

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการและระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ใช้ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย จำนวน 682 คน และเสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจำนวน 12 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยเริ่มจากวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากนั้นจึง วิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง การวิเคราะห์ส่วนที่สองคือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่ออภิปรายขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อจำกัดการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ศึกษาขอเสนอสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยและประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.60 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.10 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 73.90 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 89.90 รองลงมามีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์คิดเป็นร้อยละ 9.80 ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งบริหารคิดเป็นร้อยละ 79.70 รองลงมามีตำแหน่งบริหารเป็นรองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดีคิดเป็นร้อยละ 7.90 ส่วนใหญ่สังกัดคณะวิทยาการจัดการคิดเป็นร้อยละ 24.80 รองลงมาสังกัดคณะครุศาสตร์คิดเป็นร้อยละ 23.80 ส่วนใหญ่สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือคิดเป็นร้อยละ 26.10 รองลงมาสังกัดกลุ่มภาคเหนือคิดเป็นร้อยละ 22.00 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-5.99 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.70 รองลงมา 6-10.99 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.70 ส่วนใหญ่มีจำนวนชั่วโมงสอนเฉลี่ย 14 – 17 ชั่วโมง/สัปดาห์คิดเป็นร้อยละ 43.80

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่า

ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานในภาพรวมพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.57) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.58) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.38) ด้านโอกาสการพัฒนาขีดความสามารถ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.67) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.17) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.62) และด้านสิทธิส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.47)

ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในภาพรวมพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความยุติธรรม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.78$) และด้านการให้รางวัลและจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.67$)

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก($\bar{X}=3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.57$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.50$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.42$)

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก($\bar{X}=3.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านปัจจัยภายในงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$) และด้านปัจจัยภายนอกงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$)

ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในภาพรวมมีความพอใจในงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.77$) โดยทั่วไป ชอบลักษณะงานที่ได้ทำอยู่ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}= 3.34$) และโดยทั่วไป ชอบทำงานในคณะ/สถาบันแห่งนี้ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.81$)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการ (Academic Performance) ในภาพรวมพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสอน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.84$) ด้านการวิจัย ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}= 2.81$) และด้านการบริการวิชาการ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}= 3.37$)

5.1.1.2 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแปรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า $\chi^2/df=3.94$, GFI = 0.91, AGFI = 0.88, RMSEA = 0.066, CFI = 0.99, NFI = 0.98, TLI = 0.98 และ Standardized RMR = 0.042 ซึ่งค่าดัชนีชี้วัดที่ได้เป็นผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างบางค่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด ยังไม่เป็นตัวแบบสุดท้ายที่เหมาะสมจะนำไปใช้อธิบายสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยจึงทำการปรับสมการโครงสร้างตามสมมติฐานเพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามข้อเสนอแนะของโปรแกรม (Modification indices) โดยการยอมรับให้มีการโยกเส้นความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อน (e) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ตัวแบบมีความเหมาะสมที่สุด

(Model fit) ในการนำไปใช้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลังการปรับสมการ โครงสร้าง หลังสุดพบว่า $\chi^2/df = 2.52$, GFI = 0.95, AGFI = 0.92, RMSEA = 0.047, CFI = 0.99, NFI = 0.99, TLI = 0.99, Standardized RMR = 0.038 พิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องทั้งหมดมีค่าตามเกณฑ์ทุกค่า

นอกจากนั้นเพื่อให้ตัวแบบสมการ โครงสร้าง มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ค่าความเที่ยง หรือสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรภายนอกสังเกตได้พบว่า ตัวแปร การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์มากที่สุดเท่ากับ 0.90 รองลงมาได้แก่ ตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญา ปัจจัยภายนอกงาน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และสิทธิส่วนบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.89, 0.84, 0.83 และ 0.80 ตามลำดับ

ค่าความเที่ยง หรือสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรภายในสังเกตได้พบว่า ตัวแปรความชอบทำงานในคณะ/สถาบันมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์มากที่สุดเท่ากับ 0.65 รองลงมาได้แก่ความพอใจในงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการสอนเท่ากับ เท่ากับ 0.62 และ 0.52 ตามลำดับ

ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (pc) พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเที่ยงมากที่สุดเท่ากับ 0.960 รองลงมาได้แก่ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.944 และ 0.846 ตามลำดับ

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเพื่อดูค่าอิทธิพลของตัวแปรแฝงตาม พบว่า

ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่าด้านสิทธิส่วนบุคคลมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ($\lambda_x=0.90$) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ($\lambda_x=0.60$)

ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรพบว่าด้านความยุติธรรมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ($\lambda_x=0.88$) ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ($\lambda_x=0.74$)

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ($\lambda_x=0.96$) ด้านการมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ($\lambda_x=0.80$)

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน พบว่าด้านปัจจัยภายนอกงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ($\lambda_x=0.93$) ด้านปัจจัยภายในงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ($\lambda_x=0.85$)

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าด้านความชอบทำงานในคณะ/สถาบัน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ($\lambda_y=0.81$) ด้านความชอบในลักษณะงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ($\lambda_y=0.36$)

ตัวแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการพบว่าด้านการสอน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ($\lambda_y=0.73$) ด้านการวิจัยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ($\lambda_y=0.44$)

สรุปจากการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดโดยภาพรวม มีความเที่ยงในระดับที่ยอมรับได้ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลผลการวิเคราะห์เส้นทาง ของตัวแบบสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์โดยสรุปในภาพรวมพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย คือแรงจูงใจในการทำงานโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยและทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการผ่านความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการและทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เป็นอิทธิพลเชิงลบ

ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ของสมการ โครงสร้างพบว่าตัวแปรอิสระคุณภาพชีวิตในการทำงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานสามารถร่วมกันอธิบาย ความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการ ได้ร้อยละ 51 และสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

1. คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

2.การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

13. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ผ่านความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ได้รับการพิสูจน์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย มีจำนวน 9 ข้อ โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงจำนวน 6 ข้อ และปัจจัยที่ส่งผลโดยอ้อมจำนวน 3 ข้อ

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจำนวน 12 คน และผลที่ได้จากข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามเชิงปริมาณ สรุปผลได้ดังนี้

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยรวมมีปัญหาในด้านการวิจัย ที่มีประสิทธิผลค่อนข้างต่ำ ซึ่งส่งผลให้ภาพรวมผลการปฏิบัติงานวิชาการลดลง

ในการค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ผู้วิจัยได้มีการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานในประเด็นที่ศึกษาประกอบด้วย การให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน สภาพการทำงานที่ปลอดภัย โอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว การได้รับการยอมรับในสังคม และสิทธิส่วนบุคคล ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีทั้งที่พอใจในคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่ทำงานมาไม่นาน และไม่พอใจในคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่ทำงานมาเป็นเวลานาน โดยประเด็นสำคัญอยู่ที่ การจัดสวัสดิการนอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับซึ่งโดยส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะได้รับนอกเหนือจากสวัสดิการที่ได้รับจากประกันสังคม ซึ่งก็จะมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ที่จะได้รับคล้ายๆกัน มีเพียงบางแห่งที่จะได้รับนอกเหนือจากที่กล่าวมา เช่นสวัสดิการประกันชีวิตกลุ่ม ค่าศึกษานูตร ทุนการศึกษานูตลากร เป็นต้น ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเพิ่มสวัสดิการนอกเหนือจากสวัสดิการที่พนักงานได้รับรู้ในสิ่งที่ควรจะได้รับ ซึ่งก็จะช่วยทางด้านจิตวิทยาในการที่จะเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิผลในการทำงาน สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามเชิงปริมาณที่ต้องการให้สร้างความมั่นคงในอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง สัญญาจ้างที่เป็นธรรม สวัสดิการต่างๆที่ดีกว่าระบบประกันสังคมที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน

อีกหนึ่งประเด็นที่สำคัญคือการบริหารจัดการเวลา อันเนื่องมาจากการทำงานที่มีภาระงานที่มาก สายสนับสนุนมีจำกัด ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านวิชาการ สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามเชิงปริมาณที่ต้องการให้ลดภาระงานธุรการต่างๆที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านวิชาการ โดยการจัดการระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เช่นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุน หรือการเพิ่มจำนวนของสายสนับสนุน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนอาจารย์แล้ว มีสัดส่วนที่ต่ำมากๆ ทำให้อาจารย์ต้องแบกรับภาระงานบางส่วน เช่นการจัดเตรียมเอกสารสำหรับการทำประกันคุณภาพ รวมทั้งภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ใช่น้ำหนักโดยตรง ทำให้ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการสอน การทำวิจัย และการบริการวิชาการ จึงทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการไม่ดีเท่าที่ควร ตลอดจนลดภาระงานสอน เนื่องจากปัจจุบันจำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 15 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ประกอบกับภาระงานธุรการต่างๆที่ต้องทำ จึงทำให้ไม่สามารถที่จะบริหารเวลาในการทำวิจัย หรือเขียนเอกสาร ตำรา และการแบ่งภาระงานที่ชัดเจนตามความถนัด ไม่ใช่ทุกคนต้องทำเหมือนกันหมดทุกอย่าง นอกจากนี้จากผลเชิงคุณภาพสิ่งที่อยากให้หน่วยงานปรับปรุงคือสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านการเรียนการสอน ความปลอดภัยของทีมงาน

2. ปัจจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในประเด็นที่ศึกษาประกอบด้วย ความยุติธรรม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการให้รางวัลและจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร นั้น โดยส่วนใหญ่เห็นว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ทั้งในด้านความยุติธรรม การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการให้รางวัลและจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ปัญหาที่พบคือ ในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ควรปรับปรุง เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน อันจะส่งผลให้ช่วยเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความพึงพอใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่ศึกษาประกอบด้วย การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลในลักษณะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้ส่งผลกระทบต่อผลงานปฏิบัติงานวิชาการ ผ่านความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจทำให้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมต่างๆที่ไม่อยากจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาอยากให้เป็น และจากข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามเชิงปริมาณอยากให้ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดการสร้างความกดดันโดยใช้สัญญาจ้างมาเป็นเครื่องมือ เพราะจะทำให้เสียขวัญและกำลังใจในการทำงานเพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารควรมีความเข้าใจในงานและช่วยส่งเสริมการทำงาน

4. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานในประเด็นที่ศึกษาประกอบด้วยปัจจัยภายในงาน และปัจจัยภายนอกงาน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานช่วยทำให้เกิดแรงกระตุ้นที่อยากจะทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ในทางอ้อมจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามเชิงปริมาณนั้นต้องการให้สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพราะแรงจูงใจในการทำงานจะช่วยกระตุ้นให้คนทำงานส่งผลให้รู้สึกพึงพอใจในการทำงาน อันจะทำให้เพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

5. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานผลการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ที่มีความพึงพอใจในการทำงานยกเว้นลักษณะของงานที่องค์กรจัดให้ทำ ที่เป็นงานนอกเหนือจากงานสอน วิจัย และบริการวิชาการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานวิชาการ

ส่วนแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานวิชาการจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ สุราษฎร์ธานี 3 ประเด็นดังนี้

1. ด้านการสอน ส่วนใหญ่จำเป็นต้องทำให้ผู้สอน นั้นสามารถสอนในลักษณะให้ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์หรือที่เรียกว่าการสอนแบบสร้างสรรค์เป็นฐาน (creativity-based learning: CBL) หรือนำไปต่อยอดสร้างเป็นนวัตกรรมได้ พัฒนาการสอนของอาจารย์ให้เป็นผู้จัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นการเปลี่ยนทัศนคติ เปลี่ยนวิธีการจัดการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ

2. ด้านการวิจัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมดเห็นพ้องต้องกันว่าควรมีการนำผลวิจัยไปเชื่อมโยงและบูรณาการ กับเรื่องการบริหารวิชาการ และการเรียนการสอน ด้วยการลงพื้นที่เพื่อหาโจทย์วิจัย และสำรวจความต้องการของท้องถิ่นเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ถ้าสามารถทำวิจัยในลักษณะนี้ได้ ก็จะส่งผลต่อการวิจัยและบริการวิชาการที่ตอบโจทย์โดยแท้จริง

3. ด้านการบริการวิชาการ ส่วนใหญ่ เน้นให้ออกไปเป็นวิทยากรเพื่อให้นักในท้องถิ่นรู้จัก และการช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้เชื่อมโยงไปยังงานวิจัยได้จากการไปพบปัญหาของท้องถิ่น

4. สร้างแรงจูงใจในการทำงานผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การให้รางวัล การให้ทุนการศึกษา ประกันสุขภาพหมู่ การสร้างเส้นทางอาชีพที่เป็นรูปธรรม

5.2 อภิปรายผล

จากการทดสอบสมมติฐานสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานวิชาการ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานถ้าบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานเกิดการพัฒนาคุณภาพงานในองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การลดอัตราการโอดนัยและลาออกจากงาน (คูสิตา เครือคาปิ่ว, 2551, น. 13) Hackman and Suttle (1977) กล่าวการมีคุณภาพชีวิตที่ดีนอกจากทำให้คนมีความพึงพอใจแล้วยังส่งผล ต่อสภาพสังคมสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจผลผลิตต่างๆ และที่สำคัญคุณภาพชีวิตการทำงานจะไปสู่ ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันในองค์การช่วยให้อัตราการขาดงานการลาออกและอุบัติเหตุมีน้อยลง ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้านี้ ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของกฤตา อภิโชคพิณพิฐ (2550) โกวิท สะอาดแก้ว (2551) และ Beh & Rose (2007) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้จากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (1970) ที่อธิบายพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ว่าเป็นไปตามลำดับขั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย นั้นส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการตอบสนองในลำดับขั้นความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัย ในขณะที่องค์การต้องการประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่อยู่ในลำดับขั้นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคมและความต้องการความสำเร็จในชีวิต ซึ่งความต้องการไม่สอดคล้องกัน ประกอบกับผลในเชิงคุณภาพที่มีความต้องการให้องค์การเพิ่มสวัสดิการที่ได้รับให้มากกว่าสวัสดิการพื้นฐาน ซึ่งการให้สวัสดิการที่มากกว่ามาตรฐานจะเป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน ช่วยกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในที่สุด และอีกหนึ่งประเด็นที่สำคัญคือการบริหารจัดการเวลา อันเนื่องมาจากการทำงานที่มีภาระงานที่มาก สายสนับสนุนมีจำกัด ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านวิชาการ นอกจากนั้นสิ่งที่ยากให้หน่วยงานปรับปรุงคือสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านการเรียนการสอน ความปลอดภัยของที่ทำงาน ดังนั้นถ้าบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะทำให้มีความ พึงพอใจในการทำงานส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

2. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ทำให้พนักงานเต็มใจในการใช้ความพยายามและทุ่มเทเวลาในการทำงานให้กับองค์กร เพื่อการได้รับรางวัลต่างๆ จากองค์กร ผ่านการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นการรับรู้ทางบวกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่จะนำไปสู่พฤติกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้านี้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rhoades & Eisenberger (2002) ที่พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรคือความยุติธรรม (fairness) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (supervisor support) และ การได้รางวัลจากองค์กร (organizational rewards) และ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (favorable job conditions) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน ไม่สอดคล้องกับมาริสสา อินทรเกิด และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2559) ที่พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน อธิบายได้จากแนวคิดของ Wayne et al. (1997) ที่พบว่าผู้ที่รับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูง จะมีพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่รับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับต่ำกว่า ซึ่งจากผลเชิงปริมาณพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรภาพรวม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความยุติธรรม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.78$) ด้านการให้รางวัลและจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.67$) ซึ่งจากค่าเฉลี่ยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรนั้นจะเห็นได้ว่าไม่ได้อยู่ในระดับสูงเพียงพอที่จะทำให้แสดงถึงประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามที่ Wayne et al. (1997) ได้กล่าวไว้ ประกอบกับจากผลเชิงคุณภาพพบว่าส่วนใหญ่อยากให้องค์กรปรับปรุงในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน อันจะส่งผลให้ช่วยเสริมการทำงานให้มีประสิทธิผล จึงทำให้ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีทิศทางเป็นลบ โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวคิดที่ว่า การมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงค่านิยม เจตคติ และแรงจูงใจของพนักงาน โดยการค่อยๆ กระตุ้นจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง (Bass, 1985, p. 32) ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปริมาณความสำเร็จของผู้ตาม ทั้งด้านความเต็มใจในการใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการทำงาน ความพึงพอใจต่อผู้นำ การเห็นความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้การประสบความสำเร็จในงาน (Bass as cited in Krishnan, 2005, p. 14) ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้านี้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dunham & Klafehn (1990, pp. 28-34) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ที่จะส่งผลให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ด้วย

ความพึงพอใจผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถตัดสินใจ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรยึดมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ และแสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ ส่งผลให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น และ Phillips (2012) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผลการศึกษางานวิจัยนี้สอดคล้องผลการศึกษางานของนเรศ ฅ พัทลุง (2554) ที่พบว่าคุณลักษณะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมุ่งปฏิบัติให้บรรลุผลและแบบอย่างเชิงจิตใจส่งผลทางตรงเชิงลบต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน โดยเหตุผลที่เป็นเช่นนั้นเนื่องจากว่า การนำการบริหารเชิงวิสัยทัศน์มาใช้ในระบบราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลนั้นก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับ Stewart (1996) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (Identifying Resistance) เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งที่เคยเห็น เคยเป็น เคยมี (Status Quo) ของสังคมการทำงานและความเคยชินในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจมีผลต่อความเชื่อมั่นเดิมๆที่เคยมีอยู่และเป็นอยู่ของสังคมการทำงาน และยิ่งถ้าเป็นความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและทิศทางในการบริหารจัดการด้วยแล้ว การต่อต้านก็มีแนวโน้มสูงมาก ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานและประสิทธิผลในการทำงาน และสอดคล้องกับผลเชิงคุณภาพที่สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลในลักษณะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานวิชาการผ่านความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจทำให้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมต่างๆที่ไม่อยากจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาอยากให้เป็น

นอกจากนั้นนฤนันท์ สุริยมณี และประเสริฐ ไชย สุขสะอาด (2554) พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล ส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship - Oriented) และมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) ในระดับสูงจากผลการวิจัย ดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารหน่วยงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีภาวะผู้นำที่ไม่สอดคล้องกับอำนาจการควบคุมสถานการณ์ภายในหน่วยงานตามทฤษฎีของ Fiedler (1967) ที่เชื่อว่าผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลเมื่อมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง

4. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทั้งส่วนบุคคลและผลการดำเนินงานขององค์กร (Addison and Brundrett , 2008) ส่วน Shaari, Yaakub and Hashim (2002) แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจสูงมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีในที่ทำงานและมีความรับผิดชอบมากขึ้นและขยันขันแข็ง ในทำนองเดียวกัน

Halepota (2005) กล่าวว่าแรงจูงใจทำให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้นจึงส่งผลในการผลิตที่สูงขึ้น เช่นเดียวกับการสร้างผลกำไรที่สูงขึ้น Singla (2009) สรุปความสำคัญของแรงจูงใจต่อพนักงานมีดังต่อไปนี้ ช่วยปรับปรุงระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยในการเปลี่ยนทัศนคติเชิงลบหรือไม่แยแสของพนักงาน ลดการหมุนเวียนของพนักงาน ช่วยในการลดการขาดงาน และลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการศึกษาคั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Springers (2010) ที่พบว่าแรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพชรรัตน์ ตุงไธสง (2549) พบว่าตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ได้แก่แรงจูงใจในการพัฒนาการศึกษา เพียงพร โทบุราณ (2551) ที่พบว่า การจัดให้มีระบบสวัสดิการและการจ่ายค่าตอบแทน ที่ยุติธรรมและเพียงพอ สามารถจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดีอีกทั้งยังทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการทำงานและส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรส่วนรัฐพล ศรีศักดิ์ (2551) พบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานบรรยากาศในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานได้ สอดคล้องกับสุรศักดิ์ จันดี และวารภรณ์ รุ่งเรือง กลกิจ (2554) พบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหารงานและปัจจัยด้านการจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ร้อยละ 31.6 อธิบายได้ว่าจากทฤษฎีทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่กล่าวว่าปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่สร้างทัศนคติทางบวกให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรงซึ่งทำให้คนชอบและรักงานเป็นการสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์กรทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในที่สุด ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยส่วนใหญ่ยังมีความต้องการที่อยากจะประสบความสำเร็จในด้านผลงานวิชาการ ซึ่งเป็นปัจจัยภายในงานหรือเป็นปัจจัยจูงใจที่จะกระตุ้นให้ทำงาน แม้ว่าปัจจัยค้ำจุนหรืออนามัย (Hygiene Factors) นั้นในบางประเด็นจะไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่ควรจากผลเชิงคุณภาพ คือ ความมั่นคงในงานและสถานภาพในอาชีพ แต่ทั้งสองประเด็นนี้เป็นเพียงสิ่งป้องกันไม่ให้นักงนเกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น ดังนั้นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) จึงยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ สอดคล้องกับผลเชิงคุณภาพที่สรุปได้ว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นที่อยากจะทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

5. ความพึงพอใจในการทำงานส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ห้องค์การไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิผลได้ หากบุคคลมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบอยู่จะทำให้ได้ผลผลิตสูงและองค์การมีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในงานของบุคคลจะไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่จะมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ของการทำงานและปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลตลอดเวลา (พงศ์ หรดา, 2540, หน้า 50) Fisher & Menghetti (2010) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบของพฤติกรรมอย่างชัดเจน ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Azadehand & Ahranjani (2014) พบว่า ความมั่นคงในงาน ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน Farooqui&Nagendrab (2014) พบว่าความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน Springers (2010) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ Huang et al. (2013) ที่ศึกษาผลกระทบของความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลการสอน ของอาจารย์ในวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีและการ โรงแรมโดยใช้ตัวแบบสมการ โครงสร้างผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการทำงานส่งผลบวกต่อประสิทธิผลการสอนของอาจารย์ การเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้ อาจารย์ผู้สอนจะช่วยให้ประสิทธิผลการสอนของอาจารย์เพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน อารี อินทรา (2553) พบว่าความพึงพอใจในงานโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มุทิตา คงกระพันธ์ (2554) ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การผ่านความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรีผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อธิบายได้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ห้องค์การไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิผลได้ หากบุคคลมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบอยู่จะทำให้ได้ผลผลิตสูงและองค์การ มีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นความพึงพอใจในงานของบุคคลจะไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่จะมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ของการทำงานและปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลตลอดเวลา (พงศ์ หรดา, 2540, หน้า 50) สอดคล้องกับ Fisher & Menghetti (2010) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การดังนั้นความพึงพอใจในงานจึง

มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของพฤติกรรมอย่างชัดเจน ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน รวมถึงมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ปรียาพร วงศ์อนุโรจน์, 2535, น. 143) สอดคล้องกับผลเชิงคุณภาพที่ส่วนใหญ่แล้วมีความพึงพอใจในการทำงาน ยกเว้นด้านลักษณะของงานที่องค์กรจัดให้ทำ ที่เป็นงานนอกเหนือจากงานสอน วิจัย และบริการวิชาการ ที่มีเป็นจำนวนมากจนไม่สามารถที่จะบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพในการทำผลงานวิชาการ ซึ่งทำให้ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานวิชาการ

6. คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่มีผลกระทบโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจและเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร ถือว่าเป็นทรัพยากรอันสำคัญยิ่งที่องค์กรมีอยู่ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานเกิดการพัฒนาคุณภาพงานในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรลดอัตราการโอนย้ายและลาออกจากงาน (คูสิตา เครือคาปิ่ว, 2551, น. 13) Hackman & Suttle (1977) ที่กล่าวการมีคุณภาพชีวิตที่ดีนอกจากทำให้คนมีความพึงพอใจแล้วยังส่งผลต่อสภาพสังคมสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจผลผลิตต่างๆ และที่สำคัญคุณภาพชีวิตการทำงานจะไปสู่ ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ดนตรีทวี ไทรวิจิตร (2554) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากนั้นคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Greenberg & Baron, 1993; โกวิท สะอาดแก้ว, 2551; ปกรณ์ ลิ่มโยธิน , 2555) อธิบายได้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยได้รับนั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่ง Huse & Cummings (1985) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นความสอดคล้องกันระหว่างความสมปรารถนาหรือความพึงพอใจในงานของบุคคลกับประสิทธิผลขององค์กรหรืออีกนัยหนึ่งคือประสิทธิผลขององค์กรอันเนื่องมาจากความผาสุกในงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการ

ทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Schuler et al. (1989) และ Greenberg & Baron (1993) ที่สรุปได้ว่าคุณภาพชีวิตการทำงานทำให้เกิดประโยชน์ที่ 3 ด้าน ได้แก่ ผลโดยตรงในการเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและลดอัตราการเปลี่ยนงานทำให้ผลผลิตสูงขึ้นและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรเช่นผลกำไรการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการสร้างสภาพการทำงานให้มีแรงจูงใจความพึงพอใจและสร้างความผูกพันในองค์กรจะเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร และผลจากเชิงคุณภาพจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่มีความไม่พึงพอใจในเรื่องสวัสดิการที่ได้รับ ความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ควรต้องปรับปรุง จึงส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน

7. คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ผ่านความ พึงพอใจในการทำงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากผลการศึกษาในงานวิจัยนี้พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ โกวิท สะอาดแก้ว (2551) คนตร์ทวี ไทรวิจิตร (2554) และ ปกรณ์ ลิมโยธิน (2555) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน อธิบายได้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ได้รับนั้นไม่ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจเพียงพอที่จะกระตุ้นให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานในลำดับต่อมา ดังนั้นคุณภาพชีวิตในการทำงานจึงไม่มีผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการ

8. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรแสดงออกโดยการให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานพึงพอใจ เช่น ให้การยอมรับและยกย่อง การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ข้อมูลและความช่วยเหลืออื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการให้ องค์กรมีความรู้สึกผูกพันและให้การสนับสนุนพวกเขา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นบรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนที่จะทำให้พนักงานกับองค์กรยอมรับเป้าหมายที่แตกต่างของกันและกัน ดังนั้น การนำบรรทัดฐานการแลกเปลี่ยนมาประยุกต์ใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยต่างให้การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะนำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Rhoads & Eisenberger , 2002, p.700) ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน และส่งผลดีต่อประสิทธิผลของงาน ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rhoades & Eisenberger (2002) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรคือความยุติธรรม (fairness) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

(supervisor support) และการได้รางวัลจากองค์กร (organizational rewards) และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (favorable job conditions) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับภคพร ภูไพบูลย์ (2554) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และอริสา ส้ารอง (2553) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อธิบายได้ว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยมีความพึงพอใจในการทำงานจากการรับรู้ในสิ่งที่องค์กรให้การสนับสนุนพวกเขาไม่ว่าจะเป็นการประเมินการทำงานที่มีความยุติธรรม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการให้รางวัล สอดคล้องกับผลเชิงคุณภาพที่ส่วนใหญ่เห็นว่าได้รับการสนับสนุนในประเด็นที่ได้กล่าวมา

9. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏผ่านความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้ว่าเนื่องจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับ ภคพร ภูไพบูลย์ (2554) และอริสา ส้ารอง (2553) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการ (Azadehand & Ahranjani, 2014; Farooqui & Nagendrab, 2014; Huang et al., 2013; Springers, 2010; มุกิตา คงกระพันธ์, 2554) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อธิบายได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานในระดับที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานนั่นเอง

10. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีทิศทางเป็นลบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวคิดที่ว่า การมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงค่านิยม เจตคติ และแรงจูงใจของพนักงาน โดยการค่อยๆ กระตุ้นจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง (Bass, 1985, p. 32) ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปริมาณความสำเร็จของผู้ตาม ทั้งด้านความเต็มใจในการใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการทำงาน ความพึงพอใจต่อผู้นำ การเห็นความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้การประสบความสำเร็จในงาน (Bass as cited in Krishnan, 2005, p. 14) ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับ Morrison et al. (1997) ที่พบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีความสัมพันธ์

เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานเหมือนกับอำนาจหน้าที่ และยังพบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีส่วนช่วยให้ผู้ตามมีค่านิยมมุ่งมั่นในการทำงานและสร้างศักยภาพตนเองให้เพิ่มขึ้น และให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย Walumbwa et al. (2005) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปกับเจตคติต่องาน 2 ด้านคือความผูกพันต่องานและด้านความพึงพอใจในงาน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานในประเทศเคนยาและสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูป มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่องานและความพึงพอใจในงานในทั้ง 2 ประเทศ Pianella (2014) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาล ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาล โดยที่หัวหน้าพยาบาลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และมีทัศนคติในการทำงานที่ดี นอกจากนี้ยังส่งผลความตั้งใจให้บริการผู้ป่วย คุณภาพการดูแลรักษา ส่วนกรณีการ วิวัฒนาวิโส (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบปฏิรูป ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยศึกษาจากพนักงานประจำของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่ดำเนินธุรกิจด้านเครื่องจักรกลการเกษตร ผลการศึกษาพบว่าผู้นำแบบปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่หากผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสูงจะมีผลทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงตามไปด้วย ฤกษ์ ภูไพบูลย์ (2554) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือ การเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา: กลุ่มงานสนับสนุนและบริการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูป มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .517 และภาวะผู้นำแบบปฏิรูปที่ผู้นำมีการกระตุ้นเร้าให้เกิดแรงบันดาลใจและการรับรู้ การสนับสนุน จากองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านจิตอาารมณ์ และด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ ความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 69.5 อธิบายได้ว่าตามแนวคิดของ Stewart (1996) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในช่วงแรกจะก่อให้เกิดการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (Identifying Resistance) เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งที่เคยเห็น เคยเป็น เคยมี (Status Quo) ของสังคมการทำงานและความเคยชินในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจมีผลต่อความเชื่อมั่นเดิมๆที่เคยมีอยู่และเป็นอยู่ของสังคมการทำงาน และยังถ้าเป็นความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและทิศทางในการบริหารจัดการด้วยแล้ว การต่อต้านก็มีแนวโน้มสูงมาก ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานทำให้ไม่พึงพอใจ ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องระบุให้ได้ว่า

1. ใครและกลุ่มใดบ้างที่ต่อต้านหรือจะต่อต้าน หรือมีแนวโน้มว่าจะต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นจะต้องนำเข้ามา เพราะตัวบุคคลและกลุ่มคนที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมต่อต้านที่แตกต่างกัน หากวิเคราะห์ไม่ทั่วถึงและจัดการปรับแต่งการต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ก็จะส่งผลให้เกิดการต่อต้านในระยะยาวจนเกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในระยะยาวได้

2. ความรุนแรงของการต่อต้าน (Degree of resistance) มีมากน้อยเพียงใด ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับความคิดเห็น ความเชื่อ และผลประโยชน์ ของคนหรือกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้ามีผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็นหรือแนวคิด ทฤษฎีที่ยึดถือปฏิบัติ อยู่ก็จะเกิดการต่อต้านเฉพาะในตอนแรกๆ เมื่อเกิดความเคยชินใหม่ๆ การต่อต้านก็จะลดลง แต่ถ้ามีผลกระทบต่อความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาการทำงานหรือการดำรงชีวิตของบุคคล ก็จะเกิดการต่อต้านที่รุนแรงขึ้น จนอาจถึงขั้นเกิดการรวมตัวกันต่อต้านความเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างจริงจังก็อาจเป็นไปได้ ยิ่งถ้ามีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคลด้วยแล้ว ก็ยิ่งจะเกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงที่สุดและยืดเยื้อจนยากที่จะแก้ไขได้ การวิเคราะห์ ทั้งในด้านลักษณะของความเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง และถี่ถ้วน เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากเกิดการต่อต้านจนเกิดความเสียหายขึ้นแล้ว จะบริหารได้ยาก หรืออาจจะต้องยกเลิกการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเลยก็มี

นอกจากนั้นจะเห็นได้ว่าผลการศึกษจะเป็นของต่างประเทศ และในส่วนของประเทศไทยจะเป็นองค์การภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นองค์การระบบราชการ บริหารจัดการแบบเดิมๆจะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างช้าๆการดำเนินกิจกรรมส่วนใหญ่เป็นงานประจำที่เคยปฏิบัติมาเป็นระยะเวลายาวนานบุคลากรจะปฏิบัติงานแบบเคยชินเดิมๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้บทบาทภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดการต่อต้านและส่งผลให้ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับ ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ปัญหาของการบริหารงานของระบบราชการไทย มาจากบุคลากรขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการที่เปลี่ยนไป ในขณะที่เดียวกันในสังคมวิชาการซึ่งถือได้ว่าเป็นสังคมที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสังคมที่มีเหตุมีผล แต่ยังคงแทรกแซงรูปแบบของวัฒนธรรมที่ต่อต้านการไม่ยอมรับคนที่เก่งกว่า ดังจะเห็นได้จากผลงานวิจัยของ อภิภา ปรัชญพฤทธิ (2549) ที่ศึกษาความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศของอาจารย์ใหม่พบว่า ปัญหาความคิดริเริ่มของอาจารย์ใหม่ที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ มักจะถูกการต่อต้านหรือไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ใหญ่ ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การที่ต่อต้านความเปลี่ยนแปลง

11. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ผ่านความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีทิศทางการลบ อธิบายได้จากผลการศึกษางานวิจัยนี้พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงเชิงลบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในการทำงานส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นเมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการหรืออาจารย์เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานลดลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Stewart (1996) ที่กล่าวว่า การต่อต้านความเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพอใจในการทำงานทำให้ไม่พึงพอใจ และประสิทธิผลในการทำงานลดลง และสิริภาพรรณ ลีภัยเจริญ (2012) ที่พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ สอดคล้องกับผลเชิงคุณภาพ ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลต่อพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในลักษณะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานวิชาการ ผ่านความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจทำให้ส่งผลต่อพฤติกรรมต่างๆที่ไม่อยากจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาอยากจะเป็น

12. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แรงจูงใจในการทำงานเป็นการแสดงออกให้เห็นถึงสภาพอารมณ์ของบุคคลต่อสิ่งเร้าแล้วปรากฏออกมาเป็นพฤติกรรมเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายการเกิดอารมณ์พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ (McClelland , 1961) ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของศุภกิตต์กิจ ประพฤทธิกุล (2553) พบว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพียงพร โทบุราณ (2551) พบว่าการจัดให้มีระบบสวัสดิการและการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ สามารถจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการทำงานและส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร อธิบายได้จากแนวคิดของ Ghafoor (2014) พบว่าแรงจูงใจในการทำงานด้วยคำถาม 6 ข้อ เกี่ยวกับ ความพยายามในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความทุ่มเทในการทำงาน การทำงานนอกเหนือภาระงาน และความสุขในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในป่ากีสถาน นอกจากนั้นสิริวรรณ ศิริเดชาพันธ์ (2557) กล่าวว่าแรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่จะเป็น

พลังผลักดันให้ บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภาคภูมิใจและ พึงพอใจในการทำงานซึ่ง จะส่งผลต่อประสิทธิผลให้องค์การประสบความสำเร็จต่อไป และจากผลเชิงคุณภาพนั้นการมีแรงจูงใจในการทำงานจะช่วยให้นักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมีความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานจะช่วยให้เกิดความตั้งใจ มุ่งมั่นในการทำงานอันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

13. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ผ่านความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้จากงานวิจัยนี้ผลการศึกษพบว่าแรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และและ ความพึงพอใจในการทำงานส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นแรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการ อธิบายได้จากแนวคิดของศิริวรรณ ศิริเดชนานท์ (2557) กล่าวว่าแรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้น โดยสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่จะเป็นพลังผลักดันให้ บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภาคภูมิใจและ พึงพอใจในการทำงานซึ่ง จะส่งผลต่อประสิทธิผลให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งเมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการถูกกระตุ้นด้วยสิ่งเร้าจากองค์การ โดยเฉพาะปัจจัยภายในงานนั้นก็แสดงออกถึงความตั้งใจ มุ่งมั่นการทำงานเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมาย และจะเกิดความพึงพอใจอันส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการ

5.3 ข้อจำกัดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย กล่าวคือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานเท่านั้น ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพบางส่วนนั้นพบว่ามีปัจจัยอื่นๆ ที่พบและส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการ เช่น ปัจจัยการเมืองในองค์การ ระบบอุปถัมภ์ ธรรมเนียมปฏิบัติผู้บริหาร ความภักดีในองค์การ เป็นต้น ซึ่งอยู่นอกขอบเขตกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยทำการศึกษา จึงเป็นข้อจำกัดของงานวิจัยในการศึกษาครั้งนี้

5.4 ข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำเสนอเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังต่อไปนี้

5.4.1.1 จากข้อค้นพบจากงานวิจัยว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถนำไปกำหนดนโยบายในการพัฒนาโดยการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติต่อพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และปรับปรุงรูปแบบการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการเพิ่มขึ้น

5.4.1.2 จากข้อค้นพบในเรื่องการแสดงบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลทางตรงเชิงลบต่อทั้งความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นทางมหาวิทยาลัยราชภัฏควรที่จะต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการจัดการองค์การในเรื่องการบังคับบัญชา โดยให้ลดบทบาทการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อธิบายได้จากแนวคิดของ Stewart (1996) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในช่วงแรกจะก่อให้เกิดการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง ประกอบกับภาระงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการได้รับนั้นมีปริมาณมากอยู่แล้วซึ่งยังไม่ได้รับการแก้ไข จึงทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น ดังนั้นจึงควรให้ผู้บังคับบัญชาเพิ่มความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลเมื่อมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานตามทฤษฎีของ Fiedler (1967) ที่เชื่อว่า ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลเมื่อมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง เป็นการลดความแข็งโดยเพิ่มความอ่อนเข้าไป เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

5.4.1.3 จากข้อค้นพบในเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีนโยบายโดยเฉพาะในเรื่องสวัสดิการต่างๆ ที่สูงกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่พนักงานพึงจะได้รับ รวมทั้งสร้างความมั่นคงในอาชีพ ด้วยการกำหนดเส้นทางอาชีพ (career path) ที่ชัดเจน และพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการเป็นรายบุคคล (individual development plan) อย่างเป็นทางการเพื่อให้ได้ตำแหน่งวิชาการหรือมีผลงานทางวิชาการ

5.4.1.4 จากข้อค้นพบในเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการ ผ่านความพึงพอใจ นั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏควมวินโยบายดำเนินการบริหารอย่างมีความยุติธรรมหรือมีธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบได้ อันจะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

5.4.1.5 จากข้อค้นพบในเรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านวิจัยนั้นอยู่ในระดับต่ำควรกำกับนโยบายด้านการวิจัยด้วยการบูรณาการพันธกิจ งานวิจัย การบริการวิชาการ และการเรียนการสอนให้เป็นรูปธรรม นอกจากนั้นควรมีนโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team Work) ส่งเสริมให้อาจารย์รับรู้ความสามารถตนเอง (Self-Efficacy) และส่งเสริมให้อาจารย์จัดการตนเอง (Self-Management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการที่จะลดภาระงานที่ไม่จำเป็น โดยเฉพาะภาระงานธุรการที่ไม่ใช่หน้าที่ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ สำหรับภาระงานสอนควรมีจำนวนชั่วโมงที่เหมาะสมที่ช่วยเอื้อต่อการทำวิจัย ส่วนด้านการสอนนั้นควรเพิ่มศักยภาพด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเพิ่มศักยภาพในการสอนเพื่อให้ผู้สอนนำไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ส่วนการบริการวิชาการนั้นควรมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้ออกไปให้บริการกับหน่วยงานภายนอกในรูปแบบต่างๆ

5.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

5.4.2.1 ด้านการสอนควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนเพื่อลดภาระงานธุรการต่างๆที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ร่วมกับการจัดการระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ หรือการเพิ่มจำนวนของสายสนับสนุน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนอาจารย์แล้วมีสัดส่วนที่ต่ำมากๆ ทำให้อาจารย์ต้องแบกรับภาระงานบางส่วน เช่นการจัดเตรียมเอกสารสำหรับการทำประกันคุณภาพ รวมทั้งภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ใช่หน้าที่โดยตรง ในส่วนการสอนควรปรับลดภาระงานสอน เนื่องจากปัจจุบันจำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 15 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ประกอบกับภาระงานธุรการต่างๆ ที่ต้องทำ จึงทำให้ไม่สามารถที่จะบริหารเวลาในการทำวิจัย หรือเขียนเอกสาร ตำรา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4.2.2 ด้านการวิจัย ควรให้ลงพื้นที่เพื่อหาโจทย์วิจัย และสำรวจความต้องการของท้องถิ่นเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ถ้าสามารถทำวิจัยในลักษณะนี้ได้ ก็จะส่งผลต่อการวิจัย การบริการวิชาการและการเรียนการสอนที่ตอบโจทย์โดยแท้จริง โดยให้อาจารย์ที่มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าทีมและตั้งเป้าหมายในการทำงานด้านวิจัย และการทำผลงานวิชาการ

5.3.2.3 ด้านการบริการวิชาการ นั้นควรเน้นการบูรณาการจากงานวิจัย ที่ตอบปัญหาของท้องถิ่น การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรออกไปบริการวิชาการให้กับหน่วยงานภายนอก การรับเป็นที่ปรึกษาให้กับทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างการยอมรับ

5.4.2.4 สร้างความมั่นคงในอาชีพ ไม่ว่าจะเป็ในเรื่อง สัญญาจ้างที่เป็นธรรม สวัสดิการต่างๆที่ดีกว่าระบบประกันสังคมที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน แม้บางแห่งจะมีสวัสดิการอื่นๆ เช่น ประกันอุบัติเหตุหมู่ เป็นต้น แต่ก็ยังไม่ชัดเจน

5.3.2.5 สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพราะแรงจูงใจในการทำงานจะช่วยกระตุ้นให้คนทำงานส่งผลให้รู้สึกพึงพอใจในการทำงาน อันจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

5.3.2.6 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดการสร้างความกดดันโดยใช้สัญญาจ้างมาเป็นเครื่องมือ เพราะจะทำให้เสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน

5.3.2.7 การแบ่งภาระงานที่ชัดเจนตามความถนัด ไม่ใช่ทุกคนต้องทำเหมือนกันหมดทุกอย่าง

5.3.2.8 ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารควรมีความเข้าใจในงานและช่วยส่งเสริม ให้การสนับสนุนพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

5.4.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.3.1 ตัวแบบสมการโครงสร้างนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการ ได้ร้อยละ 51 ยังมีปัจจัยอื่นๆ เช่น ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารจัดการขององค์กร การพัฒนาตนเอง ธรรมชาติของผู้บริหาร ขวัญและกำลังใจ และความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น ซึ่งผู้สนใจสามารถนำไปต่อยอดสร้างเป็นตัวแบบที่สมบูรณ์ในการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการ

5.4.3.2 จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านงานวิจัยนั้นอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านการสอนและด้านการบริการวิชาการ ดังนั้นเพื่อให้ได้ผลในเชิงลึก สามารถที่จะศึกษาในเชิงคุณภาพในประเด็นนี้ ว่าจะมีแนวทางอย่างไรในการเพิ่มประสิทธิผลด้านงานวิจัย

5.4.3.3 ตัวแบบสมการ โครงสร้างนี้ มีตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง (mediator variable) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางอ้อมประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการ ซึ่งผู้ที่สนใจศึกษา อาจใช้ตัวแปรอื่นๆ เช่น ปัจจัยทางด้านการเมือง ความภักดีในองค์กร ความผูกพันในองค์กร พฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดี เป็นต้น เพื่อให้ได้ตัวแบบที่ดีที่สุดในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานทางวิชาการ

5.4.3.4 จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นพบว่ามีปัจจัยอื่นๆ ที่พบและส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการ เช่น ปัจจัยการเมืองในองค์กร ระบบอุปถัมภ์ ธรรมเนียมปฏิบัติ ผู้บริหาร ความรักในองค์กร เป็นต้น ซึ่งอยู่นอกขอบเขตที่ผู้วิจัยทำการศึกษาในครั้งนี้ โดยที่ผู้ที่สนใจสามารถนำปัจจัยเหล่านี้ไปใช้ในการศึกษาในครั้งต่อไป