

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ในช่วงเดือน เมษายน 2548 ถึง ตุลาคม 2549 โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการกระตุ้นและจูงใจการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่หรือลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย
3. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. เพื่อสำรวจแนวโน้มความคิดที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยค่าจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติในการวิจัยไว้ 3 ข้อ ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า การเจริญเติบโตมีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ปัจจัยค่าจูงใจ ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. พนักงานมากกว่าร้อยละ 50 มีความคิดที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดคณะในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ คณะในกลุ่มสังคมศาสตร์ และพนักงานที่เคยบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และได้ลาออกไปแล้ว จำนวนทั้งสิ้น 316 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติค่าความถี่

ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติความถดถอยพหุคูณ (Regression Analysis) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 0.05 โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 69.9 เป็นเพศหญิง และเป็นเพศชาย ร้อยละ 30.1 มีอายุระหว่าง 20 – 30 ปี ร้อยละ 69.6 มีภูมิลำเนาอยู่ภาคเหนือ ร้อยละ 79.8 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด ร้อยละ 74.4 และจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 54.7

หน่วยงานที่สังกัดส่วนใหญ่สังกัดอยู่คณะในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ ร้อยละ 69.6 โดยบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มาเป็นระยะเวลา 1 – 5 ปี ร้อยละ 62.0 ได้รับค่าจ้างเดือนละ 10,001 – 12,000 บาท ร้อยละ 35.8 นอกจากค่าจ้างรายได้เดือนแล้วพนักงานส่วนใหญ่ยังได้รับค่าตอบแทนอื่นๆ (ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ฯลฯ) เดือนละ 1,000 – 3,000 บาท ร้อยละ 55.4 รายได้ที่ได้รับในแต่ละเดือนของพนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับสถานภาพทางเศรษฐกิจปัจจุบัน พบว่า เงินเดือนที่ได้รับแต่ละเดือนจะต้องใช้จ่ายอย่างประหยัด จึงจะพอมีเหลือสำหรับออม ร้อยละ 34.8 (ดังตารางที่ 4.1)

5.1.2 ปัจจัยที่เอื้อต่อการกระตุ้นการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีต่อปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความเจริญเติบโต และด้านความรับผิดชอบ

จากการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานของพนักงานด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ทำ ความเจริญเติบโต และความรับผิดชอบเอื้อต่อการทำงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.82) คิดเป็นร้อยละ 71.8 (ดังตารางที่ 4.8) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบด้านต่างๆ พบว่า

1. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.98) (ดังตารางที่ 4.2)
2. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านการได้รับการยอมรับ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.85) (ดังตารางที่ 4.3)

3. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านความก้าวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (ค่าเฉลี่ยรวม 2.29) (ดังตารางที่ 4.4)
4. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านลักษณะงานที่ทำ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.94) (ดังตารางที่ 4.5)
5. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านความเจริญเติบโต โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.78) (ดังตารางที่ 4.6)
6. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.98) (ดังตารางที่ 4.7)

5.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย เชียงใหม่

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองกับผู้บริหาร และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน การปกครองกับผู้บริหาร และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมีผลต่อการตัดสินใจลาออกค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.75) คิดเป็นร้อยละ 44.9 (ดังตารางที่ 4.15)

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.51) (ดังตารางที่ 4.9)
2. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.59) (ดังตารางที่ 4.10)
3. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.90) (ดังตารางที่ 4.11)
4. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.84) (ดังตารางที่ 4.12)
5. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ด้านการปกครองกับผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.04) (ดังตารางที่ 4.13)

6. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.00) (ดังตารางที่ 4.14)

5.1.4 ข้อคิดเห็นถึงความต้องการในการลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย เชียงใหม่

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่มีความต้องการในการลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร้อยละ 59.2 โดยมีความคิดที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 50 เปอร์เซนต์ ร้อยละ 61.2 (ดังตารางที่ 4.16 – 4.17)

5.1.5 การทดสอบสมมติฐาน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน (0.002) ด้านการได้รับการยอมรับ (0.000) และด้านความก้าวหน้า(0.000) ที่มีผลต่อการคงอยู่หรือการลาออกพนักงาน และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของคะแนนดิบ (B) ด้านการได้รับการยอมรับ มีค่าเป็นบวก แสดงว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขณะเดียวกันค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของคะแนนดิบ (B) ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านความก้าวหน้า มีค่าเป็นลบ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (0.000) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา(0.004) และด้านความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานรับผิดชอบ (0.000) ที่มีผลต่อการคงอยู่หรือการลาออกพนักงาน และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของคะแนนดิบ (B) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา มีค่าเป็นบวก แสดงว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขณะเดียวกันค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของคะแนนดิบ (B) ด้านความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน มีค่าเป็นลบ แสดงว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทาง

ผลกัน
พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 59.2 ยังไม่มีความต้องการในการลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.2.1 ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานของ พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน มีผลต่อการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากในการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งหน่วยงานต่างๆ ก็ได้มีการมอบหมายงานให้พนักงานแต่ละคนทำ ซึ่งส่วนใหญ่จะมอบหมายตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล แต่พนักงานซึ่งอยู่ในสายงานปฏิบัติการ เมื่องานที่ทำประสบผลสำเร็จผู้ที่ได้รับคำชมหรือคำยกย่องส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้างานหรือหัวหน้าแผนกซึ่งเป็นข้าราชการ ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ ความสามารถของตนเองแล้วก็ตามดั่งนั้นถ้าพนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ที่ตนมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน และปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจนประสบผลสำเร็จ ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่และงานของตนเองต่อไปได้ ขณะเดียวกันถ้าพนักงานไม่มีส่วนรวมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น และถูกจำกัดความรู้ ความสามารถของตนเองไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ย่อมทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ดั่งนั้นในการทำงานสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จได้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการบริหารงานที่เน้นความเป็นประชาธิปไตย มีระบบการทำงานที่เป็นทีม และเปิดใจกว้างยอมรับสิ่งใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ และส่งเสริมสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถให้ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชานำความรู้ ความสามารถของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน อีกทั้งสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานมีกำลังใจที่จะทำงานให้กับหน่วยงานต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวุฒิพงษ์ เศษะดำรงสิน และคณะ (2537) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่ การลาออกหรือโอนย้ายของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่ของอาจารย์ คือ ความมีอิสระในการทำงาน ความชอบในอาชีพการเป็นอาจารย์ และการมีโอกาสนำความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

2. ด้านการได้รับการยอมรับ

ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านการได้รับการยอมรับ มีผลต่อการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะได้รับการยอมรับจากบุคคลภายในมหาวิทยาลัยว่า เป็นบุคลากรที่ไม่มีตำแหน่ง และอยู่ในสายงานปฏิบัติการ แต่สำหรับ

บุคคลภายนอกที่ไม่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยกลับมองว่า มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมาก และที่สำคัญคือเป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งบุคคลไหนที่ได้ทำงานในหน่วยงานของรัฐนั้นย่อมได้รับสวัสดิการด้านต่างๆ ที่ดี แต่สำหรับภายในหน่วยงานแล้วพนักงานก็ยังเป็นเจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเอง และยังคงเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของข้าราชการอยู่ ถ้าพนักงานได้รับการได้รับการยอมรับ ความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไปได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าพนักงานไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วม อีกทั้งไม่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ หรือการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วม ย่อมให้พนักงานเกิดความรู้สึกน้อยใจ และไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวูตพิงส์ เดชะดำรงสิน และคณะ (2537) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่ การลาออกหรือ โอนย้ายของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานของอาจารย์ ในระดับค่อนข้างสูง คือปัจจัยด้านการได้รับความรักหรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. ด้านความก้าวหน้า

ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านความก้าวหน้า มีผลต่อการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เนื่องจากพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งปฏิบัติงานด้านสายงานปฏิบัติการ ไม่มีตำแหน่ง และไม่มีระดับขั้นเหมือนกับข้าราชการ นอกจากนี้ ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ไม่มีความชัดเจนในด้านการให้พนักงานลาเพื่อที่จะศึกษาต่อได้ อีกทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยไม่สามารถดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้ถ้าหน่วยงานที่พนักงานทำงานยังมีข้าราชการทำงานอยู่ด้วย ถ้าหน่วยงานให้โอกาส และสนับสนุนให้พนักงานได้ศึกษาดูงาน ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง อีกทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งและอาชีพ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ให้ทุนสนับสนุนศึกษาต่อ ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกปรารถนาดีใจ มีความสุขในการทำงาน และมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ขณะเดียวกันถ้าพนักงานไม่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองในการทำงาน และโอกาสได้รับความก้าวหน้าใน ตำแหน่ง และหน้าที่ของตนเอง ย่อมทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

4. ด้านลักษณะงานที่ทำ

ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านลักษณะงานที่ทำ มีผลต่อการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากภาระงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่เป็นประจำนั้นจะมีจำนวนมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานที่ทางมหาวิทยาลัยได้จ้างมานั้นจะอยู่ในสายงานปฏิบัติการ ซึ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบจะมาก ถึงแม้ว่าภาระงานที่รับผิดชอบนั้นจะตรงกับความรู้ ความสามารถของตนเองก็ตาม แต่งานนั้นจะต้องทำเป็นประจำ ไม่มีอะไรแปลก บางครั้งอาจส่งผลให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายในงานนั้นๆ ได้ ถ้าพนักงานได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับ ความสามารถ ความถนัด ภาระงานมีจำนวนเหมาะสม อยู่ในขอบเขตภาระหน้าที่ของตนเองย่อมทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ ปฏิบัติงานเสร็จตรงเวลา และไม่เกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ตนปฏิบัติ ขณะเดียวกัน ถ้าพนักงานได้รับมอบหมายงานเกินขอบเขตภาระหน้าที่ ไม่ตรงกับความสามารถ และความถนัด ย่อมทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ตนปฏิบัติ

5. ด้านความเจริญเติบโต

ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านความเจริญเติบโต มีผลต่อการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้น เงินเดือนที่ได้รับถือว่ายังอยู่ในประมาณที่น้อย สวัสดิการก็มีน้อยมากเมื่อเทียบกับตำแหน่งของข้าราชการ แต่ถ้านางใดที่พนักงานทำแล้วทำให้พนักงานมีรายได้เพียงพอ เหลือเก็บสำหรับออม หรือการซื้อหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิต เช่น รถยนต์ สิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ย่อมทำให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นต่อไปได้ ดังนั้นหน่วยงานควรจัดสรรเงินเดือนให้พนักงานในปริมาณที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรู้ ความสามารถของพนักงาน แต่ขณะเดียวกันถ้านางไหนพนักงานทำแล้วได้รับรายได้จำนวนที่น้อย ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพย่อมทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานต่อไป และพยายามที่จะหางานทำใหม่ที่ สามารถให้รายได้ที่ดีกว่าเดิม

6. ด้านความรับผิดชอบ

ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานด้านความรับผิดชอบ มีผลต่อการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง ทางมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะมีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก คุณสมบัติของพนักงาน และความรู้ ความสามารถของพนักงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศให้ทราบอย่างทั่วถึงทั้งภายใน และนอกหน่วยงาน โดยการประกาศทางเว็บไซต์ และเมื่อพนักงานได้เข้ามาทำงานในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยแล้วก็จะอยู่ในสายงานปฏิบัติการ ซึ่งมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ

ปริมาณมาก ปัจจุบันอัตรากำลังของพนักงานในแต่ละหน่วยงานนั้นยังมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อภาระงานที่มีอยู่ ดังนั้นถ้าพนักงานได้รับการจัดสรรงานตรงกับความสามารถ ปริมาณงานมีจำนวนเหมาะสม และงานอยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบของตนเอง ย่อมทำให้พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันถ้าพนักงานได้รับผิดชอบในงานที่ไม่ใช่หน้าที่รับผิดชอบของตนเอง ไม่ตรงกับความสามารถ ภาระงานมากแต่จำนวนพนักงานมีน้อยไม่เพียงพอต่อภาระงานที่มาก ย่อมทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. ด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เนื่องจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้มีการประกาศใช้ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2542 มาบังคับใช้ มีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน คุณสมบัติ สวัสดิการต่างๆ และมีการแบ่งระดับสายงานอย่างชัดเจน แต่ขณะเดียวกันการกำหนดนโยบาย และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น โดยปราศจากการมีส่วนร่วมของพนักงาน พนักงานไม่สามารถที่จะแสดงความคิดเห็น และความต้องการได้ ดังนั้นถ้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอความต้องการ เพื่อที่หน่วยงานจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานงาน และมีการบริหารงานโดยแบ่งปัน จัดสรรงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีปริมาณที่เหมาะสมย่อมทำให้พนักงานไม่คิดที่จะลาออกจากงาน ขณะเดียวกันถ้าหน่วยงานกำหนดนโยบายในการบริหารงานโดยไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม มอบหมายงานไม่ตรงกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดระเบียบ ข้อบังคับและวิธีการปฏิบัติงานไม่เอื้อต่อการทำงาน of พนักงาน ย่อมทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะลาออกจากงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของแก่นน้อย ศิริวราชนบูลย์ และสุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร (2537) ได้ศึกษาเรื่อง สาเหตุของการลาออกของข้าราชการพลเรือน ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุหลักของการลาออกมี 2 ประการคือ การก้าวหน้า และนโยบายและการบริหารงานของทางราชการ

2. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เนื่องจาก การกำหนดค่าจ้างและอัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทางมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ได้รับค่าจ้างตามบัญชีอัตราค่าจ้างซึ่งอิงอยู่กับวุฒิการศึกษาของพนักงาน ซึ่งเมื่อเทียบอัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับหน่วยงานภาครัฐอื่นถือว่าอยู่ในเกณฑ์เดียวกับ แต่ถ้าเทียบกันหน่วยงานเอกชนถือว่าอัตราค่าจ้างของพนักงานที่ได้รับยังอยู่ในปริมาณที่น้อย และยังไม่เพียงพอต่อสภาพการณ์ทางด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน นอกจากนี้สวัสดิการอื่นๆที่ได้รับจากมหาวิทยาลัยของมีน้อยเมื่อเทียบกับข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย แต่ถ้าหน่วยงานไหนมีเงินเดือนและสวัสดิการที่ดี เช่น มีค่าทำงานล่วงเวลา โบนัส เงินช่วยเหลือบุตร ที่พักอาศัย ค่าเบี้ยเลี้ยง ในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงานที่พนักงานปฏิบัติ ย่อมทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และไม่คิดที่จะลาออก ขณะที่ถ้าหน่วยงานไม่มีสวัสดิการและเงินเดือนการที่เพียงพอย่อมทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงานและอาจทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงานได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ทวนชัย อรุณโรจน์ (2537) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการลาออกจากราชการของครูช่างอุตสาหกรรม สังกัด กรมอาชีวศึกษา ระหว่างปี พ.ศ. 2531-2533 ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุที่ทำให้ลาออกเป็นอันดับที่ 1 คือ ด้านการตอบแทนและสวัสดิการ

3. ด้านความมั่นคงในงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก เนื่องจากพนักงานซึ่งปฏิบัติงานด้านสายปฏิบัติการ ซึ่งไม่มีตำแหน่ง ไม่มีระดับขั้น อีกทั้งในการเข้ามาทำงานระยะแรกนั้น พนักงานทุกคนจะต้องมีสัญญาจ้าง โดยให้มีระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลา 1 ปี เมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน โดยจะมีผลการประเมินว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมในการปฏิบัติงานจะได้รับ การบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานประจำ โดยมีสัญญาจ้าง 3 ปี แต่ทุกปีจะต้องมีการประเมิน ซึ่งถ้าการประเมินผลการทำงานไม่ผ่านก็ต้องถูกเลิกจ้าง ในการประเมินผลการทำงานแต่ละปีพนักงานทุกคนจะต้องเกิดความหวั่นวิตกว่าตนเองว่าผ่านการประเมินหรือไม่ แต่สำหรับข้าราชการซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงาน กลับไม่มีการประเมินผลการทำงานแต่อย่างใด ทั้งที่ปฏิบัติเหมือนกัน ดังนั้นถ้าพนักงานได้ทำงานในตำแหน่งที่มั่นคง หน่วยงานที่พนักงานทำงานอยู่เป็นหน่วยงานที่ใหญ่มีความมั่นคงด้านรายได้และสถานภาพย่อมทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และมีผลทำให้พนักงานไม่คิดที่จะลาออกจากงาน แต่ในขณะเดียวกันถ้าพนักงานได้

ทำงานในตำแหน่งที่ไม่มั่นคง หน่วยงานที่ทำงานอยู่เป็นหน่วยงานที่ไม่มั่นคง ย่อมทำให้พนักงาน คิดตัดสินใจที่จะลาออกจากงานได้

4. ด้านสภาพการทำงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ด้านสภาพการทำงาน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในระดับค่อนข้างมาก เนื่องจากการที่พนักงานส่วนใหญ่ต้องการเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ก็เพราะเห็นว่าเป็นหน่วยงานรัฐที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งการเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยนั้น ก็ได้มีการถ่วงรอกคุณสมบัติ คุณวุฒิของผู้สมัครให้สอดคล้องกันภาระงานที่ปฏิบัติ แต่สายงานของพนักงานซึ่งเป็นสายงานปฏิบัติการซึ่งจะมีภาระงานที่มาก ปัจจุบันยังมีจำนวนพนักงานที่ไม่เพียงพอต่อภาระงาน ลักษณะงานก็เป็นงานที่ทำกันเป็นประจำ ไม่มีอะไรที่แปลกใหม่ และไม่ท้าทายความรู้ ความสามารถ แต่ถ้าพนักงานได้ทำงานในตำแหน่งที่พนักงานมีความรู้ความสามารถในด้านนั้นย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ สัดส่วนงานที่พนักงานได้รับผิดชอบมีปริมาณที่เหมาะสม งานที่ทำมีความท้าทายความรู้ ความสามารถ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น ห้องทำงานสะอาด สวยงาม น่ายุ่ อากาศถ่ายเทได้ดี และมีแสงสว่างเพียงพอ ย่อมทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และไม่คิดตัดสินใจที่จะลาออกจากงานได้ ขณะเดียวกันถ้าพนักงานได้รับผิดชอบงานในปริมาณที่มาก ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถของตนเอง อีกทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่เอื้อต่อการทำงาน ย่อมทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน และอาจส่งผลให้พนักงานต้องตัดสินใจลาออกจากการทำงานได้

5. ด้านการปกครองกับผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ด้านการปกครองกับผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก เนื่องจากการบริหารงานของแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความแตกต่างกัน บางหน่วยงานผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่กว้างไกล เปิดใจกว้าง มีความเป็นประชาธิปไตย พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานก็มีความสุขในการทำงาน บรรยากาศในที่ทำงานก็เอื้ออำนวยต่อการทำงาน การประเมินผลในการทำงานก็มีความยุติธรรมไม่มีอคติเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่บางหน่วยงานผู้บริหารมีความลำเอียง เลือกรักที่ซิง ก็ทำให้พนักงานในหน่วยงานไม่มีความสุขในการทำงาน และไม่อยากจะทำงานอยู่ด้วย ดังนั้นถ้าหน่วยงานไหนมีผู้บังคับบัญชาที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอื้ออาทร มีความเป็นธรรม และให้โอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ย่อมทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และมีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป ขณะเดียวกันถ้าผู้บังคับบัญชามีความลำเอียง ไม่เป็นธรรม ไม่ให้โอกาส

ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ย่อมทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน ไม่มีอิสระทางความคิด และย่อมมีผลให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงานได้

6. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เนื่องจาก การปฏิบัติงานส่วนใหญ่พนักงานและข้าราชการที่ทำงานในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี และงานบางประเภทก็มีการประสานงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม และต่างก็ให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดีในการทำงานในแต่ละครั้ง ในการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อนร่วมงานถือเป็นปัจจัยบุคคลที่สำคัญในการทำงาน เพราะในการทำงานแต่ละครั้งจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และบางครั้งต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ถ้าในหน่วยงานเพื่อนร่วมงานมีอัธยาศัยที่ดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่สนิทสนม ย่อมทำให้การทำงานแต่ละครั้งมีคนช่วยคิดและช่วยกันแก้ไข อีกทั้งทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่เครียด ไม่เหงา ซึ่งจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำงานให้พนักงานไม่ตัดสินใจที่จะลาออกได้ ขณะเดียวกันถ้าหน่วยงานไหนเพื่อนร่วมงานไม่มีอัธยาศัยที่ดีต่อกัน มีแต่ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน ย่อมทำให้พนักงานเกิดความเครียด ไม่มีความสุขในการทำงาน และอาจส่งผลให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงานได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานมีกำลังใจในการทำงาน

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน

- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานร่วมกันอย่างเท่าเทียม ไม่ว่าจะ เป็น

2. ด้านความก้าวหน้า

- มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของมหาวิทยาลัยให้รองรับ และยกระดับความสามารถของพนักงานให้สามารถเป็นหัวหน้าหน้าแผนกหรือหัวหน้างานได้ไม่ว่าหน่วยงานนั้นจะมีข้าราชการปฏิบัติงานอยู่ด้วยก็ตาม

- มหาวิทยาลัยควรให้การส่งเสริม และสนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษาต่อ หรือได้รับการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศให้มากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้น

3. ด้านลักษณะงานที่ทำ

- ควรมีการจัดสรรภาระงานให้กับพนักงานในปริมาณที่เหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถให้พนักงาน ได้ปฏิบัติ เพื่อใหม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

4. ด้านความเจริญเติบโต

- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรจัดให้มีสวัสดิการเพิ่มเติมแก่พนักงาน เช่น บ้านพัก ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าทำงานล่วงเวลา เป็นต้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลการคงอยู่ และการลาออกของพนักงาน มหาวิทยาลัยหรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ กับหน่วยงานเอกชน