

บทที่ 5

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยผลของลักษณะงานต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ปรากฏผลดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดผู้ตอบแบบสอบถามและการหาค่าเชื่อมั่นในแต่ละปัจจัยในเรื่องงาน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 603 คน เป็นเพศหญิง 424 คน(ร้อยละ 70.32)มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี 320 คน (ร้อยละ 53.07) ปริญญาโท 154 คน (ร้อยละ 25.54)ปริญญาเอก 93 คน(ร้อยละ 15.42)เป็นข้าราชการจำแนกตามสายงาน คือ สาย ก 170 คน (ร้อยละ 28.19)สาย ข 187 คน (ร้อยละ 31.01) สาย ค 246 คน (ร้อยละ 40.80)มีระดับตำแหน่งดังนี้ ระดับ 3-5 จำนวน 180 คน (ร้อยละ 29.85) ระดับ 6-7 จำนวน 317 คน (ร้อยละ 52.57) และระดับ 8-9 จำนวน 106 คน (ร้อยละ 17.58)

1.2 ความเชื่อมั่นได้ผลเรียงจากสูงไปหาค่าในปัจจัยต่างๆ ดังนี้

การตอบแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 603 ฉบับ ได้นำไปหาความเชื่อมั่นในแต่ละปัจจัย พบค่าความเชื่อมั่นไม่สูงนักคือ ค่าความเชื่อมั่นสูงกว่า 0.7 มี 6 ปัจจัย ค่าความเชื่อมั่น 0.6-0.7 มี 8 ปัจจัยและค่าความเชื่อมั่นต่ำกว่า 0.6 มี 4 ปัจจัย สรุปได้ว่าควรมีการปรับปรุงแบบวัดในอนาคตหากทำวิจัยซ้ำ

ตอนที่ 2 การทดสอบ Job Characteristic Model มีรายละเอียดดังนี้

2.1 คุณลักษณะของงานทั้ง 3 คุณลักษณะร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของสภาวะทางจิตใจในการรับรู่ว่านั้นมีความหมายได้ร้อยละ 16.7 และพบว่าทั้ง 3 คุณลักษณะของงานมีอิทธิพลต่อสภาวะทางจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเรียงตามความสามารถในการอธิบายจากมากไปน้อยได้แก่ งานที่ผู้ทำเห็นว่ามีความสำคัญ งานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย และงานที่มีความสมบูรณ์ในตัวเองนั่นคือคุณลักษณะของงานทั้ง 3 เป็นตัวทำให้เกิดสภาวะทางจิตใจในการรับรู่ว่างานนั้นมีความหมายเป็นผลให้เกิดแรงจูงใจภายในในการทำงาน คนจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

2.2 งานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจเป็นคุณลักษณะของงานที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบที่มีต่องานและสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นหมายถึง งานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจ ทำให้เกิดสภาวะทางจิตใจในความรับผิดชอบที่มีต่องานอันนำมาซึ่งแรงจูงใจภายในในการทำงาน คนจะเพิ่มความพยายามในงานมากขึ้นเพราะสามารถทำงานได้ด้วยวิธีและการตัดสินใจด้วยตนเอง ความพึงพอใจในงานเพิ่มตามไปด้วย

2.3 งานที่ให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องข้อดี- ข้อควรปรับปรุงเป็นคุณลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ผลของการกระทำได้ถึงร้อยละ 23.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ข้อมูลย้อนกลับทำให้เกิดสภาวะทางจิตใจในการรับรู้ของการกระทำซึ่งถ้าผลของการกระทำดีทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความสุข ความภาคภูมิใจและถ้าผลงานไม่ดี คนจะพยายามปรับปรุงให้ดี เพราะทุกคนต้องการความสุขจึงเกิดแรงจูงใจภายในในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นด้วย

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เพื่อวัดผลลัพธ์จากการเกิดสภาวะทางจิตใจในแต่ละสภาวะ คือ รับรู้งานนั้นมีความหมาย ความรับผิดชอบที่มีต่องานและการรับรู้ผลของการกระทำที่มีต่อระดับความพึงพอใจในงาน และระดับแรงจูงใจภายในในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

3.1 สภาวะทางจิตใจทั้ง 3 ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 21.2 และพบว่า การรับรู้ผลของการกระทำและการรู้งานนั้นมีความหมาย มีอิทธิพลพอกันต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความรับผิดชอบที่มีต่องานไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

3.2 สภาวะทางจิตใจทั้ง 3 ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของแรงจูงใจภายในในการทำงานได้ร้อยละ 27.8 ซึ่งนัยสำคัญทางสถิติโดยเรียงตามลำดับความสามารถในการอธิบายจากมากไปน้อย คือ ความรับผิดชอบที่มีต่องาน การรู้งานนั้นมีความหมายและรับรู้ผลของการกระทำ

3.3 สภาวะทางจิตใจทั้ง 3 ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้าได้ร้อยละ 18.8 และการรับรู้ผลของการกระทำและการรู้งานนั้นมีความหมายมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความรับผิดชอบต่องานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ในเรื่องงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา สายงาน และระดับตำแหน่ง ดังรายละเอียดในตารางที่ 10-16

4.1 มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ในเรื่องงานของบุคลากรชายและบุคลากรหญิงดังนี้

4.1.1. ลักษณะของงาน พบว่าบุคลากรชายมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าบุคลากรหญิงในเรื่อง งานที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง งานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจ ส่วนบุคลากรหญิงมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าบุคลากรชายในเรื่อง งานที่ผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งทั้งหมดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนเรื่องอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

4.1.2. ภารกิจที่มีต่องาน พบว่าบุคลากรชายมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าบุคลากรหญิงในเรื่อง ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความมั่นคงของงาน ส่วนบุคลากรหญิงมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าบุคลากรชายในเรื่องแรงจูงใจภายในในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเรื่องอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

4.2 บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆในเรื่องงานแตกต่างกัน 6 ปัจจัยดังนี้

4.2.1 ลักษณะของงาน พบว่าผู้มีวุฒิปริญญาเอกมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้มีวุฒิอื่นในเรื่อง งานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย งานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรื่องอื่นๆไม่แตกต่างกันและเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ปรากฏดังนี้

4.2.1.1 ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย บุคลากรที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันแต่ต่างกับผู้มีวุฒิปริญญาโทและปริญญาเอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้มีวุฒิปริญญาโทกับปริญญาเอกไม่แตกต่างกัน

4.2.1.2 ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจพบว่า บุคลากรที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรี ปริญญาตรีกับปริญญาเอกมีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันแต่ผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีแตกต่างกับปริญญาโทและปริญญาเอก ผู้มีวุฒิปริญญาตรีแตกต่างกับปริญญาโท ผู้มีวุฒิปริญญาโทแตกต่างกับปริญญาเอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2.2 ปฏิภิกิริยาต่องาน พบว่าผู้มีวุฒิปริญญาเอกมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้มีวุฒิอื่นในเรื่อง ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า ความพึงพอใจในความมั่นคงของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรื่องอื่นๆไม่แตกต่างกันและเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ปรากฏดังนี้

4.2.2.1 ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานพบว่าผู้มีวุฒิปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับปริญญาโทและปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนระหว่างผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก ผู้มีวุฒิปริญญาโทกับปริญญาเอก ไม่แตกต่างกัน

4.2.2.2 ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า พบว่าผู้มีวุฒิปริญญาเอกมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และผู้มีวุฒิปริญญาตรีแตกต่างกับปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาโทไม่แตกต่างกัน

4.2.2.3 ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในความมั่นคงของงาน พบว่า ผู้มีวุฒิปริญญาเอกมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก ผู้มีวุฒิปริญญาตรีกับปริญญาโท และผู้มีวุฒิปริญญาโทกับปริญญาเอกไม่แตกต่างกัน

4.2.3 ความต้องการความก้าวหน้า พบว่าผู้มีวุฒิปริญญาเอกมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้มีวุฒิอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01และเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า ผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันแต่ต่างกับปริญญาโทและปริญญาเอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05ส่วนผู้มีวุฒิปริญญาโทกับปริญญาเอกไม่แตกต่างกัน

4.3 บุคลากรที่มีสายงานแตกต่างกันมีค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับปัจจัยในเรื่องงานแตกต่างกัน 8 ปัจจัย ดังนี้

4.3.1 ลักษณะของงาน พบว่าบุคลากรสาย ก.มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสาย ข. ค.ในเรื่อง งานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย งานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนบุคลากร สาย ข มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า สาย ก.ค. ในปัจจัยเรื่อง งานที่ผู้ทำเห็นว่ามีค่าสำคัญและความสัมพันธ์กับผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนเรื่องอื่นๆ ไม่แตกต่างกันและเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ปรากฏดังนี้

4.3.1.1.ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย บุคลากรสาย ก.ข.มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันแต่แตกต่างกับบุคลากรสาย ค.อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.3.1.2 ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่ผู้ทำเห็นว่ามีค่าสำคัญ บุคลากรสาย ก.ข.และ สาย ก.ค. มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันแต่บุคลากรสาย ข.มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับ สาย ค.อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.3.1.3.ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจและความสัมพันธ์กับผู้อื่น บุคลากรสาย ข.ค. มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันแต่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับสาย ก.อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

4.3.2ปฏิริยาต่องาน พบว่า บุคลากรสาย ก.มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสาย ข.ค. ในเรื่อง ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า ความพึงพอใจในความมั่นคงของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เรื่องอื่นๆไม่แตกต่างกันและเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ปรากฏดังนี้

4.3.2.1.ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า บุคลากรสาย ข.ค.มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันแต่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับสาย ก.อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.3.2.2.ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในความมั่นคงของงาน บุคลากรสาย ก.ข.และสาย ข.ค.มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันแต่บุคลากรสาย ก.มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับสาย ค.อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.3.2.3.ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน บุคลากรสาย ก.ค.และสาย ข.ค. มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันแต่บุคลากรสาย ก.มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับสาย ข.อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4.3.3ความต้องการความก้าวหน้า พบว่า บุคลากรสาย ก.มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสาย ข. ค. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01และเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า บุคลากรสาย ข.ค. มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันแต่แตกต่างกับสาย ก. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.4 บุคลากรต่างระดับตำแหน่งในแต่ละกลุ่มมีค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับปัจจัยในเรื่องงานมีความแตกต่างกัน 8 ปัจจัยดังนี้

4.4.1. ลักษณะของงาน พบว่าบุคลากรระดับ 8-9 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าบุคลากรระดับ 3-5 และระดับ 6-7 ในเรื่องงานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย งานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และงานที่สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยตัวเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05.เรื่องอื่นๆ ไม่แตกต่างกันและเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ปรากฏดังนี้

4.4.1.1.ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย งานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจ พบว่าบุคลากรระดับ 8-9 มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับบุคลากรระดับ 3-5 ,ระดับ 6-7 และบุคลากรระดับ 6-7มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับบุคลากรระดับ 3-5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

4.4.1.2.ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยตัวเองพบว่าบุคลากรระดับ 8-9 มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับบุคลากรระดับ 3-5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนระดับ 3-5 กับระดับ 6-7และระดับ 6-7 กับระดับ 8-9 ไม่แตกต่างกัน

4.4.2 สภาวะทางจิตใจ พบว่าบุคลากรระดับ 8-9 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าบุคลากรระดับ 3-5และระดับ 6-7ในเรื่อง การรู้ผลของการกระทำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเรื่องอื่นๆ ไม่แตกต่างกันและเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่าบุคลากรระดับ 8-9 มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับบุคลากรระดับ 3-5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนระดับ3-5 กับระดับ 6-7 และระดับ 6-7กับระดับ 8-9 ไม่แตกต่างกัน

4.4.3. ปฏิภิรียาต่องาน พบว่าบุคลากรระดับ 8-9 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าบุคลากรระดับ 3-5 และระดับ 6-7ในเรื่องความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า ความพึงพอใจในการความมั่นคงของงาน ความพึงพอใจในค่าตอบแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเรื่องอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกันและเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ปรากฏดังนี้

4.4.3.1 ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานพบว่าบุคลากรระดับ 8-9 มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับระดับ 3-5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนระดับ 3-4 กับระดับ 6-7 และระดับ 6-7 กับระดับ 8-9 ไม่แตกต่างกัน

4.4.3.2 ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้าและความพึงพอใจในค่าตอบแทนพบว่า บุคลากรระดับ 8-9 มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับบุคลากรระดับ 3-5และระดับ 6-7 และระดับ 6-7 มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับบุคลากรระดับ 3-5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.4.3.3 ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในความมั่นคงของงานพบว่า บุคลากรระดับ 8-9 มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับบุคลากรระดับ 3-5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนระดับ 3-5 กับระดับ 6-7 และ ระดับ 6-7 กับระดับ 8-9 ไม่แตกต่างกัน

4.4.4. ความต้องการความก้าวหน้า พบว่าบุคลากรระดับ 8-9 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าบุคลากรระดับ 3-5 และระดับ 6-7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01และเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่าบุคลากรระดับ 8-9 มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับบุคลากรระดับ 3-5 ,ระดับ 6-7 และบุคลากรระดับ 6-7 มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกับบุคลากรระดับ 3-5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์การทำงานและอายุ กับปัจจัยต่างๆ ในเรื่องงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีรายละเอียดดังนี้

5.1 บุคลากรที่มีประสพการณ์การทำงานยิ่งสูงยิ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับปัจจัยในเรื่องงานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า ความพึงพอใจในผลตอบแทน และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่มีประสพการณ์สูงจะมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับเรื่องงานที่ผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานให้ข้อมูลย้อนกลับส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่แสดงความสัมพันธ์แต่อย่างใด

5.2 บุคลากรยิ่งมีอายุยิ่งสูงยิ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับปัจจัยในเรื่องงานที่ผู้ทำมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจ การรู้ผลของการกระทำ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า ความพึงพอใจในผลตอบแทน และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่เดียวกันบุคลากรยิ่งมีอายุสูงยิ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับเรื่องงานที่ผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานให้ข้อมูลย้อนกลับส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่แสดงความสัมพันธ์แต่อย่างใด

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจในงาน แรงงูใจภายในในการทำงานและความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า โดยมีความต้องการความก้าวหน้า (GNS) และศักยภาพของแรงงูใจ (MPS)เป็นตัวแปรอิสระ ดังรายละเอียดในตารางที่ 19-24

6.1 ปฏิสัมพันธ์ของความต้องการความก้าวหน้า(GNS)กับศักยภาพของแรงงูใจ(MPS)ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($P=0.92$) ส่วนความต้องการความก้าวหน้า (GNS) และศักยภาพของแรงงูใจ (MPS) มีผลต่อความพึงพอใจในเรื่องงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ($P=0.022$),($P=0.001$) ตามลำดับ

6.2 ในกลุ่มบุคลากรที่มีความต้องการความก้าวหน้า (GNS) ทั้งระดับสูงและต่ำพบว่าศักยภาพของแรงงูใจ(MPS) มีผลต่อความพึงพอใจในงานนั่นคือ และกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพของแรงงูใจ (MPS) ระดับสูง มีความพึงพอใจในงานในระดับสูง นอกจากนั้นยังพบว่าความต้องการความก้าวหน้า(GNS)มีผลต่อความพึงพอใจในงานนั่นคือความต้องการความก้าวหน้า(GNS)ระดับสูงทำให้ความพึงพอใจในงานสูงไม่ว่าในกลุ่มที่ศักยภาพของแรงงูใจ (MPS) สูงหรือต่ำก็ตาม

6.3 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการความก้าวหน้า (GNS) กับศักยภาพของแรงงูใจ (MPS) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($P=0.63$) ความต้องการความก้าวหน้า (GNS) และศักยภาพของแรงงูใจ(MPS) มีผลต่อแรงงูใจภายในในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P=0.001$)

6.4 กลุ่มบุคลากรที่มีความต้องการความก้าวหน้า(GNS) สูงและต่ำ พบว่าศักยภาพของแรงงูใจมีผลต่อแรงงูใจภายในในการทำงาน นั่นคือกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพของแรงงูใจ (MPS) ระดับสูง มีผลต่อแรงงูใจภายในในการทำงานในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่าความต้องการความก้าวหน้า(GNS) มีผลต่อแรงงูใจภายในในการทำงานนั่นคือความต้องการความก้าวหน้า(GNS)ระดับสูงทำให้แรงงูใจภายในในการทำงานสูงไม่ว่าในกลุ่มที่มีศักยภาพของแรงงูใจ (MPS) สูงหรือต่ำก็ตาม

6.5 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการความก้าวหน้า (GNS) กับศักยภาพของแรงจูงใจ (MPS) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($P=0.10$) ความต้องการความก้าวหน้า(GNS)ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนศักยภาพของแรงจูงใจ(MPS)มีผลต่อความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ($P=0.001$)

6.6 ในกลุ่มบุคลากรที่มีความต้องการความก้าวหน้า(GNS) สูงและต่ำ มีผลต่อความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า นั่นคือกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพของแรงจูงใจ (MPS) ระดับสูง มีผลต่อความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้าในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่าความต้องการความก้าวหน้า(GNS) มีผลต่อความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า นั่นคือความต้องการความก้าวหน้า(GNS)ระดับสูงทำให้ความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้าสูงไม่ว่าในกลุ่มที่มีศักยภาพของแรงจูงใจสูงหรือต่ำก็ตาม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากรเห็นควรปรับปรุงในเรื่องต่อไปนี้

1. จากการพบว่า การรับรู้ว่างานนั้นมีความหมายมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน บุคลากรที่ทำงานและรับรู้ว่างานนั้นมีความหมายสูงจะทำให้เกิดความพึงพอใจสูงตามไปด้วยและการรับรู้ว่างานนั้นมีความหมายเกิดจากผลการทำงานที่มีคุณลักษณะของงาน 3 ประการด้วยกันคือ งานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย งานที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง และงานที่ผู้ทำเห็นว่ามีค่าสำคัญ ในการเพิ่มความพึงพอใจในงานจึงควรมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญหลายๆ อย่างหรือเป็นงานที่มีความสมบูรณ์ในตัวคือ ต้องทำด้วยตนเองตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จ หรือเป็นงานที่มีความสำคัญ เพราะผลของงานที่ออกมากระทบต่อบุคคลอื่นทางร่างกายหรือจิตใจ ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานเหล่านี้จะรับรู้โดยประสบการณ์ว่างานนั้นมีความหมาย ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพอันเป็นผลดีต่อบุคลากรและมหาวิทยาลัย

การเพิ่มการรับรู้ว่างานนั้นมีความหมายให้สูงขึ้นเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานให้สูงตามไปด้วย สามารถทำได้โดยอาศัยการออกแบบงานใหม่ซึ่งมีหลายวิธีด้วยกัน เช่น

การรวมงาน การออกแบบงานใหม่โดยการเอางานที่ต้องใช้ทักษะที่มีความหลากหลายและงานที่สามารถทำตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จด้วยคนเดียวมารวมกันแล้วมอบหมายให้ทำโดยคนเดียว เดียว เช่น การให้เจ้าหน้าที่บุคคลรับผิดชอบการขอตำแหน่งทางวิชาการหรืองานพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสาย ก ข และ ค ตั้งแต่ต้นจนถึงขั้นตอนเสนอเข้าที่ประชุมอนุกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย จนสุดท้ายออกคำสั่งแต่งตั้งและทำการจัดข้อมูลลงเพิ่มประวัติบุคคล โดยดำเนินการเพียงคนเดียว หรือการมอบหมายงานให้พยาบาล 1 คน ดูแลให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยกลุ่มเล็กๆ 1-2 คน แต่ดำเนินการดูแลทุกเรื่องในการรักษาพยาบาลแทนการให้พยาบาลหลายๆ คน ดูแลผู้ป่วยกลุ่มใหญ่ โดยทำการแบ่งการดูแลรักษาเพียง 1-2 เรื่องของการรักษาพยาบาลทั้งหมด เมื่องานถูกนำมารวมจะกลายเป็น

รูปแบบงานที่ใหญ่ขึ้น ความหลากหลายของทักษะที่ต้องใช้ในงานจะเพิ่มมากขึ้น การได้ทำงานคนเดียวตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการจะทำให้คนทำงานมีความเป็นเนื้อเดียวกันกับผลงานของตนเอง

การจัดประเภทของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนได้รับผิดชอบหน่วยงานนั้นๆ โดยตรง ความสมบูรณ์ของงานจะมีมากขึ้นเพราะต้องรับผิดชอบในการทำงานให้หน่วยงานนั้น โดยตรงตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่การเงินของกองคลังแต่ละคนรับผิดชอบดูแลงานการเงินทุกกรณีของคณะใดคณะหนึ่งหรือสองคณะต่อคน เจ้าหน้าที่บุคคลของกองการเจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบดูแลงานการเจ้าหน้าที่ของคณะใดคณะหนึ่งหรือสองคณะฯ ต่อคน เจ้าหน้าที่พัสดุ 1 คนของคณะฯ รับผิดชอบการจัดซื้อจัดหาวัสดุและครุภัณฑ์ของภาควิชา 3 ภาควิชาต่อคน เป็นต้น

การมอบหมายงานลักษณะอย่างนี้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะต้องทำงานตั้งแต่เริ่มกระบวนการตรวจสอบเสร็จสิ้นในแต่ละกิจกรรม ซึ่งแต่ละคนแต่ละงานจะรับผิดชอบงานหลายกิจกรรม เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแต่ละคนได้ทำงานที่ต้องใช้ ความรู้ความสามารถ ทักษะที่หลากหลาย รวมทั้งมีความสมบูรณ์ในงานนั้นๆและรับรู้ถึงความสำคัญที่อยู่ในความรับผิดชอบ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานเหล่านั้นให้สำเร็จ

การมอบหมายงานโดยตรง การรับมอบภาระงานโดยตรงจะทำให้ผู้ทำงานมีอิสระเพิ่มขึ้น สามารถกำหนดรายละเอียดในการทำงานได้เอง กำหนดวิธีการทำงานและสามารถกำหนดได้ว่าผลงานจะออกมามีคุณภาพระดับใด จะตรวจสอบคุณภาพได้เมื่อไร สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเองว่าควรเริ่มงานและหยุดงานเมื่อไร ควรวางแผนการทำงานตามลำดับก่อนหลังอย่างไร คิดหาแนวทางการแก้ไขและวิธีกำจัดปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะปรึกษากับเพื่อนร่วมงานในบางโอกาส สุดท้ายผู้ทำงานมีอำนาจในการตัดสินใจระดับหนึ่งนั่นคือ การกระจายอำนาจเกิดขึ้นและผู้ทำงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ เช่น การจัดเตรียมการสอนในห้องปฏิบัติการของนักวิทยาศาสตร์ การจัดเตรียมการเรียนการสอนของอาจารย์แต่ละคนที่วางแผนการสอนเอง เลือกวิธีการสอบ เลือกหนังสืออ้างอิง เลือกวิธีการวัดผล เป็นต้น

ในการออกแบบงานใหม่หรือปรับปรุงงานใหม่ดังกล่าวข้างต้นจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้จะมีรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวความคิดของ Hackman and Oldham(1980) มี 4 รูปแบบด้วยกัน คือ

1) **การฝึกรอบรม** โดยมีข้อคิดว่าการอบรมจะไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใดถ้าอบรมในสิ่งที่ไม่ได้มีความจำเป็นอย่างแท้จริง เช่น การปฏิบัติงานง่ายๆ ตามคู่มือที่สามารถปฏิบัติตามได้เองภายใน 2 สัปดาห์ ถ้ามีการอบรมจะไม่พบว่ามีเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น เพราะผู้ปฏิบัติงานรู้ขั้นตอนการทำงานที่อยู่แล้ว ในบางโอกาสการอบรมควรเกิดขึ้นหลังจากการปรับปรุงงานใหม่เกิดขึ้นแล้ว เพราะโดยข้อเท็จจริงขั้นตอนการออกแบบงานใหม่ไม่ได้อาศัยการอบรมมาเกี่ยวข้อง มีบ่อยครั้งที่การออกแบบงานใหม่เป็นสิ่งที่กระตุ้นผู้ทำงานด้วยตัวเองอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามมีอยู่ 2 แนวทางในเรื่องการอบรมเมื่อมีการปรับปรุงงานใหม่คือ

1.1 อบรมเทคนิค เพื่อให้ผู้ทำงานมั่นใจว่ามีความรู้และทักษะเพียงพอกับความจำเป็นของงานใหม่เท่านั้น และจะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกในเชิงบวกกับงานที่ปรับปรุงใหม่ เช่น การบริหารเอกสารโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เมื่อเริ่มนำระบบเข้ามาใช้ผู้ใช้ระบบควรจะได้รับการอบรมเทคนิคการใช้โปรแกรมดังกล่าว ทำให้สามารถใช้โปรแกรมได้ถูกต้อง งานมีประสิทธิภาพ ผู้ทำงานและผู้เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจอันเป็นผลจากการอบรมเป็นต้น

1.2 การเพิ่มความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและขบวนการตัดสินใจในการทำงาน เพราะในการออกแบบงานใหม่ หรือการปรับปรุงงานใหม่ ผู้ปฏิบัติงานอาจต้องการเพียงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่จะได้พูดคุยและหารือเพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำงานให้สำเร็จเท่านั้น

2). การพัฒนาทางด้านอาชีพ ความทะเยอทะยานของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการความก้าวหน้าในด้านอาชีพจะมีแตกต่างกันไปตามลักษณะของผู้รับผิดชอบงานที่มีอยู่ 3 สภาวะด้วยกันคือ

2.1 บุคคลที่ทำงานเกินกว่าขีดความสามารถของตน การออกแบบงานใหม่ในแต่ละงานอาจไม่เหมาะสมกับบางคนเช่น บุคคลที่ต้องการความก้าวหน้าน้อยหรือคนที่มีความรู้ ทักษะในการทำงานไม่เพียงพอกับความจำเป็นในการทำงานที่ทำอยู่คนกลุ่มนี้จะมองว่า งานที่ออกแบบใหม่เป็นสิ่งที่คุกคามตนเอง อาจจะชะงักหรือหยุดทำงาน จากการทำที่ “ผลัดดัน” ให้ทำงานที่เกินขีดความสามารถของตนเอง ในที่สุดจะก่อให้เกิดผลลบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและองค์กร เช่น เพิ่มความเครียด วิตกกังวล การลอยห่างออกจางานของคนที่ทำงาน ผลงานลดลง เป็นต้น การอบรมเพื่อความก้าวหน้าอาจไม่เหมาะสมต่อการกระตุ้นความต้องการความก้าวหน้าสำหรับบุคคลที่มีสภาวะแบบนี้ แต่อาจจะมีจัดการได้ 2 วิธี คือ

2.1.1 การให้คำปรึกษาอาจเพียงพอที่จะทำให้บุคคลที่ทำงานเกินขีดความสามารถของตนเองเริ่มแสวงหาประโยชน์หรือฉกฉวยโอกาสเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในงานที่ปรับปรุงใหม่

2.1.2 การจัดการให้บุคคลนั้นๆ ลดระดับการทำงาน ซึ่งเป็นงานที่ง่ายและสอดคล้องกับความต้องการหรืออาจสร้างงานใหม่ที่ไม่ท้าทายหรือสลับตำแหน่งกับบุคคลที่ทำงานในระดับต่ำกว่าแต่มีความสามารถเพียงพอ ซึ่งเป็นการจัดการที่ถูกต่อต้านได้ง่ายเพราะคนที่ถูกย้ายลงในตำแหน่งที่ต่ำกว่าจะถูกมองว่าเป็นการถูกลงโทษมากกว่าการย้ายเพื่อความเหมาะสม การจัดการวิธีนี้อาจจะเริ่มต้นจากการโยกย้ายบุคคลที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของงานก่อนเป็นต้น

2.2 บุคคลที่ประสบผลสำเร็จ การตอบสนองการออกแบบงานใหม่สภาวะที่ 2 คือ ภาวะการณ์ “บรรลุผลสำเร็จ” ในเบื้องต้นบุคคลที่รู้สึกพอใจกับความรับผิดชอบและความท้าทายของงานที่ทำอยู่เดิม บุคคลเหล่านี้จะทำงานได้ดีแต่ไม่มีความต้องการที่จะขยับตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรแต่กลับพอใจกับงานที่ทำอยู่และต้องการคงจำนวนงานที่ต้องรับผิดชอบเอาไว้เท่านั้น การพัฒนาเพื่อการอาชีพที่ถูกจัดไว้สำหรับบุคคลเหล่านี้เพื่อจะโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งที่ให้สูงขึ้นอาจไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดความเสียหายที่จะทำให้เขาต้องทำงานที่เกินขีดความสามารถของเขา ซึ่งเท่ากับเป็นผลร้ายถ้าเขาทำงานในปัจจุบันคืออยู่แล้ว แนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนาอาชีพที่อาจจะเหมาะสมกับสภาวะเหล่านี้คือ

2.2.1 การหมุนเวียนการทำงาน โดยแต่ละคนจะถูกหมุนเวียนงานในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้และเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อความผิชอบที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย การโยกย้ายเกิดขึ้นเพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ ในที่สุดจะถูกหมุนกลับมาที่ตำแหน่งงานเดิม

2.2.2 การโยกย้ายการทำงานในระดับเดียวกัน เช่น ย้ายจากฝ่ายบัญชี ไปฝ่ายจัดหา ซึ่งต้องทำหน้าที่ต่างกันออกไป เพียงแต่เป็นหน่วยงานและตำแหน่งระดับเดียวกับในองค์กรเท่านั้น การโยกย้ายแบบนี้ไม่เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ อาจทำให้เกิดความดึงดูดใจต่อผู้ที่พอใจในความรับผิดชอบในปัจจุบันอยู่แล้ว

อย่างไรก็ตามอาจเกิดทัศนคติในเชิงลบต่อการหมุนเวียนการทำงานและการโยกย้ายในระดับเดียวกันบ้าง เพราะจะมีแนวความคิดว่าการโยกย้ายการทำงานไปหน่วยอื่น ยกเว้นหน่วยที่สูงขึ้นจะถูกมองว่าเป็น “ผู้ล้มเหลว” ซึ่งเป็นการยากที่จะลบความคิดนี้ แต่ถ้ามีการกำหนดนโยบายอย่างเป็นทางการและ มีการประกาศเป็นนโยบายให้รับรู้โดยทั่วไป การยอมรับวิธีการพวกนี้จะกว้างขวางขึ้น

2.3 บุคลากรที่กำลังเติบโต การตอบสนองการจัดรูปแบบงานใหม่วิธีที่สาม คือ การโยกย้ายบุคลากรใน “วงจรถูกเติบโต” บุคลากรเหล่านี้จะถูกกระตุ้นโดยธรรมชาติของงานจนเขาต้องค้นหาความรับผิดชอบและโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติมในงานที่อยู่ในระดับที่สูงขึ้น หลังจากการทำงานไประยะหนึ่ง บุคคลเหล่านี้จะมีความรู้สึกว่างานที่ตอนแรกรู้สึกว่ายากและถูกกระตุ้นโดยงานกลายเป็นงานที่ให้โอกาสในการก้าวหน้าไม่เพียงพอ ถ้าไม่มีการจัดการอะไร สถานะการหยุดชะงักจะเกิดขึ้น เพราะคนกลุ่มนี้ไม่ได้ขยายศักยภาพในการทำงาน จะรู้สึกว่าย่ำแย่แล้วในอาชีพนี้ อาจคิดว่าองค์กรไม่สนใจที่จะให้โอกาสในการก้าวหน้า เขาจะเริ่มมองหาหน้าที่ท้าทายกว่าในองค์กรอื่นๆ อย่างไรก็ตามมีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากรที่กำลังเติบโต 2 แนวทาง คือ

2.3.1 เปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านี้โยกย้ายไปสู่ระดับที่สูงขึ้นภายในขอบข่ายหน้าที่ของเขา ซึ่งเป็นแนวทางเสริมการก้าวหน้าในอาชีพตามลำดับขั้นที่มีอยู่เดิม ทั้งนี้เพื่อเพิ่มภาวะความเป็นผู้นำและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งเป็นการเติบโตที่ควบคู่กับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในองค์กร แต่ตำแหน่งเหล่านี้มักมีจำนวนจำกัด

2.3.2 การมอบหมายงานพิเศษให้กับบุคคลที่ “กำลังเติบโต” อาจเป็นงานที่ทำในช่วงสั้นๆ แต่ท้าทาย พร้อมเปิดโอกาสให้บุคคลนั้นๆ ได้บริหารอำนาจและแสดงความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากโอกาสในการโยกย้ายแบบแรกมีจำนวนจำกัด ความคิดริเริ่มในการออกแบบงานในแบบที่ 2 จะทำได้ดีในองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมากที่ต้องการจะพัฒนาและเติบโตยิ่งขึ้นภายหลังจากการออกแบบงานใหม่

3). การจ่ายค่าตอบแทน มีแนวความคิดเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อมีการจัดรูปแบบงานใหม่ 2 แนวความคิด คือ

3.1 ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่แน่นอน คือ การเพิ่มค่าจ้างให้กับทุกคนในหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากการออกแบบงานใหม่เพื่อเป็นสัญลักษณ์บ่งชี้ว่า งานที่ออกแบบใหม่นี้สำคัญและต้องอาศัยการเอาใจจริงเอาใจใส่ในการจัดการให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีวิธีการจัดการเกี่ยวกับค่าตอบแทน 2 วิธี คือ

3.1.1 ออกแบบงานใหม่และประกาศแผนจ่ายค่าตอบแทนเป็นการล่วงหน้าหรือพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับระดับการจ่ายค่าตอบแทนก่อนการเกิดความเสียหายและเป็นการให้ความเชื่อมั่นที่ดีแก่บุคลากร

3.1.2 การเตรียมการไว้ก่อนแต่ไม่ประกาศเพื่อจะเป็นการดีในการปรับแผนการจ่ายได้เหมาะสมกับปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนที่จะอาจเกิดขึ้นหลังการปรับปรุงงานใหม่

3.2 รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน อาจพิจารณาได้จาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยแรก ใช้วิธีการวัดคุณภาพของงานถ้าสามารถวัดได้ชัดเจน รูปแบบการจ่ายอาจจะเป็นแบบไม่แน่นอนคือ เป็นโบนัสหรือสัดส่วน แต่ถ้าไม่สามารถวัดได้ชัดเจนการจ่ายแบบแน่นอนจะดีกว่า ปัจจัยที่สอง คือ ระดับความเชื่อมั่นของการจัดการกับบุคลากร ถ้าบุคลากรไม่เชื่อมั่นการจัดการขององค์กร แผนการจ่ายแบบเงินเดือนจะดีกว่า แต่ถ้าบุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในการจัดการขององค์กร การจ่ายแบบโบนัสและสัดส่วนจะดูยุติธรรมและเหมาะสมกับงานที่ทำ

4). การปฏิบัติของผู้ควบคุม วิธีสุดท้ายที่เกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่ คือ ความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้ควบคุมที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่ออกแบบใหม่ สัมพันธภาพระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้ควบคุมอาจนำไปสู่ความล้มเหลวของโครงการเปลี่ยนแปลงงานใหม่ที่ออกแบบไว้ได้ ความตึงเครียดอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้ควบคุมคู่กับการออกแบบงานใหม่ในหลายๆกรณี เช่น ความเป็นอิสระ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ การได้ตรงและกิจกรรมการควบคุมคุณภาพถูกขจัดออกไปจากหน้าที่ของผู้ควบคุมลงสู่ผู้ปฏิบัติ เมื่องานมากขึ้นแต่บทบาทหน้าที่ลดลงอาจทำให้พฤติกรรมของผู้ควบคุมเปลี่ยนไปซึ่งอาจจะไม่ใช่เชิงบวก พฤติกรรมเหล่านี้ของผู้ควบคุมอาจจะขัดแย้งต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกโดยแรงจูงใจและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานอันอาจเกิดจากความสมบูรณ์ของงานหลังจากการปรับปรุงงานใหม่

พฤติกรรมเชิงลบของผู้ควบคุมอาจหลีกเลี่ยงได้เมื่อมีการออกแบบงานใหม่ ซึ่งโดยปกติคือ การส่งผู้ควบคุมเข้ารับการอบรมแต่จะพบว่า จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรได้ จึงควรจัดหน้าที่และการทำงานของผู้ควบคุมในการออกแบบงานใหม่ดังนี้

4.1 รวบรวมข้อมูล เพื่อการวางแผนเกี่ยวกับแนวคิดและการคาดการณ์ระดับงานและความจำเป็นของกำลังแรงงานทั้งหมดที่ต้องการใช้ในงานที่รับผิดชอบ

4.2 ฝึกอบรมพนักงาน ถูกจ้างในความรับผิดชอบใหม่และให้คำปรึกษาทั้งปัญหาเกี่ยวกับงานและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

4.3 ช่วยผู้ได้บังคับบัญชาวางเป้าหมายในการปฏิบัติงานและทบทวนการปฏิบัติงานของพวกเขาร่วมกันเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้

4.4 เปิดการสื่อสารให้กว้างมากขึ้นระหว่างระดับบน (การเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชากับการจัดการที่สูงขึ้น) และระดับล่าง (เกี่ยวกับข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และข้อมูลขององค์กร)

4.5 ร่วมพัฒนาและทดสอบร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาในส่วนของนวัตกรรมในเครื่องมือ วิธีการและกระบวนการ เพื่อความร่วมมือและทำให้งานสำเร็จ

4.6 ร่วมการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงาน (เช่น ระบบค่าตอบแทนและระบบควบคุม โครงสร้าง โอกาส เครื่องมือและช่องว่าง) ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจหรือเป็นอุปสรรคต่องานของผู้ได้บังคับบัญชา

4.7 บริหารจัดการโดยการพัฒนาการของกระบวนการการดำเนินการให้งานสมบูรณ์

จุดสำคัญของกิจกรรมเหล่านี้คือ เพื่อสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานในส่วนที่ผู้ควบคุมรับผิดชอบดังกล่าว ไม่รวมถึงงานควบคุมดั้งเดิม เช่น การตรวจสอบพฤติกรรมลูกน้องโดยตรง การตรวจผลงานของลูกน้องหรือการทำหน้าที่เป็นผู้รักษาวินัยงานหลายอย่างที่กล่าวมาข้างต้น ส่งผลให้ผู้ควบคุมต้องหันเหความสนใจของพวกเขาสู่เบื้องบน และนอกองค์กร การจัดการบริบทเกี่ยวกับองค์กรเพื่อเชื่อมต่อแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่สูงขึ้น และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ถ้าผู้ควบคุมปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้ได้อย่างดี งานของพวกเขาจะมีความรับผิดชอบ ความรอบคอบและการควบคุมอย่างมากมา เนื่องจากคุณภาพเหล่านี้ อาจถูกเลื่อนลงมาจากการจัดการองค์กรหรือระดับที่สูงลงสู่ผู้ควบคุม ผลรวมอาจจะทำให้งานของผู้ควบคุมมีความสมบูรณ์ด้วยเหตุผลหลักอย่างน้อย 3 ประการ

ประการแรก ผู้ควบคุมจะมีอำนาจมากขึ้นที่จะช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในรูปแบบที่มีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น ผู้ควบคุมอาจมีอิทธิพลสำคัญต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งเปิดให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ในเรื่องการปฏิบัติขององค์กรดังกล่าวนี้อาจสามารถเพิ่มความเป็นไปได้ที่ว่า การเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่จะดำรงอยู่ถาวร

ประการที่สอง เนื่องจากมีความรับผิดชอบใหม่ ผู้ควบคุมจึงมีเวลาว่างในการควบคุมตรวจตราผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดขึ้นน้อยลง

ประการสุดท้าย เนื่องจากผู้ควบคุมอาจเป็นสมาชิกของกลุ่มจัดการ เขาควรจะมีความพยายามมากขึ้นในความสำเร็จของการออกแบบงานใหม่ ลักษณะดังกล่าวส่งผลต่อพฤติกรรมที่สนับสนุนการทำงานในรูปแบบใหม่โดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าผู้ควบคุมได้รับการฝึกอบรมให้มีความสามารถในการช่วยเหลือ (มากกว่าเป็นเจ้าของ) ผู้ได้บังคับบัญชาและโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้ควบคุมได้มีส่วนร่วมในการวางแผนรูปแบบใหม่ของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

การปรับปรุงหรือรีระบบการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพควรจะได้รับดูแลเอาใจใส่จากองค์กรให้เกิดการผลักดันในเรื่องนวัตกรรมและการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามความคาดหวังที่จะให้เกิดประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรโดยใช้หลักการใน 4 ลักษณะ ซึ่งจะเป็นการปฏิบัติแบบประนีประนอมเพื่อบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องทัศนคติ พฤติกรรม ซึ่งจะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพคือ การอบรม การพัฒนาด้านสายวิชาชีพ การจ่ายค่าตอบแทน และการปฏิบัติของผู้ควบคุม เมื่อได้นำทุกวิธีการดังกล่าวข้างต้นไปสนับสนุนการปฏิบัติงานก็จะทำให้บุคลากรถูกจ้างปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจากผลดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของบุคลากรและองค์กร แต่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเป็นการเปลี่ยนที่ค่อยเป็นค่อยไป

2.บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารระดับกลางในการออกแบบงานใหม่

การมุ่งมั่นให้ระบบขององค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเงื่อนไขของเวลา การนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งองค์กรจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น Hackman and Oldham (1980) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางต้องแสดงบทบาทที่สำคัญ (พิเศษ) ในการเป็นต้นแบบหรือแบบอย่างในการแนะนำ/นำทางและต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของงานที่ต้องการให้เป็น ผู้บริหารระดับกลางต้องมีบทบาทที่สำคัญมากกว่า supervisors หรือผู้บริหารระดับสูง โดยต้องมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อระบบขององค์กร ต้องแสดงศักยภาพของการบังคับบัญชาและอำนาจที่จะดูแลงานที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นตำแหน่งที่ดีที่สุดในการดูแลระบบบริหารในการปฏิบัติงาน ตามแนวทางต่างๆ ที่ต้องการนำมาดำเนินการให้เป็นรูปแบบอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกุญแจสำคัญในการมุ่งมั่น/มุ่งมั่นให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่คาดหวังให้เป็น โดยจะต้องเป็นความรับผิดชอบที่มากเพียงพอและทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างเนื้องานเดิมกับเนื้องานใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องมุ่งมั่น และใช้เวลาพอสมควรในการขวนขวายและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามในกลุ่มกิจกรรมซึ่งเกิดขึ้นในฐานะภารกิจที่ต่างกัน เพื่อให้งานที่เปลี่ยนแปลงไปก้าวหน้าซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากและมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 เมื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการศึกษาวิเคราะห์ และต้องการนำไปสู่การปฏิบัติโดยใช้กิจกรรมต่างๆ ดังนั้นจึงเป็นการเสี่ยงที่จะทำให้ระบบงานใหม่ล้มเหลวหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงของงานหรือโครงสร้างได้หรือไม่นั้น ผู้บังคับบัญชาต้องให้คำแนะนำ ชี้แนะ และหากเกิดการหย่อนหยานในระบบ ผู้บริหารระดับกลางต้องดำเนินการให้มีการดูแลระบบงานที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างดี เพราะไม่เช่นนั้น โอกาสของความสำเร็จจะมีน้อยมาก และอาจต้องยุติลงหรือล้มเหลวก่อนเวลาที่คาดหวัง

ขั้นที่ 2 การตั้งมั่นแน่วแน่ที่องค์กรต้องดูแลงานที่ออกแบบใหม่ และปัญหาที่เกิดขึ้น คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพนั้นเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่จะต้องเคร่งเครียด แต่จะเป็นการที่ต้องเผชิญกับอุปสรรคหลายอย่าง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องทำตัวเองให้รู้สึกสบายใจและปลอดภัย และต้องหารือกัน เมื่อมีการตัดสินใจใหม่ในสิ่งที่ต้อง

ผูกพันในการปฏิบัติร่วมกัน หรือต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายๆ ฝ่าย สิ่งที่กังวลกลัว หรือความกระวนกระวายใจในความคิดชอบที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งบางครั้งจะนำไปสู่การแบ่งเบาภาระที่สำคัญของแผนหลักของระบบงานใหม่ ซึ่งเป็นการยากที่จะบอกในสิ่งที่เห็นว่าอะไร คือ ความแตกต่างที่แท้จริงหลังจากการเปลี่ยนแปลงเข้ามาแทนที่ ความเข้าใจของผู้บริหารระดับกลางที่จะต้องเฝ้าระวังสิ่งที่ขาดเวลา ไม่จริงจังของผู้ได้บังคับบัญชา และจะต้องเตรียมพร้อมในการให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ซึ่งเป็นความจำเป็นในการสร้างความมั่นใจว่าแผนหลักในการเปลี่ยนแปลงระบบงานใหม่ที่ต้องการให้เป็นจะไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง โดยต้องเสริมและเพิ่มการดึงดูดใจ โดยจัดสิ่งที่ไม่เป็นสาระให้หมดไป

ขั้นที่ 3 การเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมด้วยระบบการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรที่จะก้าวไปข้างหน้า ถ้าระบบบริหารได้รับการสนับสนุนให้มีการทำงานที่ท้าทายและเป็นอิสระ โดยระบบบริหารกลางคอยกำกับดูแลบ้างเป็นครั้งคราว อย่างไรก็ตามต้องใช้ตัวผลักดันที่สำคัญคือ การฝึกอบรม การพัฒนาในสายอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทน และการให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญซึ่งหากไม่ดำเนินการในลักษณะนี้อาจทำให้เกิดโอกาสและการท้าทายที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขาดหายไปได้ด้วยตัวมันเอง นอกจากนั้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มบุคคลที่ปรากฏออกมา ความอดุสาหะ พยายามที่จะผลักดันด้วยสติปัญญาที่จะทำให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้บทบาทของทั้งตัวบุคคลและกลุ่ม ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางเป็นตำแหน่งที่จะมีผลกระทบอย่างมาก ในการกระทบกระทั่งจากบุคลากรทุกฝ่ายในการที่จะผลักดันให้คำปรึกษา ช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีความเข้าใจ ประองคองที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ภาพที่ดี เพื่อจะส่งผลถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องยาก และเวลาในการดำเนินการในเรื่องผลักดันก็จะหมดไปกับการกำกับดูแลและดำรงไว้ด้วยวิธีการบริหารที่ต้องการให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพ และต้องช่วยเหลือแก้ไขการต่อต้านของประชาคมของผู้ได้บังคับบัญชาและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ผู้บริหารระดับกลางที่ต้องดำเนินการใน ขั้นที่ 3 คือ ไม่ควรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ส่วนพร้อมกัน เพราะเป็นการเสี่ยงและจะทำให้เกิดการสูญเปล่าที่จะทำเช่นนั้นจึงควรใช้ทฤษฎีหรือปรากฏการณ์ที่ค่อยๆ เลื่อนหายไป

โดยสรุป ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงานทั้งยังต้องให้การสนับสนุนให้คำชี้แนะผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องในเวลาที่เหมาะสม แต่บ่อยครั้งที่สังเกตได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางจะบริหารงานแบบไม่กล้าตัดสินใจคือ จะมองดูการบริหารงานแบบปล่อยให้เวลาผ่านไป ซึ่งจะทำให้การบริหารงานไม่สำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางจะอยู่ท่ามกลางผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหาร จึงทำให้เกิดความกดดันในเชิงบริหารจากทั้งระดับล่างและระดับบน กอปรกับการบริหารยังต้องอาศัยหลายๆ ปัจจัยในการบริหารงาน จึงทำให้ยากยิ่งที่จะบริหารงานไปได้อย่างราบรื่นตามลำพัง ซึ่งคงต้องได้รับการสนับสนุนจากหลายฝ่ายคือ ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องของในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3. การให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องดี-ข้อควรปรับปรุงพบว่ามีอิทธิพลต่อการรับรู้ผลการกระทำอันนำไปสู่การพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นไปอีกรวมทั้งปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่องให้ดีและถูกต้องได้คุณภาพ ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถนำเรื่องการให้ข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการปีละ 2 ครั้ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ที่ นร 0708.1/ว 5 ลว 2 สค. 2544) รวมทั้งใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินคุณภาพของหน่วยงานอันเป็นการสนับสนุนนโยบายมหาวิทยาลัยในเรื่องการประกันคุณภาพสถาบันการศึกษา

การให้ข้อมูลย้อนกลับคือการให้ผู้ทำงานรับทราบผลการทำงานของตนเองเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานและค้นหาวิธีการทำงานให้ผลงานออกมามีคุณภาพและเป็นคุณภาพที่สม่ำเสมอ มีแนวทางที่สามารถทำได้ 2 แนวทาง คือ

3.1 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ซึ่งผู้ให้บริการควรยึดหลักการให้บริการไว้ 3 ประเด็น คือ ผู้รับบริการทุกคนจะต้องได้รับบริการที่เท่าเทียมกัน ผู้รับบริการกับผู้ให้บริการต้องสามารถติดต่อกันเองโดยตรง และสุดท้าย หลักการ รายละเอียด ข้อตกลงในการให้บริการและการรับบริการจะเกิดจากการตกลงด้วยกันทั้งสองฝ่าย

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการในมหาวิทยาลัยที่มีอยู่อย่างชัดเจนคือ การให้บริการแก่สังคม อันประกอบด้วย การประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ การบริการการวิจัย การให้บริการด้านสุขภาพอนามัย การวิเคราะห์ เป็นต้น ซึ่งการใช้หลักการการให้บริการดังกล่าวจะนำไปสู่การปรับปรุง 3 ประการคือ

3.1.1 การให้ข้อมูลย้อนกลับจะเพิ่มขึ้นเพราะผู้รับบริการจะให้คำวิจารณ์กลับโดยตรงทันทีที่ได้รับบริการ

3.1.2 ทักษะที่ต้องใช้อย่างหลากหลายในงานที่ต้องให้บริการเกิดเพิ่มขึ้น เพราะต้องการที่จะฝึกความชำนาญให้เกิดเพื่อดึงดูดผู้รับบริการให้คงอยู่กับตนเองเนื่องจากพึงพอใจในการให้บริการที่มีคุณภาพ

3.1.3 ความมีอิสระในการทำงานเพิ่มขึ้นเพราะผู้ให้บริการสามารถหาวิธีการรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการให้ยืนยาวด้วยวิธีการของตนเอง

3.2การเปิดช่องทางข้อมูลย้อนกลับ ในการทำงานทุกชนิดล้วนแล้วแต่มีแนวทางให้ข้อมูลย้อนกลับได้หลายแนวทางด้วยกัน Hackman and Oldham(1980)ได้สรุปเป็นแนวทางใหญ่ได้ 2 แนวทางดังนี้

3.2.1. การได้ข้อมูลย้อนกลับทันทีจากงานที่ทำเสร็จ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การให้บริการหน้างาน ผู้รับบริการจะให้คำติชมทันทีที่ได้รับบริการ เช่น งานให้บริการซ่อม ปรปะปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ อุปกรณ์เครื่องใช้ เมื่อผู้ซ่อมดำเนินการซ่อมเสร็จแล้วตรวจสอบผลงานด้วยตนเองว่าใช้ได้หรือไม่ คำตอบที่ได้คือข้อมูลย้อนกลับจากตัวงานเองและเมื่อผู้รับบริการได้รับของข้อมูลย้อน

กลับจะเกิดขึ้นทันทีอีกครั้ง เพราะฉะนั้นเมื่อสร้างระบบการให้บริการซ่อมบำรุงในมหาวิทยาลัยโดยการให้ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็นในการให้บริการในแต่ละครั้ง ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลที่ ทันที ตรง และสม่ำเสมอ ผู้ให้บริการจะทราบว่าตนเองต้องพัฒนาทักษะมากน้อยเพียงใดหรือจะต้องเพิ่มทักษะด้านใดบ้าง การทำสถิติการทำงานผิดพลาดด้วยตนเองหรือการออกแบบสำรวจความพึงพอใจในคุณภาพของผลงานหรือคุณภาพของการให้บริการ จะเป็นตัวช่วยในการพัฒนาตนเองอีกด้วย

3.2.2 การได้รับข้อมูลจากผู้เก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อข้อมูลถูกนำเสนอผ่านผู้บังคับบัญชาหลายระดับก่อนแจ้งผู้ปฏิบัติงานทราบ ข้อมูลอาจถูกปรับแต่งโดยผู้เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติได้รับอาจไม่ตรงด้วยเหตุผลต่างๆ ข้อมูลเหล่านี้อาจได้จากแบบสอบถาม แบบประเมิน การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ รวมถึงการกรอกข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ ซึ่งอาจเกิดข้อข้องใจในคำถาม คำตอบได้บ้างแต่นับได้ว่าเป็นการให้ ข้อมูลย้อนกลับที่ยังมีผู้นิยมใช้

4. จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา สายงานและระดับตำแหน่ง พบว่าค่าเฉลี่ยต่ำสุดของทุกกลุ่ม คือ เรื่อง งานที่ผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานในข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งแสดงว่าผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องนี้-ข้อควรปรับปรุงค่อนข้างน้อย เพื่อช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงงาน มหาวิทยาลัยควรมีแนวทางให้มีการถือปฏิบัติในเรื่องนี้ให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและมากขึ้น โดยอาจจะหาวิธีการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับทั้งผู้ให้ข้อมูลและผู้รับข้อมูล

5. ในส่วนของความรับผิดชอบที่มีต่องาน ผลวิจัยปรากฏว่าไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงานนั้น ในการวิจัยครั้งนี้พบว่าค่าเชื่อมั่นในปัจจัยนี้ค่อนข้างต่ำคือ $\alpha = 0.57$ ซึ่งได้มาจากการใช้กลุ่มคำถามในแบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อ 8, 12, 15 และ ข้อ 1 (reversed scoring) กับคำถามตอนที่ 5 ข้อ 4 และ 7 ซึ่งแบบสอบถามนี้แปลจากแบบสอบถามต้นฉบับ Job Diagnostic Sarvey ของ Hackman and Oldham (1980) คำถามหรือสำนวนอาจจะสื่อความหมายได้ไม่ชัดเจนหรือตรงความต้องการ เห็นควรปรับปรุงแบบสอบถามในโอกาสที่จะมีการทำวิจัยครั้งต่อไป เพราะการได้ค่าความเชื่อมั่นต่ำจะทำให้ความสัมพันธ์ต่ำไปด้วยผลที่ออกมาจึงไม่นับสำคัญทางสถิติ

6. ควรมีการทำวิจัยในเรื่องความต้องการความก้าวหน้า (Growth Need Strength) ทั้งนี้ เนื่องจากคนที่มีความต้องการแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ต้องการเรียนรู้และต้องการพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่เขาต้องการ คนเหล่านี้จะบอกอย่างชัดเจนว่า “ต้องการความก้าวหน้า” และบุคคลเหล่านี้จะมีความสามารถในการปรับแรงจูงใจภายในเมื่อได้มีโอกาสทำงานที่ซับซ้อน งานที่ท้าทายความสามารถใน ขณะที่ผู้ที่มีความต้องการก้าวหน้าต่ำจะไม่สนใจโอกาสเหล่านี้เลยแม้จะถูกมอบหมายให้ทำงานที่มีศักยภาพของแรงจูงใจสูงก็ตาม ทั้งนี้เพื่อค้นหาว่าความต้องการความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงานเพื่อนำผลไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป