

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสร้างรูปแบบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสร้างรูปแบบความความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยประยุกต์ทฤษฎี ERG (Existence Relatedness and Growth Theory) ของ Alderfer ซึ่งตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก มี 1 ตัวแปร คือ ปัจจัยการดำรงชีพ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ สวัสดิการและค่าตอบแทน นโยบายและการบริหาร และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
2. ตัวแปรแฝงภายใน มี 3 ตัวแปร ดังนี้
 - 2.1 ปัจจัยความสัมพันธ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สัญญาจ้าง ความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
 - 2.2 ปัจจัยความเจริญก้าวหน้า ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน และความมีอิสระในการทำงาน
 - 2.3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัว คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นศึกษาเชิงสาเหตุและผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งได้ดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

พนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ใน 5 วิทยาเขต ประกอบด้วย วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตตรัง วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตภูเก็ต ปีการศึกษา 2551 จำนวนทั้งหมด 671 คน (กองแผนงาน, 2551) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 286 คน และได้สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนแต่ละวิทยาเขตและคณะ

เครื่องมือในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ก่อนทำงานปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สัญญาจ้าง ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางบริหาร สถานภาพความสัมพันธ์เดิมกับมหาวิทยาลัย และวิทยาเขต/เขต ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบเดิมค่าและแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ตัวแปรที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัวแปร ได้แก่ สวัสดิการและค่าตอบแทน นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระในการทำงาน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

การเก็บรวบรวมข้อมูล คณะผู้วิจัยขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และคณบดีคณะต่างๆ ทุกวิทยาเขต เพื่อประสานงานเก็บข้อมูลกับพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งวิชาการ ซึ่งส่วนใหญ่โดยผู้วิจัยได้เดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง สำหรับบางวิทยาเขตผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือ พร้อมกับชี้แจงวัตถุประสงค์ การรวบรวมข้อมูล และการนำเสนอแบบสอบถามคืนตามระยะเวลาที่กำหนด จากนั้นผู้วิจัยนำไปคัดเลือกแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์การผันแปร สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้

วิเคราะห์รูปแบบตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 11 ตัวแปร และตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร โดยได้วิเคราะห์รูปแบบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์ค่าอิทธิพล และค่าสถิติทดสอบ

ผลการวิจัย

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 11 ตัวแปร ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความพึงพอใจในการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีความสัมพันธ์กับนโยบายและการบริหาร สูงสุด มีค่า 0.580 รองลงมา ความอิสระในการทำงาน มีค่า 0.536 และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีค่า 0.512

ค่าเฉลี่ยมีค่าตั้งแต่ 0.650 - 3.911 ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการทำงาน มีค่า 3.911 รองลงมา ความมีอิสระในการทำงาน มีค่า 3.847 และความรับผิดชอบในงาน มีค่า 3.729 ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความสัมพันธ์เดิมกับมหาวิทยาลัย มีค่า 0.650

ผลการวิเคราะห์รูปแบบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อตรวจสอบกับค่าสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนสอดคล้องของข้อมูล ได้ค่า Chi-Square = 41.62, $p = 0.14$ ที่องศาอิสระ (df) = 33 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) = 0.97 ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแก้ (AGFI) = 0.95 ค่าดัชนีของกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ (RMR) = 0.040 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R Square) ของตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (SATIS) มีค่าเท่ากับ 0.94 แสดงว่าในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ร้อยละ 94

ขนาดอิทธิพลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ปัจจัยความเจริญก้าวหน้า (GROWT) มีขนาดอิทธิพลรวมสูงสุด 0.89 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเพียงอย่างเดียว และ ปัจจัยการดำรงชีพ (EXIST) มีขนาดอิทธิพลรวม 0.66 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรง 0.50 และอิทธิพลทางอ้อม 0.16 ส่วนปัจจัยความสัมพันธ์ (RELAT) ขนาดอิทธิพลรวม และขนาดอิทธิพลทางตรงไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นขนาดอิทธิพลทางอ้อม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีขนาดอิทธิพล - 0.57

ทั้งนี้ยังพบว่า ปัจจัยความสัมพันธ์ (RELAT) มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความเจริญก้าวหน้า (GROWT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีขนาดอิทธิพล - 0.64 และปัจจัยการดำรงชีพ (EXIST) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ปัจจัยความเจริญก้าวหน้า (GROWT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีขนาดอิทธิพล 0.43

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มีความสัมพันธ์กับนโยบายและการบริหารสูงสุด รองลงมา ความมีอิสระในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าส่วนใหญ่พนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางบริหาร (ร้อยละ 80.10) ดังนั้น นโยบายและการบริหารจึงมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อัตราค่าจ้าง การเพิ่มค่าจ้าง และสวัสดิการ การพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย และการออกจากงาน เป็นต้น ดังนั้น ควรให้พนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เข้าไปมีส่วนร่วมและมีช่องทางแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความมีอิสระในการทำงาน (ชุติกานุจน์ เพ็ชรแก้ว, 2546; Gilmer,

1975) อาจจะเป็นเพราะส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทและเอก ร้อยละ 53.50 และ 30.10 ตามลำดับ อายุเฉลี่ย 41.89 มีความเป็นนักวิชาการ สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ จากการศึกษาวิจัย เพื่อถ่ายทอดให้นักศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง จึงมีความต้องการความอิสระในการทำงาน ดังนั้นในการมอบหมายงาน ควรให้ความอิสระในการคิดและการตัดสินใจ รวมทั้งการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้เกิดความรัก ความผูกพันในองค์กร

2. รูปแบบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยได้รับอิทธิพลรวมจากปัจจัยความเจริญก้าวหน้าสูงสุด รองลงมาปัจจัยการดำรงชีพ ส่วนปัจจัยความสัมพันธ์มีอิทธิทางอ้อมและมีทิศทางตรงข้าม

ปัจจัยเจริญก้าวหน้ามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.89 ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน และความมีอิสระในการทำงาน จากผลการศึกษาได้รูปแบบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับปัจจัยจูงใจ (Motivator) ของ Herzberg และความต้องการความเคารพนับถือ (Esteem-self-confirmed) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) ตามทฤษฎีของ Maslow ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนานุช ดิษฐเนตร (2536) กล่าวว่า สิ่ง que ผู้ปฏิบัติงานได้รับผลปฏิบัติจากตัวเองได้แก่ ความสามารถในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน จะตอบสนองความต้องการในระดับสูง และมีผลโดยตรงต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนสิทธิ์ พงษ์พิทักษ์ (2548) ได้ศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน นโยบายและการบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ตามลำดับ จากสภาพของพนักงานมหาวิทยาลัยไม่มีความมั่นคงหรือสวัสดิการต่างๆ เหมือนกับราชการ ดังนั้น จึงต้องพยายามมุ่งงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความสำคัญปัจจัยความเจริญก้าวหน้าและส่งเสริมให้เป็นรูปธรรม

ปัจจัยการดำรงชีพได้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.66 และอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางปัจจัยความสัมพันธ์และปัจจัยความเจริญก้าวหน้า เท่ากับ 0.16 ทำให้เห็นว่าปัจจัยการดำรงชีพ ประกอบด้วย สวัสดิการและค่าตอบแทน นโยบายและการบริหาร และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สอดคล้องกับการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันในเบื้องต้น คือ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มีความสัมพันธ์กับนโยบายและการบริหารสูงสุด มีค่า 0.580 และทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เกี่ยวกับความต้องการ ลำดับขั้นที่ 1

Physiological needs หมายถึง ความต้องการขั้นพื้นฐานของทุกคนถ้าใครไม่ได้รับความ พึงพอใจในขั้นนี้ก็จะไม่สามารถมีชีวิตรอดต่อไปได้ ได้แก่ ความต้องการ อากาศ น้ำ อาหาร การหลีกหนี จากความร้อนหนาว การนอนหลับพักผ่อน ซึ่งเป็นสวัสดิการและค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีวิตเบื้องต้น และลำดับขั้นที่ 2 Safety needs หมายถึง ความต้องการความปลอดภัย ความอบอุ่น มั่นคงทางจิตใจ ซึ่งเป็นลักษณะความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ดังนั้นปัจจัยการดำรงชีพจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการมีชีวิต เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ จึงส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามปัจจัยการดำรงชีพส่งผลทางลบต่อปัจจัยความสัมพันธ์ เช่น การเพิ่มสวัสดิการและค่าตอบแทน อาจส่งผลให้ความสัมพันธ์ในองค์กรลดลงได้ หากแม้ได้รับการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม นอกจากนี้ นโยบายและการบริหาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับ สัญญาจ้าง และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีระบบบริหารบุคลากร 2 ระบบ ทั้งระบบราชการและระบบพนักงาน ทำให้เกิดการเปรียบเทียบกันในระบบพนักงานด้วยตนเอง และระหว่างระบบพนักงานกับระบบราชการ สอดคล้องกับทฤษฎีความขัดแย้ง ทฤษฎีของการขัดแย้ง (Dissonance theory) มีแนวคิดว่า ในเวลาเดียวกันบุคคลไม่อาจยอมรับ 2 แนวคิดที่ขัดแย้งกันได้ ดังนั้นบุคคลจึงต้องพยายามที่จะรับเพียงแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งเท่านั้น และทฤษฎีความเสมอภาค ของ Adams (Adams' equity theory) เป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่ทำงานจะมีการเปรียบเทียบกันอยู่เสมอ ความเสมอภาคจะเป็นตัวช่วยลดความขัดแย้งในบุคคล สิ่งที่ใช้ในการเปรียบเทียบตามแนวทฤษฎีนี้คือ ผลที่ได้จากงาน (Job outcome) และสิ่งที่ให้กับงาน (Job input) โดยผลที่ได้จากงานหมายถึง รางวัลที่ได้จากความสำเร็จในการทำงาน เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การยอมรับและสถานภาพ ส่วนผลที่ให้กับงานหมายถึง ความพยายาม การปฏิบัติงาน ทักษะ คุณภาพของผลผลิต ปริมาณของผลผลิต ทั้งนี้ยังสอดคล้องปัจจัยห้าฐาน (Hygiene factors) ของทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two factor theory) กล่าวว่อาจค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) เงินเดือน 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา 5) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 6) ฐานะของอาชีพ 7) การปกครองบังคับบัญชา 8) นโยบายและการบริหาร 9) สภาพการทำงาน 10) ความเป็นอยู่ส่วนตัว 11) ความมั่นคงในการทำงาน ดังนั้นที่เกี่ยวข้องควรดำเนินงานอย่างรอบคอบเพื่อป้องกันผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร

ปัจจัยความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางลบปัจจัยความเจริญก้าวหน้าและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานมากกว่าความสัมพันธ์ ในองค์กร และพนักงานมหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นน้อย แต่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ทั้งนี้อาจสืบเนื่องจากพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทั้งหมดอยู่ภายใต้การบริหารจัดการแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่

มหาวิทยาลัยกำหนด เพราะถ้าไม่กระทำ อาจมีผลต่อการจ้างงาน (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2550: 6) จึงทำให้มุ่งสร้างผลงานเป็นหลัก สอดคล้องกับ ภาวิช ทองโรจน์ (2551) กล่าวว่า ในบางมหาวิทยาลัย ปรากฏชัดเจนว่า พนักงานมหาวิทยาลัยขยันขันแข็งและมีประสิทธิภาพสูง ส่วนใหญ่จะสามารถสร้างงานทางวิชาการได้ตามเป้าหมาย จนทำให้ได้รับตำแหน่งทางวิชาการในเวลาที่กำหนด ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนสูงกว่าอดีตที่ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ในบางมหาวิทยาลัยมีสถิติชัดเจน เช่น ผลงานทางวิชาการที่เกิดขึ้นโดยพนักงานมหาวิทยาลัยในรอบห้าปีที่ผ่านมา จะมากกว่าผลงานรวมกันในอดีตในช่วงเวลา รวมถึงยี่สิบปี นอกจากนี้งานวิจัยของ อนงค์ แก้วอินทร์ 2544 และ อัมพร ประกอบการ 2541 พบว่า อาจารย์การ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ปัจจัยความก้าวหน้ามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสูงสุด จึงควรส่งเสริมความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นลำดับแรก ได้แก่ ความสามารถในการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน และความมีอิสระในการทำงาน ก่อนปัจจัยหรือตัวแปรอื่นๆ
2. ควรส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการผลักดันให้องค์กรก้าวหน้า และลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้
3. ควรมีการศึกษานุเคราะห์ผลงานโดดเด่นและผลงานไม่ผ่านการประเมินว่าเป็นมาจากสาเหตุใด ทั้งนี้อาจจะเจาะลึกเป็นกรณีศึกษา โดยการสัมภาษณ์ เป็นต้น
4. ควรศึกษารูปแบบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน และข้อมูลที่มีระดับการวัดที่แตกต่างกัน
5. ควรศึกษาและเปรียบเทียบรูปแบบความพึงพอใจของมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัยนอกระบบ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการจัดการ

1. การกำหนดนโยบายและการบริหารงานอย่างเป็นทางการเป็นธรรมกับบุคลากรทุกประเภทตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารมหาวิทยาลัยร่วมกัน
2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์นำผลการวิจัยไปใช้ในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย