Employment Security) โดยกำหนดนโยบายการจ้างงานที่คำนึงถึงหลักความมั่นคง และการจ้างงานในระยะยาว
3. ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงานทั่วไปที่อาจารย์ประจำตามสัญญา มีความพึงพอใจในระดับน้อย คือ ความก้าวหน้า ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (Herzberg's Two – Factor Theory) ระบุว่าความก้าวหน้า (Advancement) หรือ ความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Satisfiers) ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารควรทำให้อาชารย์เกิดความรู้สึกว่างานที่ทำมีโอกาสที่จะก้าวหน้า หรือมีความเจริญเติบโตในอาชีพงาน เช่น การกำหนดโครงสร้างเงินเดือน การวางแผนเส้นทางอาชีพ หรือ ความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) เป็นต้น เพื่อจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความรู้ความสามารถ และเต็มใจ

4. ผลการวิจัยพบว่า ค่าตอบแทนที่อาจารย์ประจำตามสัญญา มีความพึงพอใจในระดับน้อย คือ ผู้เดือน ซึ่งดูเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวผิดทางตรง (Direct Financial Compensation) และเป็นค่าตอบแทนหลักของอาจารย์ประจำตามสัญญา หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนข้อหนึ่งระบุว่า การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “หลักความเสมอภาค” (Equity) ซึ่งหลักความเสมอภาคข้อหนึ่งคือ ความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบ และครุณมากง่ายของงานในระดับเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน ตามหลักการ “งานเท่ากัน จ่าย(เงิน)เท่ากัน” (Equal pay for equal work) ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาในระดับเงินเดือนของอาจารย์ประจำตามสัญญานี้ แม้ความเสมอภาคภายใน ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม โดยใช้วิธีการประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นพื้นฐานในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน
5. ความมีการสำรวจค่าตอบแทน (Compensation Survey) ของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในเขตจังหวัดเดียวกันใหม่ และจังหวัดใกล้เคียง ในด้านนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน ควรสร้างค่าตอบแทนพื้นฐาน รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อมฯ เพื่อนำร่องมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดค่าตอบแทนให้อยู่ในระดับเดียวกัน กับสถาบันอื่น ทำให้เกิดความเสมอภาคภายนอก (External Equity) การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราใกล้เคียงกัน จะช่วยลดปัญหาอาจารย์ลาออกไปทำงานกับสถาบันอื่นที่จ่ายค่าตอบแทนสูงกว่า หรือหากสามารถจ่ายค่าตอบแทนในอัตราสูงกว่า ย่อมสามารถเลือกจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถสามารถสูงในตลาดแรงงานได้ แต่ในทางตรงข้ามหากจ่ายค่าตอบแทนในอัตราต่ำกว่า ก็จะทำให้อาจารย์ขาดชั่วญญและกำลังใจส่งผลให้คุณภาพงานลดลงตามไปด้วย
6. ความมีการบทวนส่วนประสมค่าตอบแทน (Compensation Mix) ของอาจารย์ประจำตามสัญญาโดยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างาน (Job Evaluation) และการสำรวจค่าตอบแทน (Compensation Survey) มาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบ ส่วนประสมค่าตอบแทน ตลอดจนคำนึงถึงความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรง และค่าตอบแทนทางอ้อม ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ความสมดุลระหว่างงานกับเงิน เพื่อเสริมสร้างชั่วญญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และ ดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถสามารถ

7. ควรกำหนดรายละเอียดกิจกรรมประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สำหรับอาจารย์ประจำตามสัญญาให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทั้งในเงื่อนไขประสมศักดิ์ของ การประเมิน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ช่วงเวลาในการประเมิน ผู้กำหนดที่ประเมิน เอกสาร/หลักฐานประกอบการประเมิน เกณฑ์การประเมิน แบบประเมิน การแจ้งผลการประเมิน ฯลฯ รวมถึงการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ดังในระบบ เพื่อให้เกิดความเสมอภาครายบุคคล (Individual Equity) สร้างความมุติยอมใน กระบวนการพิจารณาความดีความชอบ การต่อสัญญาจ้าง และช่วยให้อาชารย์ สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินมาลดข้อบกพร่องในกระบวนการให้น้อยลง
8. ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของอาจารย์ประจำตามสัญญาที่มีต่อทรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอน และ ห้องปฏิบัติการอุปกรณ์ในระดับน้อย สำหรับลักษณะงาน อาจารย์ที่อาจารย์ประจำตามสัญญา นิควรพึงพอใจน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับลักษณะ งานอื่น คือ งานผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน (มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ ปานกลาง) ดังนั้นผู้บริหารควรจัดหนี้เงินอุดหนุน เครื่องมือ เครื่องใช้ และทรัพยากร ต่างๆ ที่อาจารย์จำเป็นต้องใช้ในการเรียนการสอน การเตรียมการสอน การพัฒนาสื่อ การเรียน รวมถึงปรับปรุง ซ่อมแซม และเพิ่มจำนวนห้องปฏิบัติการ เพื่อให้การจัดการ เรียนการสอนของสถาบัน มีมาตรฐานยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาสาเหตุที่ทำให้อาชารย์ประจำตามสัญญาลาออกจากสถาบันราชภัฏเชียงใหม่
2. ควรศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
3. ควรศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรที่เป็น ข้าราชการ และ บุคลากรที่ไม่ใช่ข้าราชการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
4. ควรศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำตามสัญญาชั่ว หลังจาก ที่มีการเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และ มีการเปลี่ยนสถานภาพ เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
5. ควรศึกษาแนวทางการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในเขต จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดใกล้เคียง