

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออกของพนักงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการกระตุ้นและจูงใจการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย สาเหตุของการคงอยู่หรือลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สำรวจแนวโน้มความคิดที่จะลาออกจากความเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และเพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยค่าจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ ผู้ศึกษานำเสนอในรูปแบบตารางประกอบ คำบรรยาย นำเสนอผลการศึกษา 2 ส่วนดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสอบถามพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- 4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน
- 4.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยกระตุ้นการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 4.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 4.1.4 การวิเคราะห์ข้อคิดเห็นถึงความต้องการในการลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

#### 4.2 การทดสอบสมมติฐาน

#### 4.1 ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสอบถามพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

##### 4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบด้วย เพศ อายุ ภูมิภาค สถานภาพ วุฒิการศึกษา สังกัด หน่วยงาน อัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน และรายได้กับสถานภาพทางเศรษฐกิจ วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ นำเสนอเสนอตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของพนักงาน จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) (N=316)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	95	30.1
หญิง	221	69.9
<b>2. อายุ</b>		
20 – 30 ปี	220	69.6
31 – 40 ปี	90	28.5
41 – 50 ปี	6	1.9
<b>3. ภูมิภาค</b>		
กรุงเทพฯ	27	8.5
ภาคกลาง	15	4.7
ภาคตะวันออก	12	3.8
ภาคตะวันออกเฉียง	10	3.2
ภาคเหนือ	252	79.8
<b>4. สถานภาพ</b>		
โสด	235	74.4
สมรส	81	25.6

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) (N=316)	ร้อยละ
<b>5. วุฒิการศึกษา</b>		
ปวช./ปวส.	23	10.5
ปริญญาตรี	173	54.7
ปริญญาโท	82	25.9
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	28	8.9
<b>6. หน่วยงานที่สังกัด</b>		
กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดคณะในกลุ่ม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	37	11.7
กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดคณะในกลุ่ม วิทยาศาสตร์สุขภาพ	220	69.6
กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดคณะใน สังคมศาสตร์	25	7.9
กลุ่มที่เคยบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และได้ลาออกไปแล้ว	34	10.8
<b>7. อายุงาน</b>		
ต่ำกว่า 1 ปี	64	20.3
1 – 5 ปี	196	62.0
6 – 10 ปี	51	16.1
10 – 15 ปี	5	1.6
<b>8. อัตราค่าจ้าง</b>		
ต่ำกว่า 8,000 บาท	89	28.1
8,000 – 10,000 บาท	104	32.9
10,001 – 12,000 บาท	113	35.8
12,001 – 14,000 บาท	6	1.9
มากกว่า 14,001 บาทขึ้นไป	4	1.3

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) (N=316)	ร้อยละ
<b>9. ค่าตอบแทน</b>		
ไม่ได้รับค่าตอบแทน	93	29.4
1,000 – 3,000 บาท	175	55.4
3,001 – 5,000 บาท	21	6.7
5,001 – 7,000 บาท	15	4.7
มากกว่า 7,001 บาท	12	3.8
<b>10. รายได้กับสถานภาพทางเศรษฐกิจ</b>		
เพียงพอสำหรับใช้จ่าย และยังมีเหลือสำหรับเก็บออมไว้พอสมควร	21	6.6
เพียงพอสำหรับใช้จ่าย และยังมีเหลือเก็บออมไว้เล็กน้อย	73	23.1
ต้องใช้จ่ายอย่างประหยัด จึงจะพอมีเหลือสำหรับเก็บออม	110	34.8
ต้องใช้จ่ายอย่างประหยัด และไม่มีเหลือสำหรับเก็บออมเลย	67	21.2
ไม่เพียงพอสำหรับใช้จ่ายแต่ละเดือน	45	14.2

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 69.9 เป็นเพศหญิง และเป็นเพศชาย ร้อยละ 30.1 มีอายุระหว่าง 20 – 30 ปี ร้อยละ 69.6 รองลงมาคือ มีอายุ 31 – 40 ปี ร้อยละ 28.5 และมีอายุ 41 – 50 ปี ร้อยละ 1.9 โดยมีภูมิลำเนาอยู่ภาคเหนือ ร้อยละ 79.8 รองลงมาคือ กรุงเทพฯ ร้อยละ 8.5 ภาคกลาง ร้อยละ 4.7 ภาคตะวันออก ร้อยละ 3.8 และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ร้อยละ 3.2 ส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด ร้อยละ 74.4 และสมรส ร้อยละ 25.6 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 54.7 รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 25.9 ปริญญาเอก ร้อยละ 8.9 และ ปวช./ปวส. ร้อยละ 10.5

หน่วยงานที่สังกัดส่วนใหญ่สังกัดอยู่คณะในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ ร้อยละ 69.6 รองลงมา คือ อยู่ในสังกัดคณะในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 11.7 กลุ่มที่เคยบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยและได้ลาออกไปแล้ว ร้อยละ 10.8 และสังกัดคณะในกลุ่มสังคมศาสตร์ ร้อยละ 7.9 บรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยได้ 1 – 5 ปี ร้อยละ 62.0 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 1 ปี ร้อยละ 20.3 6 – 10 ปี ร้อยละ 16.1 และ 10 – 15 ปี ร้อยละ 1.6 โดยได้รับค่าจ้างเดือนละ 10,001 – 12,000 บาท ร้อยละ 35.8 รองลงมาคือ ได้รับค่าจ้างเดือนละ 8,000 – 10,000 บาท ร้อยละ 32.9 ได้รับค่าจ้างเดือนละต่ำกว่า 8,000 บาท ร้อยละ 28.1 ได้รับค่าจ้างเดือนละ 12,001 – 14,000 บาท ร้อยละ 1.9 และได้รับค่าจ้างเดือนละมากกว่า 14,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 1.3 ได้รับค่าตอบแทนอื่นๆ (ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ฯลฯ) เดือนละ 1,000 – 3,000 บาท ร้อยละ 55.4 รองลงมาคือ ไม่ได้รับค่าตอบแทน ร้อยละ 29.4 ได้รับค่าตอบแทน 3,001 – 5,000 บาท ร้อยละ 6.7 ได้รับค่าตอบแทน 5,001 – 7,000 บาท ร้อยละ 4.7 และได้รับค่าตอบแทน มากกว่า 7,001 บาท ร้อยละ 3.8

รายได้กับสภาพภาพทางเศรษฐกิจของพนักงานส่วนใหญ่เงินเดือนที่ได้รับแต่ละเดือนจะต้องใช้จ่ายอย่างประหยัด จึงจะมีเหลือสำหรับออม ร้อยละ 34.8 รองลงมาคือ มีรายได้เพียงพอสำหรับใช้จ่าย และยังมีเหลือเก็บออม ไว้เล็กน้อย ร้อยละ 23.1 รายได้ที่ได้รับต้องใช้จ่ายอย่างประหยัด และไม่มีเหลือสำหรับเก็บออมเลย ร้อยละ 21.2 รายได้ที่ได้รับไม่เพียงพอสำหรับใช้จ่ายในแต่ละเดือน ร้อยละ 14.2 และรายได้ที่ได้รับเพียงพอใช้จ่าย และยังมีเหลือเก็บสำหรับเก็บออมไว้พอสมควร ร้อยละ 6.6

#### 4.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยกระตุ้นการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อการคงอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พิจารณาจากความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีต่อปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความเจริญเติบโต และด้านความรับผิดชอบว่าอยู่ในระดับใดบ้าง โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูง ก่อนข้างสูง ก่อนข้างต่ำ ต่ำ และไม่ได้รับ กำหนดคะแนนเป็น 4 3 2 1 0 จากนั้นทำการวิเคราะห์ทางสถิติพรรณนาด้านการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางที่ 4.2 – 4.8

สำหรับเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน และอธิบายความหมายได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 0.00 – 0.80 หมายถึง ไม่มีผลต่อการคงอยู่

คะแนนเฉลี่ย 0.81 – 1.60 หมายถึง มีผลต่อการคงอยู่ต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 1.61 – 2.40 หมายถึง มีผลต่อการคงอยู่ค่อนข้างต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 2.41 – 3.20 หมายถึง มีผลต่อการคงอยู่ค่อนข้างสูง

คะแนนเฉลี่ย 3.21 – 4.00 หมายถึง มีผลต่อการคงอยู่สูง

ตารางที่ 4.2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานต่อการกระตุ้นการทำงาน

ความสำเร็จในการทำงาน	แปลผล	ระดับ				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		สูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างสูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	
1. ความสำเร็จในผลของงาน Mean = 2.95 S.D = 0.59	ค่อนข้าง สูง	37 (11.7)	236 (74.7)	33 (10.4)	10 (3.2)	-
2. การมีโอกาสนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานของท่าน Mean = 3.09 S.D = 0.60	ค่อนข้าง สูง	68 (21.5)	215 (68.0)	28 (8.9)	5 (1.6)	-
3. การตัดสินใจได้ตามความเหมาะสม Mean = 2.91 S.D = 0.67	ค่อนข้าง สูง	47 (14.9)	202 (63.9)	57 (18.0)	10 (3.2)	-
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ งานสำเร็จ Mean = 2.97 S.D = 0.59	ค่อนข้าง สูง	47 (14.9)	219 (69.3)	45 (14.2)	5 (1.6)	-
ค่าเฉลี่ยรวม = 2.98 S.D = 0.49	ค่อนข้าง สูง					

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยรวมแล้วมีผลค่อนข้างสูงต่อการกระตุ้นให้ทำงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 2.98) เนื่องจากในการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งหน่วยงานได้มีการมอบหมายงานให้พนักงานแต่ละคนทำ ซึ่งส่วนใหญ่จะมอบหมายตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล แต่พนักงานซึ่งอยู่ในสายงานด้านการปฏิบัติการ เมื่องานที่ทำ

ประสบผลสำเร็จผู้ที่ได้รับคำชมหรือคำยกย่อง ส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้างานหรือหัวหน้าแผนกซึ่งเป็นข้าราชการ ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ ความสามารถของตนเองแล้วก็ตาม

ถ้าพนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ที่ตนมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน และปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจนประสบผลสำเร็จ ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ และส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่และงานของตนเองต่อไปได้ ขณะเดียวกันถ้าพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น และถูกจำกัดความรู้ ความสามารถของตนเองไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ย่อมทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า พนักงานเห็นว่าปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน มีผลต่อการกระตุ้นให้ทำงานในระดับค่อนข้างสูง เรียงลำดับได้ดังนี้ การมีโอกาสนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.09) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 2.97) ความสำเร็จในผลของงาน (ค่าเฉลี่ย 2.95) และการตัดสินใจได้ตามความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 2.91)

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับต่อการกระตุ้นให้ทำงาน

การได้รับการยอมรับ	แปลผล	ระดับ				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		สูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างสูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	
1. การยอมรับของผู้บังคับบัญชา ต่อผลงานของท่าน Mean = 2.78 S.D = 0.65	ค่อนข้าง สูง	30 (9.5)	197 (62.3)	79 (25.0)	10 (3.2)	-
2. การยอมรับของเพื่อนร่วมงานที่มี ต่อผลงานของท่าน Mean = 2.96 S.D = 0.37	ค่อนข้าง สูง	15 (4.7)	273 (86.4)	28 (8.9)	-	-
3. การได้รับความเชื่อถือและ ไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน Mean = 2.88 S.D = 0.66	ค่อนข้าง สูง	36 (11.4)	224 (70.9)	40 (12.7)	16 (5.1)	-

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การได้รับการยอมรับ	แปลผล	ระดับ				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		สูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างสูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	
4. การได้รับการยกย่องชมเชยจาก เพื่อนร่วมงาน Mean = 2.92 S.D = 0.44	ค่อนข้าง สูง	20 (6.3)	252 (79.7)	44 (13.9)	-	-
5. การได้รับการยกย่องชมเชยจาก บุคคลภายนอก Mean = 2.66 S.D = 0.72	ค่อนข้าง สูง	25 (7.9)	174 (55.1)	106 (33.5)	6 (1.9)	5 (1.6)
6. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงาน Mean = 2.89 S.D = 0.79	ค่อนข้าง สูง	57 18.0	194 (61.4)	39 (12.3)	26 (8.2)	-
<b>ค่าเฉลี่ยรวม = 2.85 S.D = 0.45</b>	ค่อนข้าง สูง					

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ โดยรวมแล้วมีผลค่อนข้างสูงต่อการกระตุ้นให้ทำงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 2.85) เนื่องจากการยอมรับในการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจากบุคคลภายในมหาวิทยาลัย มองว่าเป็นเพียงบุคลากรที่อยู่อีกระดับหนึ่ง รองลงมาจากข้าราชการ ไม่มีระดับชั้น ไม่มีตำแหน่งบริหารรองรับ แต่สำหรับบุคคลภายนอกที่ไม่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยกลับมองว่ามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมาก และที่สำคัญคือเป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งบุคคลไหนที่ได้ทำงานในหน่วยงานของรัฐนั้นย่อมได้รับสวัสดิการด้านต่างๆ ที่ดี แต่สำหรับภายในหน่วยงานแล้วพนักงานก็ยังคงเป็นเจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเอง และยังคงเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการอยู่

ถ้าพนักงานได้รับการยอมรับ ความเชื่อถือว่าไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไปได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าพนักงานไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งไม่ได้รับความเชื่อถือว่าไว้วางใจ หรือการได้รับการยกย่องชมเชย จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ย่อมให้พนักงานเกิดความรู้สึกน้อยใจ และไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า พนักงานเห็นว่าปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับมีผลต่อการกระตุ้นให้ทำงานในระดับค่อนข้างสูง เรียงลำดับได้ดังนี้ การยอมรับของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อผลงาน (ค่าเฉลี่ย 2.96) การได้รับการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 2.92) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 2.89) การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 2.88) การยอมรับของผู้บังคับบัญชาต่อผลงาน (ค่าเฉลี่ย 2.78) และการได้รับการยกย่องชมเชยจากบุคคลภายนอก (ค่าเฉลี่ย 2.66)

ตารางที่ 4.4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านความก้าวหน้าต่อการกระตุ้นให้ทำงาน

ความก้าวหน้า	แปลผล	ระดับ				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		สูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างสูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	
1. การได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่ง ที่สูงขึ้นด้วยความยุติธรรม Mean = 2.24 S.D = 0.89	ค่อนข้าง ต่ำ	5 (1.6)	138 (43.7)	122 (38.6)	31 (9.8)	20 (6.3)
2. การได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ ไปศึกษาต่อสูงาน ฝึกอบรมเพิ่มพูน ความรู้ Mean = 2.31 S.D = 1.10	ค่อนข้าง ต่ำ	32 (10.1)	134 (42.4)	77 (24.4)	47 (14.9)	26 (8.2)
3. การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า ในงาน Mean = 2.32 S.D = 1.01	ค่อนข้าง ต่ำ	32 (10.1)	120 (38.0)	97 (30.7)	52 (16.5)	15 (4.7)
<b>ค่าเฉลี่ยรวม = 2.29 S.D = 0.91</b>	ค่อนข้าง ต่ำ					

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้า โดยรวมแล้วมีผลค่อนข้างต่ำต่อกระตุ้นให้ทำงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 2.29) เนื่องจาก พนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งปฏิบัติงานด้านสายงานปฏิบัติการนั้น ไม่มีตำแหน่ง และไม่มียกระดับขึ้นเหมือนกับข้าราชการ นอกจากนี้ ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ไม่มีความชัดเจนในด้านการให้พนักงาน ลาศึกษาต่อได้ ซึ่งปัจจุบันระเบียบยังไม่มีความแน่นอนตายตัว ยังมี

การปรับเปลี่ยนอยู่เป็นระยะ อีกทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยไม่สามารถดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้ถ้าหน่วยงานที่พนักงานทำงานยังมีข้าราชการทำงานอยู่ด้วย ทำให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหลังจากสำเร็จการศึกษามีแรงจูงใจน้อยต่อการคงอยู่ของพนักงาน ดังนั้น เมื่อพนักงานสำเร็จการศึกษากลับมาบางคนจึงพยายามที่จะแสวงหาหนทางที่จะออกไปหางานอื่นที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าทำ

ถ้าหน่วยงานให้โอกาส และสนับสนุนให้พนักงานได้ศึกษาดูงาน ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง อีกทั้ง เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งและอาชีพ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ให้ทุนสนับสนุนศึกษาต่อ หรือ ฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกประทับใจ มีความสุขในการทำงาน และมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ขณะเดียวกันถ้าพนักงานไม่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองในการทำงาน และโอกาสได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่ง และหน้าที่ของตนเอง ย่อมทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า พนักงานเห็นว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้ามีผลต่อการกระตุ้นให้ทำงานในระดับค่อนข้างต่ำ เรียงลำดับได้ดังนี้ การมีโอกาสดูงาน (ค่าเฉลี่ย 2.32) การได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อดูงาน ฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ (ค่าเฉลี่ย 2.31) และการได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย 2.24)

ตารางที่ 4.5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำต่อกระตุ้นให้ทำงาน

ลักษณะงานที่ทำ	แปลผล	ระดับ				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		สูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างสูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	
1. ลักษณะตัวงานที่ทำ Mean = 3.04 S.D = 0.43	ค่อนข้าง สูง	36 (11.4)	258 (81.6)	22 (7.0)	-	-
2. ขอบเขตของงานที่ทำไม่มากหรือน้อยเกินไป Mean = 2.82 S.D = 0.61	ค่อนข้าง สูง	36 (11.4)	188 (59.5)	92 (29.1)	-	-
3. ความถนัดในงานที่ทำ Mean = 2.93 S.D = 0.56	ค่อนข้าง สูง	41 (13.0)	215 (68.0)	60 (19.0)	-	-

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ลักษณะงานที่ทำ	แปลผล	ระดับ				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		สูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างสูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	
4. ความน่าสนใจของงานที่ได้รับ มอบหมาย Mean = 2.98 S.D = 0.56	ค่อนข้าง สูง	47 (14.9)	216 (68.4)	53 (16.8)	-	-
<b>ค่าเฉลี่ยรวม = 2.94 S.D = 0.40</b>	ค่อนข้าง สูง					

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ โดยรวมแล้วมีผลค่อนข้างสูงต่อการกระตุ้นให้ทำงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 2.94) เนื่องจาก ภาระงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่เป็นประจำนั้นจะมีจำนวนมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานที่ทางมหาวิทยาลัยได้จ้างมานั้นจะอยู่ในสายงานปฏิบัติการ ลักษณะงานที่ทำส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของพนักงานซึ่งก่อนการเข้าทำงานนั้นทางมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้มีการคัดเลือกคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถของพนักงาน และมีการประกาศคุณสมบัติของพนักงานเป็นลายลักษณ์อักษร

ถ้าพนักงานได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับ ความสามารถ ความถนัด ภาระงานมีจำนวนเหมาะสม อยู่ในขอบเขตภาระหน้าที่ของตนเองย่อมทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ ปฏิบัติงานเสร็จตรงเวลา และไม่เกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ตนปฏิบัติ ขณะเดียวกันถ้าพนักงานได้รับมอบหมายงานเกินขอบเขตภาระหน้าที่ ไม่ตรงกับความสามารถ และความถนัด ย่อมทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ตนปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า พนักงานเห็นว่าปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำมีผลต่อการกระตุ้นให้ทำงานในระดับค่อนข้างสูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ลักษณะตัวงานที่ทำ (ค่าเฉลี่ย 3.04) ความน่าสนใจของงานที่ได้รับมอบหมาย (ค่าเฉลี่ย 2.98) ความถนัดในงานที่ทำ (ค่าเฉลี่ย 2.93) และขอบเขตของงานที่ทำไม่มากหรือน้อยเกินไป (ค่าเฉลี่ย 2.82)

ตารางที่ 4.6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านความเจริญเติบโตต่อการกระตุ้นให้ทำงาน

ความเจริญเติบโต	แปลผล	ระดับ				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		สูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างสูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	
1. การมีครอบครัวที่อบอุ่น Mean = 3.18 S.D = 0.89	ค่อนข้าง สูง	136 (43.0)	120 (38.0)	48 (15.2)	6 (1.9)	6 (1.9)
2. การมีบ้านที่พักอาศัยที่มั่นคงปลอดภัย Mean = 2.92 S.D = 1.03	ค่อนข้าง สูง	103 (32.6)	127 (40.2)	54 (17.1)	21 (6.6)	11 (3.5)
3. การมีเงินออม Mean = 2.40 S.D = 1.02	ค่อนข้าง ต่ำ	58 (18.4)	77 (24.4)	135 (42.7)	34 (10.8)	12 (3.8)
4. การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิต เช่น รถยนต์ สิ่งของเครื่องใช้ ฯลฯ Mean = 2.59 S.D = 0.94	ค่อนข้าง สูง	53 (16.8)	121 (38.3)	115 (36.4)	16 (5.1)	11 (3.5)
<b>ค่าเฉลี่ยรวม = 2.78 S.D = 0.78</b>	ค่อนข้าง สูง					

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านความเจริญเติบโต โดยรวมแล้วมีผลค่อนข้างสูงต่อการกระตุ้นให้ทำงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 2.78) เนื่องจาก ในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้น เงินเดือนที่ได้รับถือว่ายังอยู่ในประมาณที่น้อย เมื่อเทียบกับหน่วยงานเอกชน และการที่พนักงานจะได้รับการเลื่อนเงินเดือนนั้น ก็จะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารหน่วยงาน แต่ถ้าหน่วยงานไหนมีผู้บริหารที่มีความกล้าเอียง ไม่เป็นธรรมก็จะทำให้พนักงานไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรม

ถ้างานใดที่พนักงานทำแล้วทำให้พนักงานมีรายได้เพียงพอ เหลือเก็บสำหรับออม หรือ การซื้อหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิต เช่น รถยนต์ สิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ย่อมทำให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นต่อไปได้ แต่ขณะเดียวกันถ้างานไหนพนักงานทำแล้วได้รับรายได้จำนวนที่น้อย ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพย่อมทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานต่อไป และพยายามที่จะหางานทำใหม่ที่สามารทำให้รายได้ที่ดีกว่าเดิม

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า พนักงานเห็นว่าปัจจัยด้านความเจริญเติบโตมีผลต่อการกระตุ้นให้ทำงานในระดับค่อนข้างสูง เรียงลำดับได้ดังนี้ การมีครอบครัวที่อบอุ่น (ค่าเฉลี่ย 3.18) การมีบ้านที่พักอาศัยที่มั่นคงปลอดภัย (ค่าเฉลี่ย 2.92) และการมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิต เช่น รถยนต์ สิ่งของเครื่องใช้ ฯลฯ (ค่าเฉลี่ย 2.59)

ขณะที่เห็นว่า ปัจจัยด้านความเจริญเติบโตมีผลต่อการกระตุ้นให้ทำงานในระดับค่อนข้างต่ำ คือ การมีเงินออม (ค่าเฉลี่ย 2.40)

ตารางที่ 4.7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อการกระตุ้นให้ทำงาน

ความรับผิดชอบ	แปลผล	ระดับผลต่อการทำงาน				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		สูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างสูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	
1. จำนวนงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ Mean = 3.21 S.D = 0.66	สูง	89 (28.2)	215 (68.0)	6 (1.9)	6 (1.9)	6 (1.9)
2. งานที่ได้รับผิดชอบตรงตาม ความสามารถ Mean = 3.04 S.D = 0.78	ค่อนข้าง สูง	74 (23.4)	203 (64.2)	23 (7.3)	10 (3.2)	6 (1.9)
3. ความเหมาะสมของอัตราค่าจ้างที่ ได้รับกับสัดส่วนภาระงานใน หน่วยงาน Mean = 2.70 S.D = 0.94	ค่อนข้าง สูง	49 (15.5)	179 (56.6)	41 (13.0)	41 (13.0)	6 (1.9)
<b>ค่าเฉลี่ยรวม = 2.99 S.D = 0.58</b>	ค่อนข้าง สูง					

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อการกระตุ้นให้ทำงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 2.98) เนื่องจาก ในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง ทางมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะมีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก คุณสมบัติของพนักงาน และความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศให้ทราบอย่างทั่วถึงทั้งภายใน และนอกหน่วยงาน โดยการประกาศทางเว็บไซต์ของแต่ละหน่วยงาน และของมหาวิทยาลัย

เมื่อพนักงานได้เข้ามาทำงานในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยแล้วก็จะอยู่ในสายงานด้านการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว ซึ่งสายงานนี้จะมีภาระงานที่มาก ซึ่งอัตรากำลังของพนักงานในแต่ละหน่วยงานนั้นในปัจจุบันยังมีจำนวนน้อย และไม่เพียงพอต่อภาระงานที่มีอยู่

ถ้าพนักงานได้รับการจัดสรรงานตรงกับความสามารถ ปริมาณงานมีจำนวนเหมาะสม และงานอยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบของตนเอง ย่อมทำให้พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันถ้าพนักงานได้รับผิดชอบในงานที่ไม่ใช่หน้าที่รับผิดชอบของตนเอง ไม่ตรงกับความสามารถ ภาระงานมากแต่จำนวนพนักงานมีน้อยไม่เพียงพอต่อภาระงานที่มาก ย่อมทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงาน

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า พนักงานเห็นว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการคงอยู่ด้านความรับผิดชอบต่อในระดับสูง คือ จำนวนงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 3.21)

ขณะที่เห็นว่า ปัจจัยด้านความรับผิดชอบมีผลต่อการกระตุ้นให้ทำงานในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ งานที่ได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ (ค่าเฉลี่ย 3.04) ความเหมาะสมของอัตรากำลังที่ได้รับกับสัดส่วนภาระงานในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 2.70)

ตารางที่ 4.8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจต่อการทำงาน

องค์ประกอบของปัจจัยจูงใจต่อการทำงาน	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	S.D	ระดับผลต่อการกระตุ้นให้ทำงาน				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
			สูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างสูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	
1. ความสำเร็จในการทำงาน	2.98 (ค่อนข้างสูง)	0.49	84 (26.5)	200 (63.3)	22 (7.0)	10 (3.2)	-
2. การได้รับการยอมรับ	2.85 (ค่อนข้างสูง)	0.45	35 (11.1)	243 (76.9)	36 (11.4)	2 (0.6)	-
3. ความก้าวหน้า	2.29 (ค่อนข้างต่ำ)	0.91	37 (4.7)	123 (38.9)	83 (26.3)	58 (18.4)	15 (4.7)
4. ลักษณะงานที่ทำ	2.94 (ค่อนข้างสูง)	0.40	73 (23.1)	213 (67.4)	28 (8.9)	2 (0.6)	-
5. ความเจริญเติบโต	2.78 (ค่อนข้างสูง)	0.79	74 (23.4)	156 (49.4)	75 (23.7)	5 (1.6)	6 (1.9)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

องค์ประกอบของปัจจัยที่ เอื้อต่อการทำงาน	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	S.D	ระดับผลต่อการทำงาน				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
			สูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างสูง จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	
6. ความรับผิดชอบ	2.99 (ค่อนข้างสูง)	0.58	70 (22.2)	213 (67.4)	24 (7.6)	3 (0.9)	6 (1.9)
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.82</b> (ค่อนข้างสูง)	<b>0.36</b>	<b>37</b> (11.7)	<b>227</b> (71.8)	<b>48</b> (15.3)	<b>3</b> (0.9)	<b>1</b> (0.3)

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานเห็นว่าปัจจัยจูงใจ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ทำให้ ความเจริญเติบโต และความรับผิดชอบมีผลต่อการกระตุ้นให้ทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.82) หรือคิดเป็นร้อยละ 71.8 รองลงมาคืออยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ คิดเป็นร้อยละ 15.3 ระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 11.7 ระดับต่ำคิดเป็นร้อยละ 0.9 และไม่มีผลต่อการคงอยู่ คิดเป็นร้อยละ 0.3

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบปัจจัยจูงใจในการทำงาน ทั้ง 6 ด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการกระตุ้นให้พนักงานทำงานเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 2.99) ความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.98) ลักษณะงานที่ทำให้ (ค่าเฉลี่ย 2.94) การได้รับการยอมรับ (ค่าเฉลี่ย 2.85) ความเจริญเติบโต (ค่าเฉลี่ย 2.78) และความก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย 2.29)

#### 4.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย

##### เชิงใหม่

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน พิจารณาจากความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผลการตัดสินใจลาออกในด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองกับผู้บริหารบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับร่วมงานอยู่ในระดับใดบ้าง โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ มาก ค่อนข้างสูง ปานกลาง น้อย ไม่มีผล กำหนดคะแนนเป็น 4 3 2 1 0 จากนั้นทำการวิเคราะห์ทางสถิติพรรณนาด้านการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางที่ 4.9 – 4.14

สำหรับเกณฑ์การให้นำหนักคะแนน และอธิบายความหมายได้ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 0.00 – 0.80 หมายถึง ไม่มีผลต่อการลาออก  
 คะแนนเฉลี่ย 0.81 – 1.60 หมายถึง มีผลต่อการลาออกน้อย  
 คะแนนเฉลี่ย 1.61 – 2.40 หมายถึง มีผลต่อการลาออกปานกลาง  
 คะแนนเฉลี่ย 2.41 – 3.20 หมายถึง มีผลต่อการลาออกค่อนข้างมาก  
 คะแนนเฉลี่ย 3.21 – 4.00 หมายถึง มีผลต่อการลาออกมาก

ตารางที่ 4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

นโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย	แปลผล	ระดับผลต่อการตัดสินใจลาออก				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		มาก จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้าง มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	
1. การรับทราบนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติงาน Mean = 2.50 S.D = 0.99	ค่อนข้าง มาก	42 (13.3)	125 (39.6)	121 (38.3)	5 (1.6)	23 (7.3)
2. มีความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่และ ความรับผิดชอบ Mean = 2.66 S.D = 0.84	ค่อนข้าง มาก	46 (14.6)	143 (45.3)	107 (33.9)	15 (4.7)	5 (1.6)
3. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และแนวทางปฏิบัติงาน Mean = 2.26 S.D = 0.86	ปานกลาง	16 (5.1)	109 (34.5)	150 (47.5)	26 (8.2)	15 (4.7)
4. วิธีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน Mean = 2.59 S.D = 0.73	ค่อนข้าง มาก	25 (7.9)	152 (48.1)	128 (40.5)	6 (1.9)	5 (1.6)
ค่าเฉลี่ยรวม = 2.51 S.D = 0.70	ค่อนข้าง มาก					

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.51) เนื่องจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้มีการประกาศใช้ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2542 มาบังคับใช้ มีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน คุณสมบัติ สวัสดิการต่างๆ และมีการแบ่งระดับสายงาน อย่างชัดเจน แต่ขณะเดียวกันการกำหนดนโยบาย และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น โดยปราศจากการมีส่วนร่วมของพนักงาน และพนักงานไม่สามารถที่จะเสนอความคิดเห็น และความต้องการได้

ถ้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอความต้องการ เพื่อที่หน่วยงานจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานงาน และมีการบริหารงานโดยแบ่งปัน จัดสรรงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีปริมาณที่เหมาะสมยอมทำให้พนักงานไม่คิดที่จะลาออกจากงาน ขณะเดียวกันถ้าหน่วยงานกำหนดนโยบายในการบริหารงานโดยไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม มอบหมายงานไม่ตรงกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดระเบียบ ข้อบังคับและวิธีการปฏิบัติงานไม่เอื้อต่อการทำงานของพนักงาน ย่อมทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะลาออกจากงานได้

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในระดับค่อนข้างมาก เรียงลำดับ ได้ดังนี้ มีความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 2.66) วิธีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 2.59) และการรับทราบนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 2.50)

ขณะที่เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในระดับปานกลาง คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และแนวทางปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 2.26)

ตารางที่ 4.10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

เงินเดือนและสวัสดิการ	แปลผล	ระดับผลต่อการตัดสินใจลาออก				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		มาก จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้าง มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	
1. การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย ความยุติธรรม Mean = 2.97 S.D = 1.02	ค่อนข้าง มาก	117 (37.0)	106 (33.5)	71 (22.5)	11 (3.5)	11 (3.5)
2. เงินเดือนที่ได้รับ Mean = 2.81 S.D = 1.17	ค่อนข้าง มาก	112 (35.4)	96 (30.4)	62 (19.6)	29 (9.2)	17 (5.4)
3. เงินค่าล่วงเวลา Mean = 2.69 S.D = 1.19	ค่อนข้าง มาก	101 (32.0)	83 (26.3)	88 (27.8)	22 (7.0)	22 (7.0)
4. เงินช่วยเหลือเกี่ยวกับการ รักษาพยาบาล Mean = 2.64 S.D = 1.29	ค่อนข้าง มาก	101 (32.0)	93 (29.4)	65 (20.6)	22 (7.0)	35 (11.1)
5. เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ Mean = 2.63 S.D = 1.34	ค่อนข้าง มาก	100 (31.6)	105 (33.2)	44 (13.9)	27 (8.5)	40 (12.7)
6. เงินช่วยเหลือบุตร Mean = 2.36 S.D = 1.46	ปานกลาง	97 (30.7)	71 (22.5)	54 (17.1)	38 (12.0)	56 (17.7)
7. สวัสดิการที่พักอาศัย Mean = 2.72 S.D = 1.32	ค่อนข้าง มาก	117 (37.0)	88 (27.8)	50 (15.8)	28 (8.9)	33 (10.4)
8. ค่าพาหนะและค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง Mean = 2.45 S.D = 1.36	ค่อนข้าง มาก	97 (30.7)	64 (20.3)	79 (25.0)	37 (11.7)	39 (12.3)
9. ค่ารับรองประจำตำแหน่ง Mean = 2.42 S.D = 1.41	ค่อนข้าง มาก	97 (30.7)	65 (20.6)	82 (25.9)	17 (5.4)	55 (17.4)
10. สวัสดิการเงินกู้ Mean = 2.16 S.D = 1.41	ปานกลาง	76 (24.1)	62 (19.6)	73 (23.1)	48 (15.2)	57 (18.0)
<b>ค่าเฉลี่ยรวม = 2.59 S.D = 1.09</b>	ค่อนข้าง มาก					

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.59) เนื่องจาก การกำหนดค่าจ้างและอัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทางมหาวิทยาลัยได้กำหนดค่าจ้างให้พนักงานได้รับค่าจ้างตามบัญชีอัตราค่าจ้างซึ่งอิงอยู่กับวุฒิการศึกษาของพนักงาน ซึ่งเมื่อเทียบอัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับหน่วยงานภาครัฐอื่นถือว่าอยู่ในเกณฑ์เดียวกัน แต่ถ้าเทียบกันหน่วยงานเอกชนถือว่าอัตราค่าจ้างของพนักงานที่ได้รับยังอยู่ในปริมาณที่น้อย และยังไม่เพียงพอต่อสภาพการณ์ทางด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน นอกจากนี้สวัสดิการอื่นๆที่ได้รับจากมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากเงินเดือนแล้ว เช่น ค่ารับรองประจำตำแหน่ง เงินช่วยเหลือบุตร การเลื่อนตำแหน่ง ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ทางมหาวิทยาลัยก็ไม่ได้จัดให้พนักงานได้รับแต่อย่างใด

ถ้าหน่วยงานไหนมีเงินเดือนและสวัสดิการที่ดี เช่น มีค่าทำงานล่วงเวลา โบนัส เงินช่วยเหลือบุตร ที่พักอาศัย ค่าเบี้ยเลี้ยง ในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงานที่พนักงานปฏิบัติ ย่อมทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และไม่คิดที่จะลาออก ขณะเดียวกันถ้าหน่วยงานไม่มีสวัสดิการและเงินเดือนการที่เพียงพอ ย่อมทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงานและอาจทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงานได้

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในระดับค่อนข้างมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย 2.97) เงินเดือนที่ได้รับ (ค่าเฉลี่ย 2.81) สวัสดิการที่พักอาศัย (ค่าเฉลี่ย 2.72) เงินค่าล่วงเวลา (ค่าเฉลี่ย 2.69) เงินช่วยเหลือเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (ค่าเฉลี่ย 2.64) เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (ค่าเฉลี่ย 2.63) ค่าพาหนะและค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง (ค่าเฉลี่ย 2.45) และค่ารับรองประจำตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย 2.42)

ขณะที่เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านสวัสดิการและเงินเดือนมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในระดับปานกลาง คือ เงินช่วยเหลือบุตร (ค่าเฉลี่ย 2.36) และสวัสดิการเงินกู้ (ค่าเฉลี่ย 2.16)

ตารางที่ 4.11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

ความมั่นคงในการทำงาน	แปลผล	ระดับผลต่อการตัดสินใจลาออก				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		มาก จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้าง มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	
1. ความมั่นคงของหน่วยงาน Mean = 2.84 S.D = 1.42	ค่อนข้าง มาก	109 (34.5)	106 (33.5)	56 (17.7)	30 (9.5)	15 (4.7)
2. ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ Mean = 3.04 S.D = 0.96	ค่อนข้าง มาก	126 (39.9)	100 (31.6)	66 (20.9)	24 (7.6)	-
3. ตำแหน่งงานที่ได้รับในปัจจุบัน Mean = 2.84 S.D = 1.01	ค่อนข้าง มาก	94 (29.7)	108 (34.2)	85 (26.9)	12 (3.8)	11 (3.5)
<b>ค่าเฉลี่ยรวม = 2.90 S.D = 0.94</b>	ค่อนข้าง มาก					

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านความมั่นคงในงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.90) เนื่องจากพนักงานมหาวิทยาลัย ทุกคนจะไม่มีระดับขั้นในการเข้ามาทำงานระยะแรกเหมือนข้าราชการ มีการกำหนดขึ้นเงินเดือนแรกบรรจุตามวุฒิของแต่ละตำแหน่งแตกต่างกันไป หรือบางกรณีที่พนักงานมหาวิทยาลัยที่เคยเป็นข้าราชการมาก่อน เงินเดือนแรกบรรจุอาจได้รับเพิ่มตามความเหมาะสม โดยพนักงานทุกคนจะต้องมีสัญญาจ้าง และระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลา 1 ปี เมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงานแล้ว จะมีการประเมินว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานประจำ โดยมีสัญญาจ้างคราวละ 3 ปี โดยทุกปีจะต้องมีการประเมินผลการทำงาน ซึ่งถ้าการประเมินผลการทำงานไม่ผ่านก็อาจได้รับการพิจารณาเลิกจ้างได้ ทุกๆ ปี พนักงานแต่ละคนจะมีคามหวั่นวิตกในเรื่องการของประเมินผลการทำงานว่าตนเองจะผ่านหรือไม่ ซึ่งผลการประเมินแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับดุลวิญของผู้บังคับบัญชา เปรียบได้ว่าความมั่นคงในอาชีพการทำงานอยู่ในการดูแลของผู้บังคับบัญชา

ถ้าพนักงานได้ทำงานในตำแหน่งที่มั่นคง หน่วยงานที่พนักงานทำงานอยู่เป็นหน่วยงานที่ใหญ่มีความมั่นคงด้านรายได้และสถานภาพย่อมทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และมีผลทำให้พนักงานไม่คิดที่จะลาออกจากงาน แต่ในขณะเดียวกันถ้าพนักงานได้ทำงานในตำแหน่งที่ไม่มั่นคง หน่วยงานที่ทำงานอยู่เป็นหน่วยงานที่ไม่มั่นคง ย่อมทำให้พนักงานคิดตัดสินใจที่จะลาออกจากงานได้

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงในงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในระดับค่อนข้างมาก เรียงลำดับ ได้ดังนี้ ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ (ค่าเฉลี่ย 3.04) ตำแหน่งงานที่ได้รับในปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 2.84) และความมั่นคงของหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 2.83)

ตารางที่ 4.12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

สภาพการทำงาน	แปลผล	ระดับผลต่อการตัดสินใจลาออก				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		มาก จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้าง มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	
1. ความรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ Mean = 3.13 S.D = 0.85	ค่อนข้าง มาก	108 (34.2)	166 (52.5)	24 (7.6)	12 (3.8)	6 (1.9)
2. สัดส่วนระหว่างพนักงานกับปริมาณ งาน Mean = 2.97 S.D = 0.89	ค่อนข้าง มาก	89 (28.2)	161 (50.9)	34 (10.8)	32 (10.1)	-
3. งานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้และ ความถนัด Mean = 3.08 S.D = 0.68	ค่อนข้าง มาก	82 (25.9)	186 (58.9)	42 (13.3)	6 (1.9)	-
4. การประสานงานกับส่วนงานอื่น ๆ Mean = 2.78 S.D = 0.74	ค่อนข้าง มาก	48 (15.2)	163 (51.6)	93 (29.4)	12 (3.8)	-
5. ลักษณะงานที่ทำมีความท้าทายและ หลากหลาย Mean = 2.91 S.D = 0.72	ค่อนข้าง มาก	59 (18.7)	181 (57.3)	65 (20.6)	11 (3.5)	-

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

สภาพการทำงาน	แปลผล	ระดับผลต่อการตัดสินใจลาออก				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		มาก จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้าง มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	
6. ห้องทำงานสะอาด สดวก สบายงาม มีการถ่ายเทอากาศ และมีแสงสว่าง อย่างเพียงพอ Mean = 2.63 S.D = 0.94	ค่อนข้าง มาก	52 (16.5)	142 (44.9)	82 (25.9)	34 (10.8)	6 (1.9)
7. ความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน Mean = 2.72 S.D = 0.98	ค่อนข้าง มาก	78 (24.7)	107 (33.9)	102 (32.3)	24 (7.6)	5 (1.6)
8. สภาพแวดล้อมโดยรอบสถานที่ ทำงาน Mean = 2.59 S.D = 0.95	ค่อนข้าง มาก	48 (15.2)	142 (44.9)	82 (25.9)	40 (12.7)	4 (1.3)
<b>ค่าเฉลี่ยรวม = 2.84 S.D = 0.65</b>	ค่อนข้าง มาก					

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านสภาพการทำงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.84) เนื่องจาก การที่พนักงานส่วนใหญ่ต้องการเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ก็เพราะเห็นว่าเป็นหน่วยงานรัฐที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งการเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยนั้น ได้มีการถ่วงรอกคุณสมบัติ คุณสมบัติของผู้สมัครให้สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติ แต่สายงานของพนักงานซึ่งเป็นสายงานปฏิบัติการซึ่งจะมีภาระงานที่มาก ปัจจุบันยังมีจำนวนพนักงานที่ไม่เพียงพอต่อภาระงาน ลักษณะงานก็เป็นงานที่ทำกันเป็นประจำ ไม่มีอะไรที่แปลกใหม่ และไม่ท้าทายความสามารถ

ถ้าพนักงานได้ทำงานในตำแหน่งที่พนักงานมีความรู้ความสามารถในด้านนั้นย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ สัดส่วนงานที่พนักงานได้รับผิดชอบมีปริมาณที่เหมาะสม งานที่มีความท้าทายความรู้ ความสามารถ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน สะอาด สดวก สบาย น่าอยู่ อากาศถ่ายเทได้ดี และมีแสงสว่างเพียงพอ ย่อมทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และไม่คิดตัดสินใจที่จะลาออกจากงานได้ ขณะเดียวกันถ้าพนักงานได้รับผิดชอบงานในปริมาณที่มาก ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถของตนเอง อีกทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่เอื้อต่อ

การทำงาน ย่อมทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน และอาจส่งผลให้พนักงานต้องตัดสินใจลาออกจากการทำงานได้

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า ปัจจัยด้านสภาพการทำงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในระดับค่อนข้างมาก เรียงลำดับ ได้ดังนี้ ความรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ (ค่าเฉลี่ย 3.13) งานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้และความถนัด (ค่าเฉลี่ย 3.08) สัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับปริมาณงาน (ค่าเฉลี่ย 2.97) ลักษณะงานที่ทำมีความท้าทายและหลากหลาย (ค่าเฉลี่ย 2.91) การประสานงานกับส่วนงานอื่นๆ (ค่าเฉลี่ย 2.78) ความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.72) ห้องทำงานสะอาด สะอาด สวยงามมีการถ่ายเทอากาศ และมีแสงสว่างอย่างเพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 2.72) สภาพแวดล้อมโดยรอบสถานที่ทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.59)

ตารางที่ 4.13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านการปกครองกับผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

การปกครองกับผู้บังคับบัญชา	แปลผล	ระดับผลต่อการตัดสินใจลาออก				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		มาก จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้าง มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	
1. ความเอื้ออาทรของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา Mean = 2.97 S.D = 0.98	ค่อนข้าง มาก	106 (33.5)	132 (41.8)	24 (7.6)	6 (1.9)	-
2. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้บังคับบัญชา Mean = 3.06 S.D = 0.98	ค่อนข้าง มาก	128 (40.5)	115 (36.4)	38 (12.0)	35 (11.1)	-
3. การให้โอกาสลูกน้องแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ทำ Mean = 3.04 S.D = 0.96	ค่อนข้าง มาก	117 (37.0)	132 (41.8)	31 (9.8)	36 (11.4)	-
4. การมอบหมายการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม เป็นธรรม Mean = 3.05 S.D = 0.95	ค่อนข้าง มาก	117 (37.0)	136 (43.0)	27 (8.5)	36 (11.4)	-
5. การประเมินผลงานที่เป็นธรรม Mean = 3.07 S.D = 0.93	ค่อนข้าง มาก	122 (38.6)	126 (39.9)	38 (12.0)	30 (9.5)	-
<b>ค่าเฉลี่ยรวม = 3.04 S.D = 0.89</b>	ค่อนข้าง มาก					

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการปกครองกับผู้บังคับบัญชามีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.04) เนื่องจากการบริหารงานของแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความแตกต่างกัน บางหน่วยงานผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่กว้างไกล เปิดใจกว้าง มีความเป็นประชาธิปไตย พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานก็มีความสุขในการทำงาน บรรยากาศในที่ทำงานก็เอื้ออำนวยต่อการทำงาน การประเมินผลในการทำงานก็มีความยุติธรรม ไม่มีอคติเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่บางหน่วยงานผู้บริหารมีความลำเอียง เลือกรักที่รักมักที่ชัง ก็ทำให้พนักงานในหน่วยงานไม่มีความสุขในการทำงาน และไม่อยากจะทำงานอยู่ด้วย

ดังนั้นถ้าหน่วยงานไหนมีผู้บังคับบัญชาที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอื้ออาทร มีความเป็นธรรม และให้โอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ย่อมทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และมีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป ขณะเดียวกันถ้าผู้บังคับบัญชามีความลำเอียง ไม่เป็นธรรม ไม่ให้โอกาส ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ย่อมทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน ไม่มีอิสระทางความคิด และย่อมมีผลให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงานได้

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า ปัจจัยด้านการปกครองกับผู้บังคับบัญชามีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในระดับค่อนข้างมาก เรียงลำดับ ได้ดังนี้ การประเมินผลงานที่เป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.07) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.06) การมอบหมายการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.05) การให้โอกาสลูกน้องแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ทำได้ (ค่าเฉลี่ย 3.04) และความเอื้ออาทรของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 2.97)

ตารางที่ 4.14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	แปลผล	ระดับผลต่อการตัดสินใจลาออก				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		มาก จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้าง มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	
1. มีการช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน Mean = 2.97 S.D = 0.99	ค่อนข้าง มาก	105 (33.2)	143 (45.3)	23 (7.3)	45 (14.2)	-

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	แปลผล	ระดับผลต่อการตัดสินใจลาออก				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
		มาก จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้าง มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	
2. ความรักใคร่สนิทสนมเป็นส่วนตัว กับเพื่อนร่วมงาน Mean = 3.02 S.D = 0.92	ค่อนข้าง มาก	108 (34.2)	135 (42.7)	45 (14.2)	28 (8.9)	-
<b>ค่าเฉลี่ยรวม = 3.00 S.D = 0.87</b>	ค่อนข้าง มาก					

จากตารางที่ 4.14 พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.00) เนื่องจาก การปฏิบัติงานส่วนใหญ่พนักงานและข้าราชการที่ทำงานในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะมีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี และงานบางประเภทก็มีการประสานงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม และต่างก็ให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดีในการทำงานในแต่ละครั้ง

ในการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อนร่วมงานถือเป็นปัจจัยบุคคลที่สำคัญในการทำงาน เพราะในการทำงานแต่ละครั้งจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และบางครั้งต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ถ้าในหน่วยงานเพื่อนร่วมงานมีอริยาศัยที่ดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่สนิทสนม ย่อมทำให้การทำงานแต่ละครั้งมีคนช่วยคิดและช่วยกันแก้ไข อีกทั้งทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่เครียด ไม่เหงา ซึ่งจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำงานให้พนักงานไม่ตัดสินใจที่จะลาออกได้ ขณะเดียวกันถ้าหน่วยงานไหนเพื่อนร่วมงานไม่มีอริยาศัยที่ดีต่อกัน มีแต่ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน ย่อมทำให้พนักงานเกิดความเครียด ไม่มีความสุขในการทำงาน และอาจส่งผลให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงานได้

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในระดับค่อนข้างมาก เรียงลำดับ ได้ดังนี้ ความรักใคร่สนิทสนมเป็นส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.02) และมีการช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 2.97)

ตารางที่ 4.15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงาน  
จำแนกตามองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

องค์ประกอบของปัจจัยที่ เอื้อต่อการทำงาน	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	S.D	ระดับผลต่อการตัดสินใจลาออก				ไม่มีผล จำนวน (ร้อยละ)
			มาก จำนวน (ร้อยละ)	ค่อนข้างมาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	
1. นโยบายและการบริหารงาน ของมหาวิทยาลัย	2.51 (ค่อนข้างมาก)	0.70	46 (14.6)	127 (40.2)	116 (36.7)	22 (6.9)	5 (1.6)
2. เงินเดือนและสวัสดิการ	2.59 (ค่อนข้างมาก)	1.09	96 (30.4)	93 (29.4)	56 (17.7)	36 (11.4)	35 (11.1)
3. ความมั่นคงในการทำงาน	2.90 (ค่อนข้างมาก)	0.94	125 (39.6)	90 (28.5)	61 (19.3)	40 (12.6)	-
4. สภาพการทำงาน	2.84 (ค่อนข้างมาก)	0.65	105 (33.2)	150 (47.5)	49 (15.5)	6 (1.9)	6 (1.9)
5. การปกครองกับผู้บังคับบัญชา	3.04 (ค่อนข้างมาก)	0.89	127 (40.2)	121 (38.3)	32 (10.1)	36 (11.4)	-
6. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	3.00 (ค่อนข้างมาก)	0.87	117 (37.0)	142 (44.9)	29 (9.2)	28 (8.9)	-
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.75</b> (ค่อนข้างมาก)	<b>0.64</b>	<b>90</b> (28.5)	<b>142</b> (44.9)	<b>61</b> (19.3)	<b>18</b> (5.7)	<b>5</b> (1.6)

จากตารางที่ 4.24 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก  
ของพนักงานด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคง  
ในการทำงาน สภาพการทำงาน การปกครองกับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน  
โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.75) คิดเป็นร้อยละ 44.9 รองลงมาคืออยู่ในระดับ  
มาก คิดเป็นร้อยละ 28.5 ระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 19.3 ระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 5.7 และ  
ไม่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก คิดเป็นร้อยละ 1.6

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ทั้ง 6 ด้าน  
พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานเรียงตามลำดับได้ดังนี้ การปกครองกับ  
ผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.04) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.00) ความมั่นคงในการทำงาน

(ค่าเฉลี่ย 2.90) สภาพการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.84) เงินเดือนและสวัสดิการ(ค่าเฉลี่ย 2.59) นโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย (ค่าเฉลี่ย 2.51)

#### 4.1.4 การวิเคราะห์ข้อคิดเห็นถึงความต้องการในการลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ตารางที่ 4.16 จำนวน และร้อยละ จำแนกตามความต้องการในการลาออกของพนักงาน

ความต้องการในการลาออกของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ยังไม่มีความคิดที่จะลาออกจกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	187	59.2
มีความคิดที่จะลาออกจกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	129	40.8
<b>รวม</b>	<b>316</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่มีความต้องการในการลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร้อยละ 59.2 และมีความคิดที่จะลาออกจกมหาวิทยาลัย ร้อยละ 40.8

ตารางที่ 4.17 จัดลำดับความคิดของพนักงานที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การจัดลำดับความคิด	จำนวน	ร้อยละ
30%	3	2.3
40%	25	19.4
50%	79	61.2
60%	2	1.6
70%	8	6.2
80%	5	3.9
90%	1	0.8
100%	6	4.6
<b>รวม</b>	<b>129</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดที่จะลาออกจากการเป็นพนักงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 50 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละ 61.2 รองลงมาคือ 40 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละ 19.4 70 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละ 6.2 100 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละ 4.6 80 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละ 3.9 30 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละ 2.3 60 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละ 1.6 และ 90 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

#### 4.2 การทดสอบสมมติฐาน

**4.2.1 สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับ นับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า การเจริญเติบโตมีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการคงอยู่และการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปัจจัยจูงใจประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ทำ ความเจริญเติบโต และความรับผิดชอบต่อผู้ศึกษาได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ Regression Analysis โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 0.05 เพื่อศึกษาว่าความสัมพันธ์ว่าตัวแปรใดที่ความสัมพันธ์กันบ้าง และความสัมพันธ์นั้นเป็นไปในทิศทางใด

ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจกับการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงาน

ปัจจัยจูงใจ	B	Beta	T	Sig.
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	-0.269	-0.270	-3.162	0.002*
2. ด้านการได้รับการยอมรับ	0.369	0.339	3.770	0.000*
3. ด้านความก้าวหน้า	-0.129	-0.238	-3.983	0.000*
4. ด้านลักษณะงานที่ทำ	0.026	0.021	0.342	0.733
5. ด้านความเจริญเติบโต	0.045	0.071	1.150	0.251
6. ด้านความรับผิดชอบต่อ	0.029	0.034	0.523	0.601
Constant = 1.164				
R = 0.291				
Adj.R <sup>2</sup> = 0.067				
F = 4.780				
Sig. = 0.000				

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ทำ ความเจริญเติบโต และความรับผิดชอบ ปรากฏว่ามีเพียง 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน (0.002) ด้านการได้รับการยอมรับ (0.000) และด้านความก้าวหน้า(0.000) ที่มีผลต่อการคงอยู่หรือ การลาออกพนักงาน และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของคะแนนดิบ (B) ด้านการได้รับการยอมรับ มีค่าเป็นบวก แสดงว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากมหาวิทยาลัยให้การยอมรับ เชื่อถือ ไว้วางใจ และยกย่องชมเชยพนักงาน ในกรณีที่พนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนเองเป็นอย่างดี ย่อมมีผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเช่นกัน

แต่ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของคะแนนดิบ (B) ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านความก้าวหน้า มีค่าเป็นลบ แสดงว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางผกผันกัน กล่าวคือ หากพนักงานไม่มีโอกาสนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน และไม่มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในงานย่อมมีผลให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความเจริญเติบโต และด้านความรับผิดชอบไม่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงาน หรือ ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความเจริญเติบโต และด้านความรับผิดชอบไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่และการลาออกของพนักงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ดังนั้น สมมติฐานข้อที่ 1 จึงได้รับการยอมรับเฉพาะด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ และด้านความก้าวหน้าเท่านั้น

#### 4.2.2 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยคำจูน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคำจูนกับการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปัจจัยคำจูนประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ Regression Analysis โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 0.05 เพื่อศึกษาว่าความสัมพันธ์ว่าตัวแปรใด ที่ความสัมพันธ์กันบ้าง และความสัมพันธ์นั้นเป็นไปในทิศทางใด

ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของปัจจัยคำจูงกับการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงาน

ปัจจัยคำจูง	B	Beta	T	Sig.
1. ด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย	0.047	0.068	1.217	0.225
2. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	0.239	0.529	8.754	0.000*
3. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	-0.040	-0.076	-1.236	0.217
4. ด้านสภาพการทำงาน	0.031	0.041	0.642	0.521
5. ด้านรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา	0.104	0.186	2.884	0.004*
6. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	-0.159	-0.278	-4.750	0.000*
Constant = 0.870				
R = 0.600				
Adj.R <sup>2</sup> = 0.347				
F = 28.429				
Sig. = 0.000				

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ปรากฏว่ามีเพียง 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (0.000) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา (0.004) และด้านความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานรับผิดชอบ (0.000) ที่มีผลต่อการคงอยู่หรือการลาออกพนักงาน และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของคะแนนดิบ (B) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา มีค่าเป็นบวก แสดงว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากมหาวิทยาลัยให้มีการจัดสรรสวัสดิการและเงินเดือนให้พนักงานอย่างเพียงพอ และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ผู้บังคับบัญชามีความเป็นธรรม เอื้ออาทร และให้โอกาสลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นย่อมมีผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเช่นกัน

แต่ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของคะแนนดิบ (B) ด้านความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน มีค่าเป็นลบ แสดงว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางผกผันกัน กล่าวคือ หากผู้ร่วมงานไม่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และไม่มีความรักใคร่สนิทสนมย่อมมีผลให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านสภาพการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงาน หรือปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านสภาพการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่และการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ดังนั้น สมมติฐานข้อที่ 2 จึงได้รับการยอมรับเฉพาะด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานรับผิดชอบเท่านั้น

4.2.3 สมมติฐานที่ 3 พนักงานส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 50 มีความคิดที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผลการศึกษา พบว่า

พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่มีความต้องการในการลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร้อยละ 59.2 และมีความคิดที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 40.8 (ดังตารางที่ 4.16)

ดังนั้น สมมติฐานข้อที่ 3 จึงไม่ได้รับการยอมรับ