

แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)  
สำนักงานใหญ่

นายวรรณะพล เวชโพธิ์

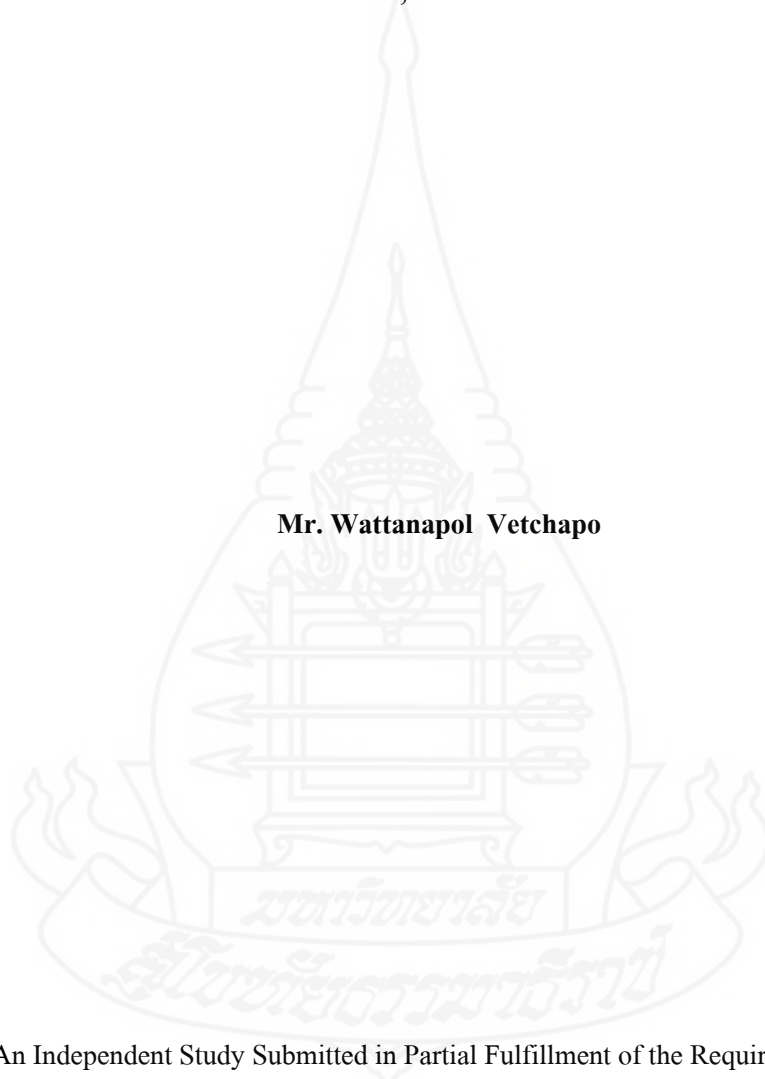


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2555

**The Motivation in Working of Employee of Kasikorn Bank Public Company  
Limited, Head Office.**

**Mr. Wattanapol Vetchapo**



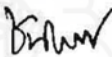
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2012


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด  
(มหาชน) สำนักงานใหญ่  
ชื่อและนามสกุล นายวรรณะพล เวชโพธิ์  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชูณหพันธ์รักษ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชูณหพันธ์รักษ์)

  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา)

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด  
(มหาชน) สำนักงานใหญ่

**ผู้ศึกษา** นายวรรณระพล เวชโพธิ์ **รหัสนักศึกษา** 2523001796 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธรัภย์ **ปีการศึกษา** 2555

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 6,000 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 375 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.971 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่า (1) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจระดับมาก ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจระดับปานกลาง ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในตนเอง และอาชีพ ค่าตอบแทน ตำแหน่ง (2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มี อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มี เพศ ตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**คำสำคัญ** แรงจูงใจในการทำงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

**Independent Study title:** The Motivation in Working of Employee of Kasikorn Bank  
Public Company Limited, Head Office.

**Author:** Mr.Wattanapol Vetchapo; **ID:** 2523001796;

**Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Chanin Chunhapuntharuk, Associate Professor;

**Academic year:** 2012

### **Abstract**

The purpose of this study was (1) to determine level of motivation in working of employees of Kasikorn Bank Public company Limited, Head office and (2) to compare level of motivation in working of employees of Kasikorn Bank Public company Limited, Head office based on personalization.

Population in this study are employees of Kasikorn Bank Public company Limited with total of 6,000 workers. Sample size of 375 by Simple Random Sampling workers was calculated by Taro Yamane's formula. Questionnaires were used in data collection process within this study with reliability value of 0.971. Descriptive statistics have been used to defined percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, Analysis of Variables (One-way ANOVA).

The study indicates that (1) The Motivation in working of employee of Kasikorn Bank Public company Limited, Head office by overall has high-motivator factor. When analyse be lay, for the followings : Achievement, Recognition, The work Itself, Responsibility, Interpersonal Relationships, Supervision, Company Policy and Administration, Working Condition, and Security, has high-motivator factor. Part, Progressive in Work, Salary, Position, has medium-motivator factors. (2) The comparison motivation in working of employees separate follow different quality by overall not different. When analyse be lay: age, status, education level, the period of time work, income, motivation different and employee have : sex, position, motivation not different significance statistics 0.05

**Keywords:** Motivation, Employee, Kasikorn Bank Public Company Limited, Head Office.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์กรุณาจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุมพันธ์รักษ์ สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาราช ที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และถ่ายทอดความรู้ความสามารถในการศึกษาครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านอาจารย์ไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ประจำคณะมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ถ่ายทอดความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ให้กับผู้ศึกษาจนสามารถประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระได้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิ และพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามทุกท่าน พร้อมกับเพื่อนๆ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ทุกท่าน ที่ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือ ด้านต่างๆ เป็นอย่างดี

วรรณะพล เวชโพธิ์  
พฤศจิกายน 2555

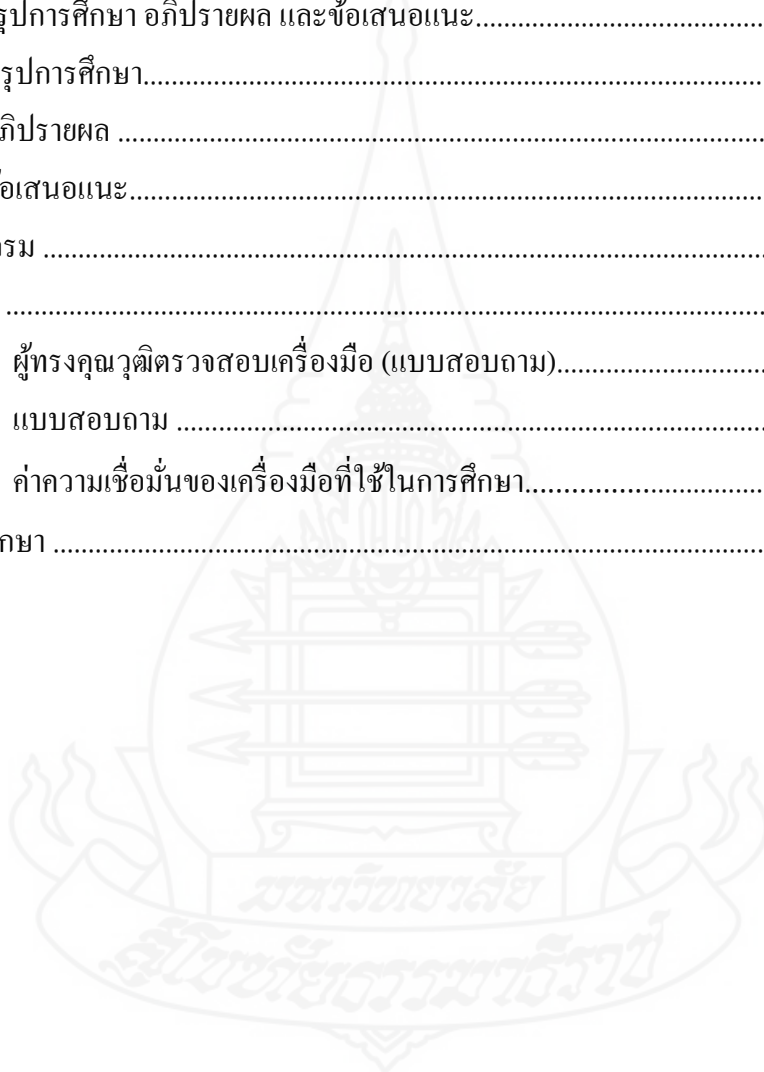


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
สมมติฐานการศึกษา.....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	4
คำนิยามศัพท์ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ .....	8
ข้อมูลของ บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) .....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	33
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	40
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	40
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	43
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	44
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	45
ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล .....	46
ตอนที่ 2 วิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงาน .....	48
ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความแตกต่างคุณลักษณะส่วนบุคคลต่อแรงจูงใจในการทำงาน...	63

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 วิเคราะห์เนื้อหาสาระ ที่เกี่ยวข้องกับข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน .....	94
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	98
สรุปการศึกษา.....	98
อภิปรายผล .....	105
ข้อเสนอแนะ.....	113
บรรณานุกรม .....	115
ภาคผนวก .....	118
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม).....	119
ข แบบสอบถาม .....	121
ค ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	133
ประวัติผู้ศึกษา .....	145





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการตอบสนองความต้องการตามทัศนคติของมาสโลว์ .....	17
ตารางที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของทฤษฎีการจูงใจในกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา หรือ ความต้องการ กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ และกลุ่มทฤษฎีการเสริมแรง.....	28
ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ .....	46
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจทั้ง 12 ด้าน ของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ .....	49
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านความสำเร็จของงาน .....	50
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการยอมรับนับถือ .....	51
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านลักษณะของงาน.....	52
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านความรับผิดชอบ .....	53
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเอง และอาชีพ.....	54
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านค่าตอบแทน .....	55
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล .....	56
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการบังคับบัญชา .....	57
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านนโยบายของหน่วยงานการบริการ .....	58
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านสภาพการทำงาน .....	59

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงูใจของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านความมั่นคงในงาน .....	60
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงูใจของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านตำแหน่ง .....	61
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามเพศ .....	63
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามอายุ .....	65
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงงูใจในการทำงาน ด้าน ความสำเร็จของงานจำแนกตามอายุเป็นรายคู่.....	67
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงงูใจในการทำงาน ด้าน ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่.....	67
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงาน ด้าน ความมั่นคงในการทำงาน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ .....	68
ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามสถานภาพ.....	69
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานด้าน ความสำเร็จของงาน จำแนกตามสถานภาพเป็นรายคู่ .....	71
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานด้าน สภาพการทำงาน จำแนกตามสถานภาพเป็นรายคู่ .....	71
ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับ การศึกษา .....	72
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงาน ด้านการยอมรับ นับถือ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ .....	74
ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่จำแนกตามตำแหน่งงาน....	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานด้าน ความสำเร็จของงาน จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่ .....	79
ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่ .....	80
ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระยะเวลาที่ ปฏิบัติงาน .....	81
ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้าน ความสำเร็จของงาน จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ .....	84
ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะของ งาน จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ .....	84
ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ .....	85
ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ .....	86
ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่จำแนกตามรายได้ ที่ได้รับต่อเดือน.....	87
ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความ สำเร็จของงาน จำแนกตามรายได้ที่รับต่อเดือนเป็นรายคู่ .....	90
ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความ รับผิดชอบต่อรายได้ที่รับต่อเดือนเป็นรายคู่ .....	90
ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความมั่นคง ในงาน จำแนกตามรายได้ที่รับต่อเดือนเป็นรายคู่ .....	91
ตารางที่ 4.37 จำนวนร้อยละจำแนกตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....	94

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของความคาดหวังที่มีผลต่อการจูงใจ .....	23
ภาพที่ 2.2 การเปรียบเทียบเพื่อความเสมอภาคและผลที่ได้รับ .....	25



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันภาวะธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และการเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอันเนื่องมาจากได้รับผลกระทบทั้งภายในและภายนอกประเทศ การชะลอตัวของเศรษฐกิจจากวิกฤตการณ์ในสหรัฐ สถานการณ์วิกฤตหนี้ในภูมิภาคยุโรปได้สร้างความกังวลให้กับนักลงทุนและมีอิทธิพลต่อตลาดเงินและตลาดทุนของโลก อุทกภัยในประเทศที่สร้างความเสียหายเป็นวงกว้างต่อทุกภาคส่วนเศรษฐกิจ รวมถึงค่าเงินบาทที่ผันผวนอย่างมากทางการยังได้มีแนวคิดที่จะสนับสนุนให้ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ของกลุ่มอาเซียน+3 (จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้) เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ตลอดจนเลื่อนกำหนดเวลาการเปิดเสรีบริการภาคการเงินให้เร็วขึ้น ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้เตรียมความพร้อมในการรับมือกับแนวทางการเปิดตลาดและการเปิดเสรีบริการภาคการเงินให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน การดำเนินธุรกิจของธนาคาร ซึ่งอาจได้รับผลกระทบจึงต้องเร่งเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะสิ่งแวดล้อม ดังกล่าว ทั้งในส่วนที่เป็นการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และการดำเนินธุรกิจของลูกค้าทุกกลุ่ม โดยให้ความสำคัญของการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งจะนำมาสู่โอกาสและการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ธนาคารจึงตระหนักอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างรายได้เปรียบในทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้ครองความเป็นผู้นำในธุรกิจการเงินด้านต่างๆ ได้แก่ การเป็นผู้นำในการให้บริการธุรกิจเอสเอ็มอี การเป็นผู้นำในธุรกิจดิจิทัลแบงก์กิ้ง และบริการธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ รวมทั้งสามารถเติบโตทางด้านรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย และการขยายสินเชื่อที่อยู่อาศัยเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังได้สร้างนวัตกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่แห่งแรกของประเทศไทย เช่น K-Value Chain Solutions คือการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าที่ครบวงจรธุรกิจสามารถช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของลูกค้าและการวางแผนบริหารจัดการด้านการขายผ่านระบบเพื่อให้ทีมขายรู้ทันสถานการณ์สามารถปรับแผนการขายได้อย่างรวดเร็ว นอกจากดำเนินการธุรกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และรับประกันคุณภาพ

ด้วยสัญลักษณ์ K Excellence รวมทั้งการให้บริการที่เหนือกว่าบริการทางการเงินที่มุ่งเน้นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของลูกค้าในทุกด้าน ด้วยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างคุณค่าและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์หลักประกอบด้วย 3 ด้าน ด้านผลิตภัณฑ์ ที่เน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่ เช่นการให้อำนวยความสะดวกและบริการใหม่ในการทำธุรกรรมระหว่างวัน การขยายช่องทางารรับเงิน โอนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่การให้บริการแจ้งใบชำระค่าสินค้าและบริการผ่านโทรศัพท์มือถือ การพัฒนาบริการรับประกันเวลาโอนเงินไปต่างประเทศ ซึ่งเป็นการ โอนเงินจะถึงธนาคารปลายทางในวันเดียวกัน การบริการบัตรในรูปแบบต่างสำหรับลูกค้ากลุ่มในวัยเริ่มทำงาน การให้ความคุ้มครองอุบัติเหตุควบคู่กับบริการ การให้สิทธิประโยชน์ในการผ่อนชำระค่าสินค้า ด้านแบรนด์และการตลาด ที่เน้นการสร้างภาพชัดเจนและความสอดคล้องของแบรนด์ในทุกระดับ และด้านคุณภาพการให้บริการที่เน้นการสร้างประสบการณ์ดีเลิศให้กับลูกค้าในทุกช่องทาง การดำเนินการดังกล่าวข้างต้นธนาคารจะประสบผลความสำเร็จได้หรือไม่นั้น นอกจากจะอาศัยเครื่องมือ และระบบการทำงานที่ดีแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการขับเคลื่อนด้วยพนักงาน ให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนธุรกิจของธนาคารให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยแรงจูงใจในการทำงานเพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดให้ตรงกับพนักงานได้ทุกคน โดยธนาคารได้มุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (K-Culture) และการสร้างความเข้าใจเรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมหลักของธนาคาร (KGroup Core Values) อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็เน้นการเสริมสร้างบุคลากร รวมถึงการจัดกิจกรรมโครงการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานมีความรักและผูกพันในองค์กร เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าไปพร้อมกับการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

จากเหตุผลดังกล่าวผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษา เรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ประชากรที่จะทำการศึกษาคือพนักงานระดับปฏิบัติการ ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการลงไป โดยมีแนวทางในการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องคือ ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของ เฟรดเดอริก เฮอริสเบอร์ก เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีความสำคัญต่อองค์กร พนักงานเป็นสินทรัพย์ขององค์กร ไม่ใช่ต้นทุนขององค์กร ศักยภาพของพนักงานเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด และพนักงานเป็นแหล่งสร้างเสริมเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและบริการขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย และในปัจจุบัน การแข่งขันทางด้านธุรกิจสูงมาก องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของตนเองให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องป้องกันให้พนักงานของตนเองอยู่กับองค์กร มีความ

จรรีกรักดีต่อองค์กรด้วย ซึ่งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กรอื่นๆ ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์กร จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัจจัยความต้องการของพนักงานในการทำงาน และทำให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงาน มีความเป็นอยู่ทางด้านสังคม ด้านการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้น ส่งผลให้การดำเนินการงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

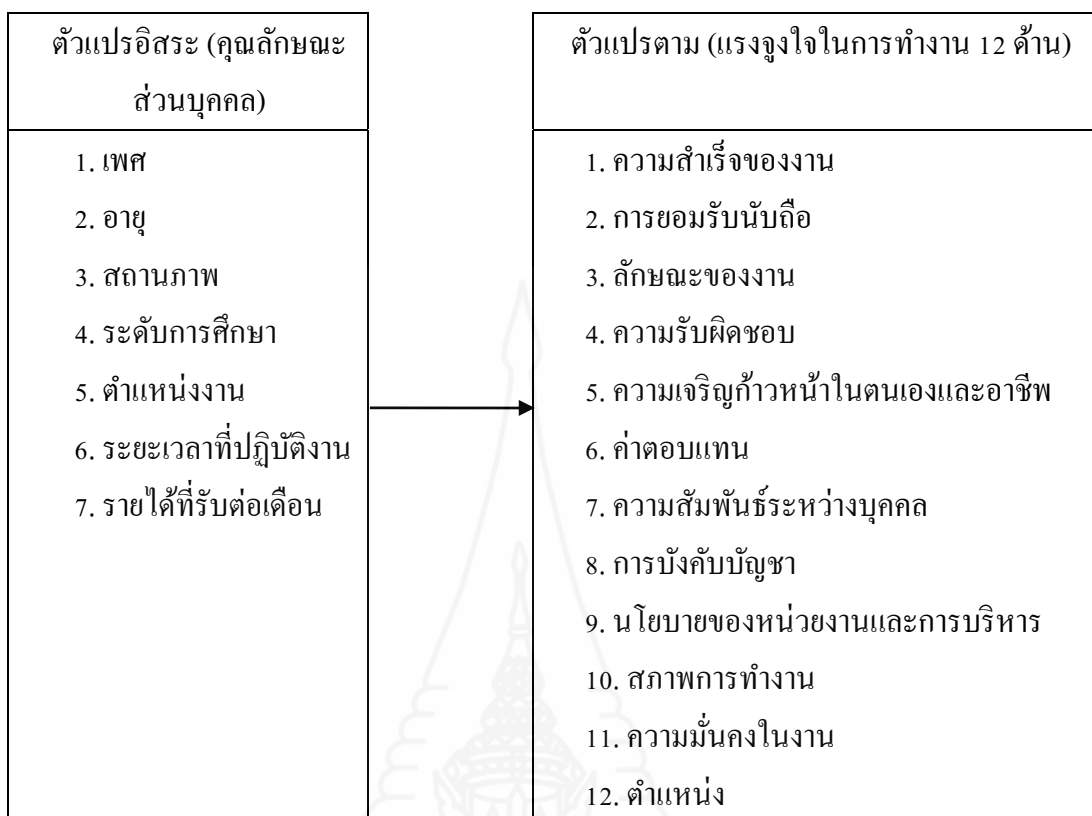
## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

2.2 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้ตัวแปรอิสระคุณลักษณะส่วนบุคคล และตัวแปรตามแรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดทฤษฎี 2 องค์ประกอบ ของ เฟรดเดอริก เฮอร์สเบอร์ก (Fredrick Herzberg) (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ , 2553 : 118 ) แสดงดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานการศึกษา ประกอบด้วย

- 4.1 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง
- 4.2 พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านประชากร คือพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ประจำอยู่ในฝ่ายงานต่างๆ ในอาคารสำนักงานใหญ่ ที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการลงไป



**5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา** โดยจะศึกษาระดับลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮร์ซเบอร์ก 12 ด้าน คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ รายได้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ตำแหน่ง

**5.3 ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาคือตั้งแต่เดือน มกราคม 2555 ถึงเดือน พฤศจิกายน 2555

**5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร** จำแนกได้ดังนี้

**5.4.1 ตัวแปรอิสระ** เป็นตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ภูมิลำเนาเดิม ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ที่ท่านได้รับต่อเดือน

**5.4.2 ตัวแปรตาม** เป็นตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน ตามทฤษฎี 2 องค์ประกอบ ของเฟรดเดอริก เฮร์ซเบอร์ก 12 ด้าน

## 6. คำนิยามศัพท์

**6.1 แรงจูงใจในการทำงาน** หมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์

**6.1.1 ความสำเร็จของงาน** หมายถึง การปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าปกติและสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

**6.1.2 การยอมรับนับถือ** หมายถึง การที่บุคคลอื่น หรือเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และ ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

**6.1.3 ลักษณะของงาน** หมายถึง งานที่พนักงานได้ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

**6.1.4 ความรับผิดชอบ** หมายถึง การรับรู้สำนึกในหน้าที่ของพนักงานที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

**6.1.5 ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ** หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และการพัฒนาอบรม พัฒนาองค์ความรู้ให้กับพนักงาน

**6.1.6 ค่าตอบแทน** หมายถึง ค่าตอบแทนที่ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จ่ายให้กับพนักงานในรูปที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน, ค่าครองชีพ, โบนัส, ค่ารักษาพยาบาล, ความปลอดภัยในทรัพย์สินและร่างกาย, การแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

**6.1.7 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** หมายถึง การได้รับความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานจากเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ

**6.1.8 การบังคับบัญชา** หมายถึง ความร่วมมือ สนับสนุน ความเป็นกันเอง การจูงใจ ภาวะความเป็นผู้นำ การสื่อสาร การประสานงาน และอื่นๆ ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพนักงาน

**6.1.9 นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร** หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา ของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน

**6.1.10 สภาพการทำงาน** หมายถึง มาตรการรักษาความปลอดภัย สถานที่ทำงาน การจัดผังองค์การ บรรยากาศในการทำงานของพนักงาน

**6.1.11 ความมั่นคงในงาน** หมายถึง องค์กรมีความมั่นคงแข็งแกร่งในธุรกิจ มีการพัฒนาองค์การ และพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดี และสามารถว่าจ้างให้พนักงานทำงานได้ยาวนานหรือจนเกษียณอายุได้

**6.1.12 ตำแหน่ง** หมายถึง พนักงานได้รับโอกาสสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และตำแหน่งที่ทำอยู่มีเกียรติและศักดิ์ศรีเป็นที่ต้องการของพนักงาน

**6.2 พนักงาน** หมายถึง พนักงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ประจำอยู่ในฝ่ายงานต่างๆ ในอาคารสำนักงานใหญ่

**6.3 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)** หมายถึง สถาบันการเงินที่ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับอนุญาตไว้ในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ฯ และประกาศที่เกี่ยวข้อง โดยมีที่ตั้งสำนักงานใหญ่ เลขที่ 1 ซอยราษฎร์บูรณะ 27/1 ถนนราษฎร์บูรณะ แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10140

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาในครั้งนี้มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังต่อไปนี้

7.1 ผู้บริหาร วิชาการ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการพิจารณาบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

7.2 ผู้บริหาร วิชาการ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น

7.3 วิชาการ หรือหน่วยงานอื่นๆ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการวิเคราะห์วางแผนในเรื่องที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเอาแนวความคิด ทฤษฎีการจูงใจ และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. ข้อมูลของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

##### 1.1. ความหมายของแรงจูงใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 111) กล่าวว่า ใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจ จะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมดังนี้.-

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด
2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนองความต้องการนั้นค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจสังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้แรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

3. ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท
4. ความมุ่งมั่นที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วยคนที่ตั้งระดับความมุ่งมั่นไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งมั่นไว้ต่ำ
5. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมซึ่งจะแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน
6. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้
7. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้
8. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆ ทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อให้ขึ้นเงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ การยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

สุรพล เพชรไกร (2554 : 2) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ คือ สิ่งใดๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรม หรือ การกระทำขึ้นก่อนที่คนจะมีพฤติกรรมใดๆ ขึ้นมา ต้องเริ่มด้วยกระบวนการของความคิด คือ ต้องอาศัยประสบการณ์ มีการลำดับเหตุการณ์ที่ผ่านมาเข้าด้วยกัน แล้วเกิดการตัดสินใจที่จะกระทำขึ้น ฉะนั้น หากจะมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม ต้องศึกษาลึกลงไปถึงขั้นที่ว่า อะไรทำให้เกิดความคิด ทำให้เกิดการตัดสินใจ และเกิดการลงมือกระทำในที่สุด ดังนั้น เราจึงต้องทราบเรื่องแรงจูงใจ อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมขึ้นด้วย การจูงใจ มาจากคำว่า “Move” หมายถึง การหมุน การผลักดันจากภายใน อำนาจที่ผลักดันหรือแรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เราเกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและแสดงการกระทำออกมา ดังนั้น แรงจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลโดยตรง โดยปกติ เรามีความสามารถจะกระทำอะไรๆ ได้หลายๆ อย่าง หรือพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้ จะแสดงออกเพียงบางอย่างเท่านั้น สิ่งที่จะดึงเอาความสามารถของคนออกมาใช้ คือ “แรงจูงใจ” คือชักจูงใจให้คนทำงานด้วยใจ และการจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัล เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยยู่ให้คนไปถึงซึ่งเป้าหมายที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 39) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะทำบางสิ่งบางอย่างและมีเงื่อนไข คือ ความสามารถในการกระทำเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความจำเป็นต้องการ (Need) ของบุคคลนั้น

ราณี อธิชัยกุล (2552 : 7-6) กล่าวไว้ว่า การจูงใจ หมายถึงความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สตีเฟน 롭บิน (Stephen Robbins, 1994 : 465 อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล (2552 : 7-6) กล่าวว่า “การจูงใจเป็นความตั้งใจที่จะพยายามอย่างสูงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามจะตอบสนองความต้องการของบุคคล”

เวเทิน (Weiten, 1997 : 379) ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจว่าเป็นความต้องการ (needs) ความอยาก (wants) ความสนใจ (interests) และความปรารถนา (desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอน หรือการกล่าวสั้น ๆ ว่า การจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย

Saal and Knight (1995 : 242) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา

จากความหมายของแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการกระตุ้นต่อมนุษย์เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 1.2 ประเภทของแรงจูงใจ

ราณี อธิชัยกุล (2552 : 7-6) กล่าวไว้ว่า บุคลากรจะทำงานให้เกิดผลดีตามต้องการได้ จำเป็นต้องมีความสามารถในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้และทักษะที่ทำให้ทำงานได้สำเร็จ ถ้าบุคลากรไม่สามารถทำงานได้สำเร็จหากปราศจากความสามารถ ความสามารถเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ แต่ความสามารถอย่างเดียวไม่ได้ทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การจูงใจช่วยเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเต็มที่ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือความหวังของตนและขององค์กร แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึงรางวัลตอบแทนที่องค์กรจัดให้ที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประโยชน์ และบริการ โบนัส สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น รางวัลตอบแทนเหล่านี้มักได้รับตามระดับในองค์กร

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึงรางวัลตอบแทนทางจิตวิทยาที่เป็นความรู้สึกภายในจิตใจเมื่อสามารถทำงานได้ผลดี เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย โอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน ความท้าทายของงานหากทำสำเร็จ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการดูแลเป็นอย่างดีในที่ทำงาน เป็นต้น การจูงใจภายในนี้จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

เวเทน (Weiten, 1997 : 383) กล่าวว่าทฤษฎีส่วนใหญ่ได้แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Biological Motives) เกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการขับถ่าย ความต้องการนอนหลับและพักผ่อน ความต้องการแสดงออก ความก้าวร้าว เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) เกิดจากประสบการณ์ทางสังคม เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการอิสรภาพ ความต้องการการดูแลปกป้อง ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการเป็นที่สนใจของผู้อื่น ความต้องการความมีระเบียบเรียบร้อย ความต้องการความสนุกสนานเพลิดเพลิน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 113) กล่าวว่าไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงานแบ่งเป็น 2 ประเภท คือแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในแตกต่างจากแรงจูงใจภายนอกที่ว่า แรงจูงใจภายในเกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

### 1.3 ความสำคัญของแรงจูงใจ

การศึกษาถึงพฤติกรรมภายในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจูงใจ และการเป็นผู้นำ จึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้การบริหารประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นหลักเกณฑ์ทฤษฎีการบริหารหรือจิตวิทยาแผนใหม่ได้

สุรพล เพชรไกร (2554 : 1) กล่าวไว้ว่า เมื่อตัวบุคคลเข้าไปร่วมทำงานกับองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม บุคคลนั้นจะมีความรู้สึกผูกพันว่า ตนเองได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ พร้อมทั้งได้สำนึกถึงสิทธิ และหน้าที่ ในการปฏิบัติบางสิ่งบางอย่างขึ้นตามข้อกำหนดของหน่วยงานนั้นๆ แต่เมื่อความต้องการขององค์กรขึ้นพื้นฐานที่จะให้บุคคลประพฤติปฏิบัติไม่อาจบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีการค้นคว้าหาสาเหตุแห่งการที่ว่า ทำไมบุคคลบางคน จึงได้มีการประพฤติปฏิบัติงานได้ผลน้อยกว่าขั้นต่ำของเกณฑ์การปฏิบัติที่กำหนดไว้นั้น อย่างไร

งานแรกที่ยุ้งคับบัญชาต้องทำคือ กระตุ้นให้ทุกคนทำงานอย่างดีที่สุด บุคคลทุกคนจะทำงานเพื่อสนองความต้องการของตนด้วยเหตุผลต่างๆ อาจเป็นผลตอบแทนเป็นเงิน หรือสิ่งอื่นซึ่งไม่สามารถสัมผัสได้ เช่น ความพอใจ หรือการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ดังนั้น ในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงานก็คือ “การพยายามให้ความผลตอบแทนการทำงานของคนตามความต้องการของเขา และต้องประสานความต้องการของคนทำงานให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงานด้วย เพื่อให้บังเกิดผลงานที่ดีที่สุดยอดตามเป้าหมายของการทำงาน” ในฐานะหรือบทบาทของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน จะเห็นว่า นอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานต่างๆ แล้ว ภาระหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การพยายามเสาะแสวงหาหนทาง และสิ่งชักจูงต่างๆ ที่จะช่วยโน้มน้าว ชักจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเต็มใจ พร้อมใจ และพอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่วัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่างได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานแต่ละท่าน อาจมีความเห็นหรือความเข้าใจแตกต่างกันในเรื่อง การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ยังคงมีความเข้าใจและความต้องการในความพึงพอใจที่ไม่เหมือนกัน หรืออาจไม่ตรงกันกับผู้บังคับบัญชาเหล่านี้ อาจเป็นที่มา หรือ บ่อเกิดของความไม่สัมฤทธิ์ผลของการจูงใจได้

ดังนั้น การรวบรวมข้อเท็จจริงจากการสังเกตและประยุกต์เอาหลักการในสาขาวิชาการต่างๆ มาเพื่อสรุปสร้างเป็นแนวความคิด และทฤษฎีของการจูงใจ จึงมีความหลากหลายตามสถานการณ์ ดังนั้นความสำคัญของแรงจูงใจจึงอาจแยกได้เป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อบุคลากร
2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร
3. ความสำคัญต่อองค์กร



ทวี บัวทอง (2011 : 96) กล่าวว่าไว้ว่า บุคคลแต่ละคนจะทำงานเต็มที่ตามความสามารถ หรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้นมักจะขึ้นอยู่กับว่า บุคคลผู้นั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้าเขามีความพอใจในงาน หรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขาความพอใจ หรือสิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาทำงานเต็มที่ขึ้น การจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมจึงเป็นสิ่งดึงดูดความรู้สึก และจิตใจของผู้ทำงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การที่ตนทำงานอยู่ เมื่อคนมีความพอใจในองค์การของตนแล้ว ก็จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์การของตน ทำให้การปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและทำทีที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์การ
5. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
7. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการที่จะหล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และได้ทำงานเต็มที่ตามศักยภาพของตนในการบริหารต่างๆ ในทุกองค์การต่างก็เห็นความสำคัญของการจูงใจเพิ่มมากขึ้น มีการศึกษาค้นวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจอย่างกว้างขวางและแตกต่างกันไปตามพื้นฐานของแนวคิดและลักษณะขององค์กร

#### 1.4 วิธีการจูงใจ

วิธีการจูงใจเป็นเสมือนสิ่งทีกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงาน และมีผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ได้ตามเวลาที่กำหนด

ราณี อธิษัชกุล (2552 : 7-40) กล่าวว่าไว้ว่า วิธีการจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. วิธีการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน บุคลากรทำงานเพื่อให้ได้รับรางวัลตอบแทนที่ต้องการ และการที่องค์กรให้รางวัลตอบแทนที่ตอบสนองความต้องการจะสามารถจูงใจบุคลากรได้เป็นอย่างดี รางวัลตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา โบนัส ส่วนแบ่งกำไร รวมทั้งประโยชน์และบริการที่บุคลากรได้รับเพื่ออำนวยความสะดวกสบาย เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร กองทุนเงินสะสม สวัสดิการเงินกู้ ประเภทต่างๆ เป็นต้น

1.2 รางวัลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น รางวัลตอบแทนด้านงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2. วิธีการจูงใจด้วยงานการจูงใจด้วยงานเป็นการใช้แรงจูงใจภายในเพื่อการตอบสนองความต้องการระดับสูงตามแนวคิดของมาสโลว์ และเป็นปัจจัยจูงใจที่จะนำไปสู่ความพอใจในการทำงานตามแนวคิดของเฮร์สเบอร์ค การจูงใจด้วยงานเป็นการออกแบบงานให้จูงใจบุคลากร การจูงใจด้วยงานมีหลายวิธีคือ

2.1 การขยายงาน เพื่อแก้ปัญหาความเบื่อหน่ายงานของคนงาน

2.2 การหมุนเวียนงาน เพื่อให้ทำงานของบุคลากรมีความหลากหลายมากขึ้น

2.3 การเพิ่มคุณค่าของงาน การออกแบบงานในลักษณะเพิ่มหรือขยายเนื้อหาคุณค่าและความรับผิดชอบของงาน เพื่อให้งานมีความน่าสนใจและความท้าทายมากขึ้น

2.4 การออกแบบงานให้มีลักษณะพิเศษของงานเพื่อเป็นการจูงใจ เช่น ทักษะหลายประเภทที่ใช้ในการทำงาน ระดับความเป็นเจ้าของงาน ความสำคัญของงานที่มีผลกระทบต่อส่วนรวม อิสระในการทำงาน การป้อนกลับของประสิทธิผลของผลงาน

จากข้อมูลดังกล่าว สรุปได้ว่า วิธีการจูงใจผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และต้องให้สอดคล้องกับองค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของบุคลากรและองค์การ

### 1.5 ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวข้อง

แรงจูงใจมักจะมีจุดมุ่งอยู่ที่สองสิ่งคือ ความต้องการ (Need) และจุดหมายปลายทาง (Goal) มีภาวะเงื่อนไขให้เกิดแล้วจะนำไปสู่จุดหมาย ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น ซึ่งมีทฤษฎีหลายกลุ่มที่ได้แสดงความคิดเห็นและได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจไว้ต่างๆ กัน

การศึกษาในครั้งนี้ ได้ใช้ทฤษฎีเป็นแนวทางในการศึกษาแยกประเภทของทฤษฎีออกเป็น 3 กลุ่ม อ้างอิง (ราณี อธิชัยกุล, 2552 : 7-8) ดังนี้.-

#### 1.5.1 กลุ่มทฤษฎีความต้องการ หรือความพึงพอใจของมนุษย์ (Need/Content Theories of Motivation)

ทฤษฎีกลุ่มนี้ มีความเชื่อว่าความต้องการของมนุษย์จะผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง หรือเมื่อเขาเกิดความพึงพอใจ และจะให้ความสำคัญต่อเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล เช่น ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติ ทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของ มาสโลว์ ทฤษฎีความต้องการ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎีสององค์ประกอบ ของ เฮอริสเบอร์ก

**ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ มาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory)**  
(ราณี อธิชัยกุล 2552 : 7-13) กล่าวไว้ว่า นักจิตวิทยา อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นับเป็นทฤษฎีการจูงใจแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหาร ทฤษฎีของมาสโลว์มีสมมติฐาน มาจากมนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์สามารถเรียงลำดับความสำคัญตั้งแต่ระดับต่ำสุด คือ ความต้องการพื้นฐาน สูงขึ้นไปจนระดับสูงสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไปมนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นซึ่งจะกลายเป็นสิ่งจูงใจแทน ความต้องการของมนุษย์จะสลับซับซ้อนมนุษย์มีความต้องการหลายอย่างพร้อมกันได้ ความ

ต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นได้ ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ การพักผ่อน ซึ่งเป็นความต้องการระดับที่สูงสุด บุคลากรที่มีความต้องการระดับนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานที่ทำเป็นหลัก แต่จะสนใจทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยจากอันตราย เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในงาน ตลอดจนปลอดภัยจากความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน บุคลากรที่มีความต้องการความมั่นคงมองการทำงานว่ามีคุณค่า ในฐานะเป็นหลักประกันว่าจะทำให้ไม่ขาดแคลนการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตน

3. ความต้องการสังคม (Social or Belongingness Needs) เป็นความต้องการสังคมหรือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความต้องการมิตรภาพและความรัก และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือที่ทำงาน บุคลากรที่ต้องการสังคมและความรักจะมองการทำงานว่ามีคุณค่าในการสร้างโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่ตอบสนองความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ และความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ มีชื่อเสียง เกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง บุคลากรที่มีความต้องการเกียรติยศหรือชื่อเสียงต้องการผู้อื่นยอมรับในผลงาน และรับรู้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการใช้ความพยายาม ทักษะ และศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตนเองให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือเป็นดั่งที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์คาดหวัง และอาจเป็นไปได้ยาก และหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ

มาสโลว์ กล่าวว่า ความต้องการระดับหนึ่งของบุคคลควรได้รับการตอบสนองก่อน และเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้นๆ ก็จะไม่จูงใจบุคคลให้แสดงพฤติกรรมที่

ต้องการต่อไป จึงจำเป็นต้องจูงใจด้วยการตอบสนองความต้องการในระดับสูงกว่าขึ้นไป ถึงแม้มาสโลว์ ไม่ได้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของเขาในการทำงาน แต่ก็มีการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารควรตอบสนองความต้องการของบุคคลให้ถูกระดับ โดยพิจารณาว่าบุคคลคนใดมีความต้องการอยู่ในระดับใด การตอบสนองความต้องการของบุคคลปรากฏในตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการตอบสนองความต้องการตามทัศนคติของมาสโลว์

ระดับความต้องการ	สิ่งที่ต้องการตอบสนองความต้องการ
1. ความต้องการทางกาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษ เงิน โบนัส</li> <li>- สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี</li> <li>- ห้องอาหาร ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย</li> <li>- การจัดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม</li> </ul>
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความมั่นคงในงาน และระบบการร้องทุกข์</li> <li>- ค่ารักษาพยาบาล ประกันสุขภาพ</li> <li>- บ้านหนึ่ง บ้านญาติ ประกันชีวิต</li> <li>- ระบบรักษาความปลอดภัย</li> </ul>
3. ความต้องการสังคม ความรัก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานที่เป็นมิตร</li> <li>- การทำงานเป็นทีม</li> <li>- โอกาสในการพบปะสังสรรค์ เช่น งานสังสรรค์ การแข่งกีฬา</li> </ul>
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การยอมรับ การยกย่องชมเชย</li> <li>- การให้สถานภาพของความมีเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือรางวัลพิเศษ</li> <li>- การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน</li> <li>- การเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>- โอกาสพัฒนาวิชาชีพ</li> </ul>

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ระดับความต้องการ	สิ่งที่องค์การตอบสนองความต้องการ
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานที่ท้าทายและต้องการความคิดริเริ่ม</li> <li>- งานที่มีอิสระในการทำงาน</li> <li>- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน หรือกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมหรือสังคม</li> <li>- การมีโอกาสสร้างผลงานให้เกิดขึ้นแก่ส่วนรวมหรือสังคม</li> <li>- โอกาสแสดงความเป็นผู้นำ</li> </ul>

ที่มา : ราณี อธิชัยกุล (2552 : 7-15)

**ทฤษฎี ERG (E R G Theory)** อังใน (ราณี อธิชัยกุล, 2552 : 7-17) กล่าวไว้ว่า นักจิตวิทยา เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ โดยพัฒนาแนวคิดมาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นเพียง 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการมีชีวิต (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางกายและวัตถุ เพื่อให้มีชีวิตอยู่ เช่น อาหาร น้ำ รวมทั้งเงินเดือน ประโยชน์และบริการ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs) ได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มวิชาชีพ บุคคลจะตอบสนองความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกกับผู้อื่นรวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จหรือผลงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่องนับถือ

ทฤษฎี ERG มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิต เปรียบได้กับความต้องการทางกายและความมั่นคงปลอดภัยของมาสโลว์ ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น คล้ายคลึงกับความต้องการสังคม ความเจริญก้าวหน้า เหมือนกับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์

2. หลักการความพึงพอใจ ความก้าวหน้า มีแนวคิดคล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์ การที่มนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการระดับหนึ่งและจะผลักดันให้เกิดความต้องการระดับสูงขึ้นไป

ทฤษฎี ERG มีความแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ ดังนี้

1. มนุษย์อาจมีความต้องการไม่เป็นลำดับขั้น และมีความต้องการมากกว่า 1 ประเภท ในช่วงเวลาเดียวกัน เช่น บุคลากรที่หิวและต้องการอาหารอาจมีความต้องการความรักไปพร้อมกัน และความต้องการขั้นต่ำไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองครบถ้วนก่อนที่จะมีความต้องการสูงขึ้นไป เช่น บุคลากรจะเกิดความหิวเพราะยังไม่ได้รับประทานอาหารกลางวัน แต่ก็ต้องแก้ปัญหาการทำงานให้สำเร็จก่อน

2. การที่มนุษย์ประสบความสำเร็จในความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการระดับสูงขึ้นไป จึงเกิดความกดดันต่อเนื่อง จนกระทั่งเกิดความท้อถอยและต้องหยุดความต้องการนั้นๆ และถอยหลังกลับมาอยู่ในความต้องการระดับต่ำกว่า

**ทฤษฎี 2 องค์ประกอบ ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)** อ้างใน (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553 : 118) กล่าวไว้ว่า เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุของใจบุคคลให้ทำงาน พบว่ามี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้.-

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจภายใน ความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยกระตุ้น ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3 ลักษณะของงาน (The work Itself)

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

1.5 ความเจริญก้าวหน้าในงานและอาชีพ (Progressive in Work)

2. ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้นที่ทำให้คนทำงานดำเนินการไปด้วยความราบรื่น เช่น การไม่เพียงพอของรายได้ ทำให้เกิดการนัดหยุดงานขององค์กร เพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary)

2.2 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หรือ ผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relationships)

2.3 การดูแล ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา (Supervision)

2.4 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration)

2.5 สภาพการทำงาน (Working Condition)

2.6 ความมั่นคงในงาน (Security)

2.7 ตำแหน่ง (Status)

ปัจจัยค่าจูนเหล่านี้ แม้องค์กรจัดให้มีมากจนเกินพอก็ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามมากขึ้นได้ เพียงแต่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่มาจากตัวบุคคลากร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยค่าจูนที่ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจและไม่ได้ช่วยจูงใจบุคลากร และปัจจัยจูงใจที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจ โดยผู้บริหารควรพิจารณาแนวปฏิบัติดังนี้

1. ผู้บริหารควรพัฒนาตรวจแก้ไขปัจจัยค่าจูนที่สื่อเค้าวว่าจะก่อให้เกิดความไม่พอใจ เพื่อลดสาเหตุของความไม่พอใจให้ลดน้อยลง เช่น การปรับปรุงนโยบายการบริหารงานองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การปรับสายงานการบังคับบัญชาให้เหมาะสม การพิจารณาประโยชน์บริการให้เพียงพอกับความต้องการ การปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

2. ผู้บริหารไม่ควรคาดหวังมากเกินไปในผลของการจูงใจจากการลงทุน เช่น การปรับปรุงห้องทำงาน ห้องพักผ่อน หรือการเพิ่มประโยชน์และบริการให้มากขึ้น เพราะเป็นปัจจัยค่าจูน ตรงกันข้ามผู้บริหารควรให้ความสนใจหรือมุ่งไปที่ความพึงพอใจในงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความก้าวหน้าของบุคลากร หรือโอกาสการพัฒนาบุคลากร โดยใช้แนวทางการเพิ่ม



ความสำคัญของงาน ที่เป็นการเพิ่มหรือขยายคุณค่าของงานในแนวคิด เพื่อให้การพัฒนาในระยะยาว และก่อให้เกิดผลดีต่อทัศนคติของบุคลากรในระยะยาวด้วย โดยเพิ่มปัจจัยจูงใจ เช่น การให้โอกาสบุคลากรแสดงผลงาน การยอมรับในผลงาน การให้สิทธิอำนาจ การตั้งทีมงานที่มีอิสระในการทำงาน การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน การออกแบบงานให้เกิดผลสำเร็จของงานชัดเจน การเพิ่มโอกาสให้ก้าวหน้า ซึ่งดีกว่าการหมุนเวียน ที่เป็นการหมุนเวียนเพื่อเปลี่ยนแปลงงานในระดับเดียวกัน หรือการขยายขอบเขตงาน ที่เป็นการเพิ่มงานในแนวนอนหรือในระดับเดียวกันเท่านั้น

**1.5.2 กลุ่มทฤษฎีกระบวนการจูงใจ (Process Theories of Motivation)** ทฤษฎีกระบวนการ จะมุ่งที่แรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมบุคคลได้เลือกพฤติกรรมทางเลือกบางอย่าง เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของพวกเขาและพวกเขาได้ประเมินความพอใจอย่างไรภายหลังจากได้บรรลุเป้าหมายของพวกเขาแล้ว ทฤษฎีกระบวนการจะพยายามอธิบายขั้นตอนที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจของบุคคลซึ่งทำให้ความเข้าใจในความคิดหรือกระบวนการภายในจิตใจที่มีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น โดยทฤษฎีกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีความคาดหวัง และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

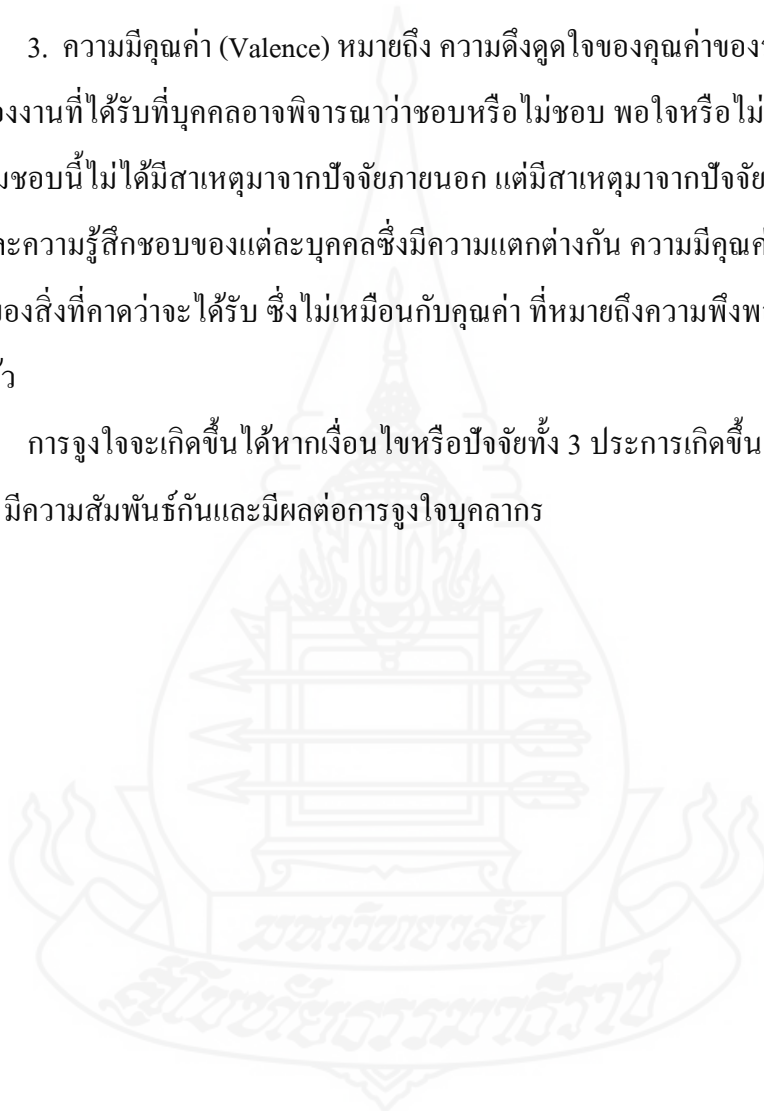
**ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)** ของ วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) อ้างใน (ราณี อธิษฐ์กุล, 2552 : 7-22) ศึกษาการรับรู้ของบุคคลใน ค.ศ. 1964 โดยมีความเชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดๆ ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่าพฤติกรรมหรือการกระทำนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลตอบแทนที่ต้องการและความน่าสนใจของผลลัพธ์นั้น แรงจูงใจจึงเกิดจากผลได้ที่บุคคลคาดหวังจะเกิดขึ้นจากการกระทำของตน เช่น การได้ฝึกอบรมวิชาที่ได้รับการรับรอง ซึ่งจะส่งผลให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น วรูมเสนอแนะว่า ผู้บริหารจะสามารถจูงใจบุคลากรได้ต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญ 3 ประการ

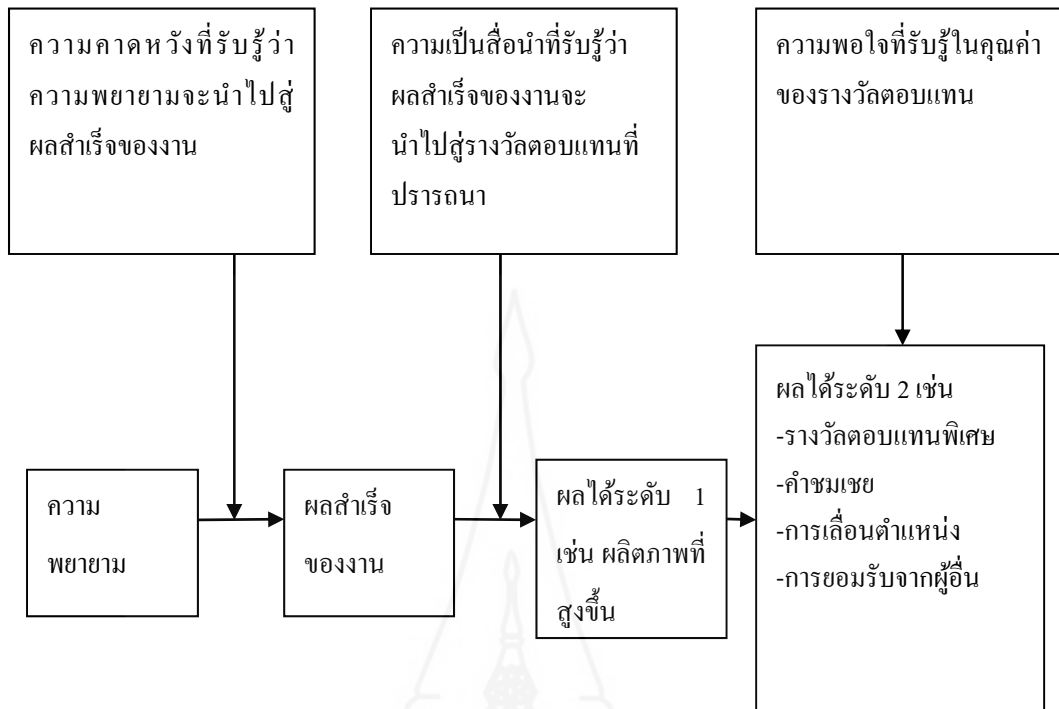
1. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึงความเชื่อของบุคคลว่าความพยายามหรือความขยันจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ปรารถนา ซึ่งเป็นผลที่ได้ระดับที่ 1 หรือ ผลสำเร็จของงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความคาดหวัง ได้แก่ การนับถือตนเอง ความสามารถของตนเองในการทำให้เกิดผลที่ต้องการ ความสำเร็จในอดีต ความช่วยเหลือจากหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการทำงานให้สำเร็จ และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน

2. ความเป็นสื่อหน้า (Instrumentality) หมายถึงความเชื่อของบุคคลว่าผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จจะนำมาซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลตอบแทนที่ต้องการ ความเป็นสื่อหน้าบางที่เรียกว่า ความคาดหวังเพื่อผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ได้ในระดับ 2 หรือเป็นผลได้ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

3. ความมีคุณค่า (Valence) หมายถึง ความดึงดูดใจของคุณค่าของรางวัลตอบแทนและผลลัพธ์ของงานที่ได้รับที่บุคคลอาจพิจารณาว่าชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจในรางวัลตอบแทน ความชอบนี้ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในตัวบุคคล คือ ค่านิยม และความรู้สึกชอบของแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน ความมีคุณค่าเป็นความพึงพอใจในคุณค่าของสิ่งที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งไม่เหมือนกับคุณค่า ที่หมายถึงความพึงพอใจในคุณค่าของสิ่งที่ได้รับแล้ว

การจูงใจจะเกิดขึ้นได้หากเงื่อนไขหรือปัจจัยทั้ง 3 ประการเกิดขึ้น องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ มีความสัมพันธ์กันและมีผลต่อการจูงใจบุคลากร





ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของความคาดหวังที่มีผลต่อการจูงใจ

**ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)** ของสเตซี อัดัมส์ (Stacy Adams) อ่างใน (ราณี อิติชัยกุล, 2552 : 7-26) กล่าวไว้ว่า การศึกษากระบวนการสังคมโดยมีสมมติฐานว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรย่อมต้องการที่จะได้รับความเป็นธรรม บุคลากรจะรับรู้ความเสมอภาคและความไม่เสมอภาคโดยการพิจารณาอัตราส่วนระหว่างปัจจัยที่ให้กับงานและปัจจัยที่ได้จากงาน

- ปัจจัยที่ให้กับงาน (Inputs) คือความพยายามที่คนได้มอบให้องค์กร เช่น ความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษา ทักษะ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความอดุสาหะ อาวุโส ความคิดริเริ่มความจงรักภักดี

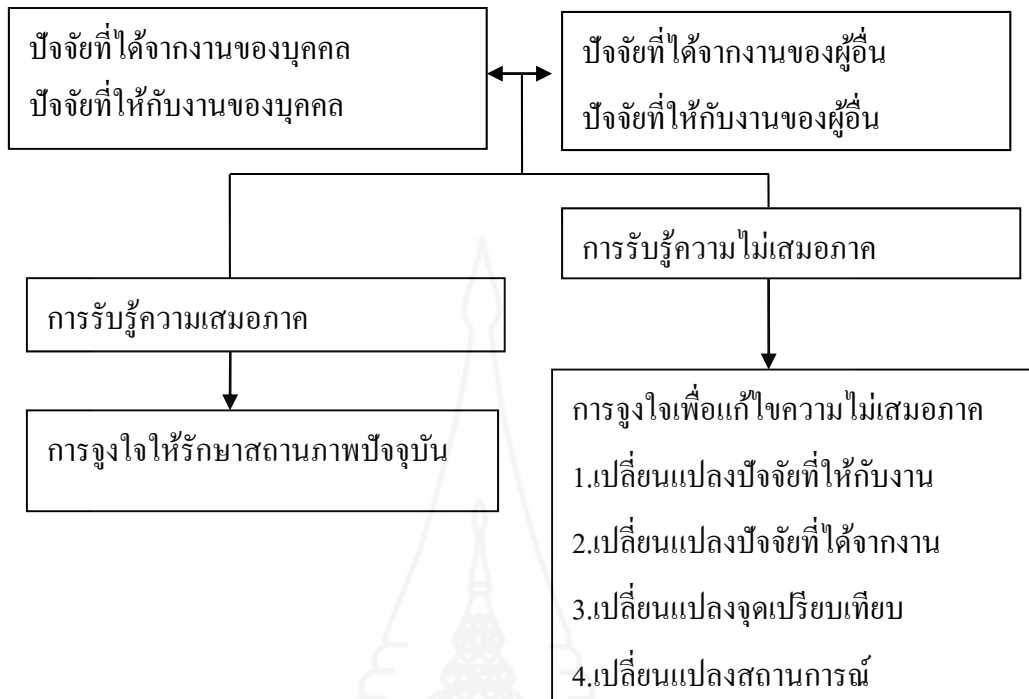
- ปัจจัยที่ได้จากงาน (Outcome) คือสิ่งที่ได้รับหรือผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น เงินเดือน ประโยชน์และบริการ สถานภาพ ความมั่นคงในงาน การยอมรับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ งานที่ทำหาย รวมทั้งรางวัลตอบแทนทางด้านความรู้สึก เช่น ประกาศเกียรติคุณ

บุคลากรจะนำอัตราส่วนของตนเองไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของผู้อื่น เช่นเพื่อนร่วมงานบุคคลอื่นๆ ในองค์กร หรือแม้แต่บุคคลกรในองค์กรอื่นๆ ถ้าหากอัตราส่วนที่เกิดขึ้นคือ

อัตราส่วนของตนเองเท่ากับอัตราส่วนของผู้อื่น บุคคลนั้นจะรับรู้ว่าคุณเองได้รับความเสมอภาค ซึ่ง จะจูงใจให้บุคคลนั้นพยายามรักษาสถานภาพปัจจุบันไว้ หากบุคคลกรประเมินว่าอัตราส่วนไม่เท่า เทียมกัน บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาค บุคคลจะมีปฏิกิริยาจากความไม่เสมอภาคหรือมีวิธี จูงใจเพื่อแก้ไขความไม่เสมอภาค ดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ให้กับงาน เช่น ลดความพยายามหรือความขยันในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเสมอภาค ขาดงานมากขึ้น พักนานขึ้น หรือเพิ่มความพยายามโดยการทำงานหนัก ขึ้น
2. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ได้จากงาน โดยขอเพิ่มปัจจัยที่ได้จากงาน เช่น พยายามกดดัน เพื่อให้ได้รับการดูแลที่ดีกว่าเดิม ขอเงินเดือนเพิ่ม ขอเปลี่ยนตำแหน่ง
3. เปลี่ยนแปลงจุดเปรียบเทียบ เพื่อพยายามหาวิธีที่ทำให้สถานการณ์ดีขึ้น เช่น เปลี่ยนแปลงการรับรู้อัตราส่วนปัจจัยที่ให้กับงาน และปัจจัยที่ได้จากงานของผู้อื่น เนื่องจากเขาอาจ ขยันกว่าที่เราคาดหวังหรือเขามีประสบการณ์มากกว่า
4. เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ซึ่งเป็นวิธีสุดท้าย เช่น ขอย้ายหรือลาออกจากที่ทำงาน กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีความเสมอภาคของ สเตซี อัดัมส์ มุ่งศึกษากระบวนการสังคม สามารถแสดงการเปรียบเทียบเพื่อความเสมอภาคและผลที่ได้รับ ดังภาพประกอบที่ 2.2 ดังนี้





ภาพที่ 2.2 การเปรียบเทียบเพื่อความเสมอภาคและผลที่ได้รับ

ที่มา : ราณี อธิชัยกุล (2552 : 7-27)

**ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory)** อ้างใน (ราณี อธิชัยกุล, 2552 : 7-29) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของเอ็ดวิน เอ ลอคค์ (Edwin A. Locke) และแกรี่ พี ลาเทม (Gary P. Latham) ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของงาน ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. เป้าหมายของงานสามารถเป็นปัจจัยจูงใจได้ หากผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม และสามารถบริหารตามเป้าหมายได้
2. เป้าหมายเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทิศทางในการทำงานให้แก่บุคลากร
3. เป้าหมายช่วยทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และบุคลากรระหว่างหน่วยงาน

4. เป้าหมายช่วยสร้างกรอบของงานเพื่อให้ผู้บริหารแสดงผลสะท้อนกลับของงาน ได้สะดวกยิ่งขึ้น

5. การกำหนดเป้าหมายช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจเสนอแนะว่ากระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงต้องขึ้นอยู่กับประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความเอาใจใส่ ความพากเพียร และความพยายามของบุคลากรในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด

2. การสนับสนุนขององค์กร เช่น การมีบุคลากรเพียงพอ มีวัสดุคิบบ และอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เหมาะสม

3. ทักษะและความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

4. รางวัลตอบแทนที่มีทั้งภายในและภายนอก

5. การให้ความคิดเห็นสะท้อนกลับในผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

**1.5.3 กลุ่มทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)** ของนักจิตวิทยา บี เอฟ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดพื้นฐาน อังใน (ราณี อธิษยกุล, 2552 : 7-33) ดังนี้.-

1. ถ้าในอดีตบุคคลแสดงพฤติกรรมนั้นแล้วได้รับผลมาเป็นที่น่าพอใจ และได้รับการเสริมแรงพฤติกรรมนั้นก็มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก

2. บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่พบว่าจะทำให้ได้รับรางวัลตอบแทนมากที่สุด

3. การควบคุมรางวัลตอบแทนจะช่วยกำหนดท่าทีของพฤติกรรมได้

ทฤษฎีการเสริมแรงพัฒนามาจากแนวคิดของ เจื้อน ไซเชิงการปฏิบัติการ หรือ การควบคุมพฤติกรรม สกินเนอร์เสนอแนะเทคนิคที่เรียกว่า การแปรเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร เพื่อเสริมแรงพฤติกรรมที่ปรารถนาและไม่สนับสนุนพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนาอย่างมีระบบ โดยมีปัจจัยคือ สิ่งเร้า การตอบสนอง และตัวเสริมแรง ทฤษฎีการเสริมแรงจะเน้นผลของการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่จากการรายงานเป็นสำคัญ โดยใช้วิธีการควบคุมพฤติกรรม 4 วิธี ดังนี้

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) คือการเพิ่มความถี่หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัลหรือผลลัพธ์ที่น่าพอใจแก่บุคลากร เช่น คำชมเชย การให้โบนัสพิเศษหรือรางวัลเกียรติยศ

2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) คือการเพิ่มความถี่หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมหรือไม่แสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากร เช่น การหลีกเลี่ยงการตะคอก หรือ ดุผู้ปฏิบัติงานบางคนเมื่อทำงานล่าช้า หยุดการว่ากล่าวตักเตือนเรื่องการทำงานช้าหรือเฉื่อยช้าของผู้ปฏิบัติงานบางคน

3. การลงโทษ (Punishment) คือการลดหรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการให้ผลที่ไม่น่าพอใจแก่บุคลากร เช่น การลงโทษโดยการลดค่าจ้างกับบุคลากรที่มาสายบ่อย

4. การระงับ (Extinction) คือการลดหรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการละเลยหรือหยุดการกระทำที่เสริมแรงทางบวกแก่บุคลากร เช่น การปฏิเสธ หรือหยุดรับโทรศัพท์จากแฟนหากต้องการเลิกคบกัน หรือในที่ประชุมที่บุคลากรบางท่านเป็นตัวตลกให้คนอื่นหัวเราะ

จากการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีความต้องการหรือความพึงพอใจของมนุษย์ จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่แตกต่างกัน อาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

2. กลุ่มทฤษฎีศึกษากระบวนการจูงใจ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานต่อรางวัลตอบแทนและโอกาสในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

3. กลุ่มทฤษฎีศึกษาการเสริมแรงจูงใจ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับอิทธิพลของผลของสภาพแวดล้อมภายนอก

กลุ่มทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่มสามารถนำมาบูรณาการและก่อให้เกิดความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของมนุษย์ได้ดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตารางความสัมพันธ์ของทฤษฎีการจูงใจในกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา หรือ  
ความต้องการ

กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ และกลุ่มทฤษฎีการเสริมแรง

กลุ่มทฤษฎี	คุณลักษณะ	ทฤษฎีการจูงใจ	ตัวอย่างทางการบริหาร
ทฤษฎีความต้องการหรือ เชิงเนื้อหา ของแรงจูงใจ	มุ่งที่ความต้องการซึ่ง ปัจจัยกระตุ้น ผลักดัน ให้บุคคลแสดง พฤติกรรม	1. ทฤษฎีลำดับความ ต้องการ 2. ทฤษฎีสองปัจจัย 3. ทฤษฎีฮีอาร์จี 4. ทฤษฎีการจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์	การจูงใจโดยการ ตอบสนองความ ต้องการของบุคคลด้วย เงินตำแหน่ง ความสำเร็จ
ทฤษฎี กระบวนการ จูงใจ	มุ่งที่กระบวนการทาง ความคิดที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมบุคคล	1. ทฤษฎีความ คาดหวัง 2. ทฤษฎีความเสมอ ภาค 3. ทฤษฎีการกำหนด เป้าหมาย	การจูงใจโดยการทำให้ บุคคลรับรู้ว่าการใช้ ความพยายามผลการ ปฏิบัติงานหรือรางวัล เป็นสิ่งที่น่าพอใจ
ทฤษฎีการ เสริมแรงจูงใจ	มุ่งที่การทำให้บุคคล เรียนรู้จากการ เสริมแรง ทำให้มีการ แสดงพฤติกรรมที่ ต้องการซ้ำและลด พฤติกรรมที่ไม่พึง ประสงค์	1. ทฤษฎีการเสริมแรง	การจูงใจโดยให้รางวัล กับพฤติกรรมที่ ปรารถนา



## 2. ข้อมูล ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อ้างใน (รายงานประจำปี 2554 : 1)

### 2.1 ความเป็นมาของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท และพนักงานชุดแรกเริ่มเพียง 21 คน การดำเนินงานของธนาคารประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เพียง 6 เดือนหรือเพียงงวดบัญชีแรกที่สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2488 มียอดเงินฝากสูงถึง 12 ล้านบาท มีสินทรัพย์ 15 ล้านบาท

จากจุดเริ่มต้นจนถึงวันนี้ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้เติบโตอย่างมั่นคง ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2554 มีทุนจดทะเบียน 30,486 ล้านบาท มีสินทรัพย์รวมจำนวน 1,722,939 ล้านบาท เงินรับฝากจำนวน 1,242,229 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อจำนวน 1,217,397 ล้านบาท หนี้สินรวม 1,555,974 ล้านบาท กำไรสุทธิ 26,182 ล้านบาท เงินปันผลต่อหุ้น 2.50 บาท อันดับความน่าเชื่อถือ สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ แนวโโน้ม มีเสถียรภาพ ระยะยาว BBB+ ฟิทช์ เรตติ้งส์ แนวโโน้ม มีเสถียรภาพ ระยะยาว BBB+ มีสาขาในประเทศจำนวน 816 สาขา และมีสาขาหรือสำนักงานตัวแทนต่างประเทศจำนวน 8 แห่ง อาคารสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 1 ซอยกสิกรไทย ถนนราษฎร์บูรณะ แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10140

ภารกิจ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นในการเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินไทยที่แข็งแกร่ง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยบริการด้านการเงินที่หลากหลายครบถ้วน ในคุณภาพมาตรฐานสากล โดยผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลที่ดีและเป็นธรรม ต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และประเทศไทย

วิสัยทัศน์ เครือธนาคารกสิกรไทย มุ่งมั่นเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินไทยที่ให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า

ค่านิยมหลัก คือ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การทำงานร่วมกันเป็นทีมของทั้งเครือ ความเป็นมืออาชีพ การริเริ่มสิ่งใหม่

## 2.2 การดำเนินงานของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน และบริหารการเงินได้ตามต้องการ ด้วยการให้บริการเงินฝากหลายรูปแบบที่ลงตัวกับการออม ความคล่องตัวกับการทำธุรกิจ ธนาคารได้กำหนดกลุ่มลูกค้าที่ให้บริการออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

### 2.2.1 กลุ่มลูกค้าบุคคล ให้บริการด้าน

- 1) บัญชีเงินฝาก เช่น เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากประจำ เงินฝากกระแสรายวัน
- 2) บัตรเครดิต บัตรเครดิตกสิกรไทยวิซ่า บัตรเครดิตกสิกรไทยมาสเตอร์การ์ด
- 3) บัตรเดบิต เช่น บัตรเดบิตกสิกรไทย บัตรเว็บการ์ด
- 4) การลงทุน เช่น บริการตัวแลกเงิน บริการซื้อขายตราสารหนี้ในตลาดรอง
- 5) สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เช่น สินเชื่อบ้านกสิกรไทย สินเชื่อบ้านทวีทรัพย์
- 6) สินเชื่อบุคคล เช่น สินเชื่อเงินสดทันใจ สินเชื่อเพื่อการศึกษา
- 7) การประกัน เช่น การประกันชีวิต การประกันวินาศภัย
- 8) ทรัพย์สินรอการขาย เช่น ทรัพย์สินถูกพิเศษ ทรัพย์สินโครงการพิเศษ

ทรัพย์สินของธนาคาร

- 9) ผลิตภัณฑ์อื่นๆ บริการโอนเงินและชำระเงิน บริการด้านเงินตราต่างประเทศ

### 2.2.2 กลุ่มลูกค้า เอส เอ็ม อี ให้บริการด้าน

1) ธุรกิจในประเทศ เช่น บริการด้านเงินฝาก บริการด้านชำระ คือเป็นการให้บริการเปลี่ยนสภาพหนี้ให้เป็นเงินสดอย่างรวดเร็ว บริการด้านขาย คือเป็นการอำนวยความสะดวกในการชำระเงินให้กับคู่ค้าทั้งแบบจ่ายและการชำระด้วยเช็คหรือด้วยเงินสด บริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์

2) ธุรกิจระหว่างประเทศ เช่น ให้บริการสินเชื่อเพื่อนำเข้าและส่งออก บริการหนังสือค้ำประกันระหว่างประเทศ บริการการค้าระหว่างประเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ บริการเสริมระหว่างประเทศอื่นๆ เช่น บริการด้านภาษี

3) ธุรกิจสินเชื่อ เอส เอ็ม อี เช่น ให้บริการสินเชื่อเพื่อธุรกิจ บริการสินเชื่อโครงการพิเศษ บริการด้านการค้าประกัน

4) ประกันชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การประกันชีวิต การประกันวินาศภัย การประกันแบบกลุ่ม

### 2.2.3 กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ให้บริการด้าน

- 1) ธุรกิจในประเทศ เช่น บริการรับฝากเงิน บริการบริหารสภาพคล่อง
- 2) ธุรกิจต่างประเทศ เช่น บริการนำเข้าและส่งออกครบวงจร บริการโอนเงินระหว่างประเทศ บริการหนังสือค้ำประกันระหว่างประเทศ
- 3) สินเชื่อ เช่น บริการเงินกู้ บริการเงินทุนหมุนเวียน บริการด้านการค้าประกัน
- 4) สินเชื่อเครือข่ายธุรกิจ เช่น สินเชื่อเครือข่ายธุรกิจเพื่อผู้ซื้อ สินเชื่อเครือข่ายธุรกิจเพื่อผู้ขาย ผลิตภัณฑ์บริหารจัดการลูกหนี้การค้า
- 5) ประกันชีวิตและทรัพย์สิน เช่น บริการประกันชีวิต ประกันวินาศภัย ประกันแบบกลุ่ม
- 6) ผลิตภัณฑ์บริหารความเสี่ยงทางการเงิน เช่น บริการซื้อขายเงินตราต่างประเทศ บริการสวอปเพื่อการบริหารสภาพคล่องเงินตราต่างประเทศ
- 7) วาณิชธนกิจและการลงทุน เช่น บริการปรึกษาทางการเงิน และบริการด้านจัดหาเงินลงทุน
- 8) บริการธุรกิจหลักทรัพย์ เช่น บริการงานปฏิบัติการจัดการกองทุน บริการผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้

### 2.3 นโยบายแรงจูงใจในการทำงานของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

จากประวัติความเป็นมา ภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก ผลประสบความสำเร็จของธนาคาร และการดำเนินงาน ดังกล่าวข้างต้น ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จึงได้กำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (K-Culture) การสร้างความเข้าใจเรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมหลักของธนาคาร (K- Group Core Values) เพื่อการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ โดยการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน การจัดกิจกรรมโครงการต่างๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานมีความรักและผูกพันในองค์กร ให้ธุรกิจของธนาคารสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานมีความก้าวหน้าไปพร้อมกับการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีดังนี้

1. ด้านความสำเร็จของงาน ธนาคารได้เสริมสร้างปรับปรุงระบบการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้บังคับบัญชา และจะส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจเมื่อพนักงานปฏิบัติงานสำเร็จได้เกินเป้าหมาย เช่น การให้รางวัล และการมอบประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

2. ด้านการยอมรับนับถือ ธนาคารได้ส่งเสริมสร้างความรู้สึกรู้ค่าทางจิตใจที่ดีต่อพนักงานส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กร ให้มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน เช่น หลักการเคารพผู้อาวุโสกว่า การทำงานเป็นทีม เมื่อมีความขัดแย้งให้หาทางออกร่วมกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
3. ด้านลักษณะงาน ธนาคารได้จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในการพัฒนากระบวนการทำงาน ด้วยการประสานงานกับพนักงานทุกส่วนงาน ทุกระดับชั้น ซึ่งทำให้ระบบการปฏิบัติงาน มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน
4. ด้านความรับผิดชอบ ธนาคารได้ให้การสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ ทักษะความรู้ความสามารถ ในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย และให้พนักงานได้เรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
5. ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ธนาคารได้เสริมสร้างเส้นทางความก้าวหน้า อย่างชัดเจน เช่น ได้ขยายสาขาทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น พร้อมทั้งได้สนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานงานในหลักสูตรต่างๆ และสนับสนุนให้ทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ
6. ด้านค่าตอบแทน ธนาคารได้พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ตามความรู้ความสามารถ ตามผลประกอบการของธนาคาร และตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยยึดหลักกรรมภีบาลที่ยุติธรรม และตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงาน พร้อมทั้งได้ดูแลเรื่องสุขภาพของพนักงานอย่างเพียงพอ
7. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ธนาคารได้ส่งเสริมจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกัน พร้อมทั้งส่งเสริมให้พนักงานเป็นผู้ฟังที่ดียอมรับซึ่งกันและกัน ส่งผลให้พนักงานมีความรักสามัคคีมีสายสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
8. ด้านการบังคับบัญชา ธนาคารได้ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชา มีความโปร่งใส มีหลักกรรมภีบาล มีความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และส่งเสริมจัดระบบการให้คำปรึกษากับพนักงาน
9. ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร ธนาคารได้เสริมสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานได้ร่วมมือ ร่วมใจ ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้

ถือว่าผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นความสำเร็จส่วนหนึ่งของพนักงานทุกคน พร้อมกับส่งเสริมให้มีการจัดทำขีดความสามารถ competency

10. ด้านสภาพการทำงาน ธนาคารได้เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ดูแลความปลอดภัยทางด้านร่างกายทรัพย์สิน สถานที่ทำงาน ให้กับพนักงานทุกคนเป็นอย่างดี และได้พัฒนาสถานที่ทำงานให้มีความสะดวก สบาย เป็นสัดส่วน โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมและความปลอดภัยของข้อมูลเป็นสำคัญ รวมถึงสุขอนามัยได้มีการประเมินผลทุกๆ เดือน

11. ด้านความมั่นคงในงาน ธนาคารได้สนับสนุนกิจกรรมและโครงการจิตอาสาต่างๆ ร่วมกับองค์กรภายนอก เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและกระชับความสัมพันธ์ภายในองค์กรและสังคม ซึ่งทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกที่ดีและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และส่งเสริมให้พนักงานคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อความได้เปรียบในทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ส่งผลให้ธนาคารเจริญเติบโตในธุรกิจมากขึ้น

12. ด้านตำแหน่ง ธนาคารได้ขยายธุรกิจทั้งในและต่างประเทศเพิ่มขึ้นมากขึ้น และได้บริหารจัดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างฝ่ายงานต่างๆ ให้เหมาะสมกับงาน พร้อมกับได้นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกิจการธนาคารเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้มีตำแหน่งงานเพิ่มมากขึ้น

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระวี ลากเวช (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แผนกตรวจสอบคุณภาพ บริษัทโตชิบาแคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด” ผลการศึกษาสรุปได้ว่าพนักงานในแผนกตรวจสอบคุณภาพส่วนมากเป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 26-30 ปี มีสถานภาพโสด มีระดับการศึกษาในระดับ ปวศ. หรือ อนุปริญญา มีระยะเวลาการทำงาน 7-8 ปี มีระดับตำแหน่งงาน Sr.Operator หรือ Technician มีอัตราเงินเดือนอยู่ระหว่าง 10,000-20,000 บาท พนักงานในแผนกตรวจสอบคุณภาพให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับสูง โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน, ด้านลักษณะงาน และด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับสูงมากและให้ความสำคัญกับปัจจัยค่าเงิน อยู่ในระดับสูง โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยค่าเงิน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา, สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา และด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่

ในระดับสูงมาก จากการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลและการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านต่างๆในการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานแผนกตรวจสอบคุณภาพที่มีเพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงานระดับตำแหน่งงาน และระดับเงินเดือนต่างกัน จะให้ความสำคัญกับปัจจัยจิตใจและปัจจัยค่าจ้างที่แตกต่างกัน จากผลการศึกษา ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมต่างๆ โดยจะเน้นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญเช่น จัดให้มีการให้รางวัลแก่พนักงานดีเด่นประจำปีให้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน

วัฒนา ศรีสม (2541:บทคัดย่อ) แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภค ของบริษัท ไบโอ คอนซูเมอร์ จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและ ความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภค โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภค ของบริษัท ไบโอ คอนซูเมอร์ จำกัด จำนวน 132 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ อัตราส่วนร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และทดสอบความแตกต่าง ของตัวแปรโดยใช้อัตราส่วนวิกฤต (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (F-test) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภค มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อมีการ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ในแต่ละด้านของความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานในแต่ละ ด้านกับความผูกพันต่อองค์กรแล้วพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ ด้าน นโยบายและการบริหารองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยจิตใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความ เจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .001 ส่วนความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อ องค์กร ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ พนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภค

บริโภคที่มีอายุต่างกัน พนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีสถานภาพการสมรสต่างกัน พนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีอายุการทำงานต่างกัน พนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีอัตราเงินเดือนต่างกัน พนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีโบนัสและค่าตอบแทนอื่นๆ ต่างกัน ไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สาริณี โตอรุณ (2544 : บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในเขตกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษา 1) ระดับค่านิยมในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงาน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงาน 3) ตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้างานในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 181 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยมีดังนี้ 1) หัวหน้างานมีค่านิยมในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ค่านิยมในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน ค่านิยมในการทำงานด้านสุนทรีย์ ด้านการ กระตุ้นให้ใช้ปัญญา ด้านวิถีชีวิต และด้านความหลากหลายของงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ พฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 57.5

ตันติมา ค้วงโยธา (2540 : บทคัดย่อ) แรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิต การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแรงจูงใจ ในการทำงาน ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช สังกัด กรมสุขภาพจิต และเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงาน ของพยาบาลวิชาชีพ ตามตัวแปร ทักษะคติต่อการทำงานด้านการ พยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช บุคลิกภาพ ประสบการณ์จากการ ได้รับการฝึกอบรมเฉพาะทางด้านการพยาบาลสุขภาพจิตและ จิตเวช ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน เพศ อายุ สภาพการมีบุตร รายได้ต่อเดือน กลุ่ม ตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่กำลังปฏิบัติงานในโรงพยาบาล จิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิต พ.ศ. 2539 จำนวน 441 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ประเมินค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ t-test และ F-test ผลการวิจัยพบว่า 1. พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรม สุขภาพจิตส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง 2. พยาบาลวิชาชีพที่มีทักษะคติต่อการทำงานด้านการ พยาบาลสุขภาพจิต และจิตเวชต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการ ทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของ พยาบาลวิชาชีพตามตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ บุคลิกภาพ ประสบการณ์ จากการได้รับการฝึกอบรมเฉพาะทางด้านการพยาบาลสุขภาพจิต และจิตเวช ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน เพศ อายุ สภาพการมีบุตร รายได้ต่อเดือน พบ ความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2546 : บทคัดย่อ) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา ระดับแรงจูงใจของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย 2) ศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล 3) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทยในสำนักงานใหญ่จำนวน 370 คน โดยการใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิและแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test One-way ANOVAค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์



ของเพียร์สัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า พนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานอันเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ อายุงาน และรายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาพบว่าไม่มีความแตกต่างกันส่วนปัจจัยด้านงาน 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ด้านสัมพันธ์ภาพในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปนัดดา ชนรุ่งเจริญกิจ (2547 : บทคัดย่อ) แรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์เจ้าพระยาบรมราช จ.สุพรรณบุรี การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาล 2) ศึกษาเปรียบเทียบคุณสมบัติส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาล 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พยาบาลโรงพยาบาลศูนย์เจ้าพระยาบรมราช จ.สุพรรณบุรี จำนวน 205 คน และหัวหน้าหน่วยงาน 29 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test, F-test และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) พยาบาลมีแรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) พยาบาลที่มีลักษณะงานและรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 และ .02 ตามลำดับ จากการประเมินตนเองพบว่าพยาบาลที่มีสถานภาพวิชาชีพต่างกัน มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 และจากการและเมินโดยหัวหน้าหน่วยงานพบว่า พยาบาลที่มีอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพวิชาชีพ ระยะเวลาการปฏิบัติงานและรายได้ต่างกัน มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .000 3) แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาลที่ประเมินโดยหัวหน้าหน่วยงานและพยาบาลประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05-.000 ตามลำดับ

สุชาดา เจตนาวิชย์ (2547 : บทคัดย่อ) แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมจังหวัดระยอง การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานทั้ง 11 ด้านตามทฤษฎีสองปัจจัยและเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจตามปัจจัยส่วนบุคคล ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ทำงานที่สำนักงานประกันสังคมจังหวัดระยอง จำนวน 70 คนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการแจกแจงความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักงานประกันสังคมส่วนมากเป็นบุคลากรเพศหญิง อายุอยู่ในช่วง 30-35 ปี มีสถานภาพสมรสแล้ว จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีขึ้นไป ทำงานกับสำนักงานประกันสังคมจังหวัดระยองมาเป็นเวลา 1-5 ปี มีรายได้ต่อเดือนเป็นเงินอยู่ระหว่าง 6,000-10,000 บาท และปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายสมทบและการตรวจสอบมากกว่าฝ่ายอื่น ๆ ระดับแรงจูงใจของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ถ้าพิจารณาเป็นปัจจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเฉพาะปัจจัยจูงใจ พบว่า ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ ทั้งด้านลักษณะงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และทุกด้านของปัจจัยอนามัย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านการบริหารงานและนโยบายขององค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ และด้านผลตอบแทนและเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่แตกต่างกัน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และปัจจุบันทำงานที่ฝ่ายมีผลต่อการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน สำหรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมนั้น บุคลากรมีข้อเสนอแนะทางด้านความคิดเห็นด้านการบริหารงาน และนโยบายขององค์กรรองลงมา คือด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งนี้ คือ ด้านปัจจัยส่วนบุคคล

ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวความคิดการรับบุคลากรหรือสรรหามูลค่าของสำนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรพิจารณาเรื่องระบบการติดต่อสื่อสารให้องค์กรมีความคล่องตัว ด้านบริหารงานและนโยบายขององค์กรควรพิจารณาเรื่องนโยบายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน เพื่อให้เข้าใจง่ายและเป็นแนวทางเดียวกันด้านการควบคุมบังคับบัญชา ควรพิจารณาเรื่องความยุติธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความศรัทธา และด้านลักษณะของงาน ควรให้บุคลากรมีความอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเพื่อความคล่องตัวและรวดเร็ว

ชวลิต ปาลเดชพงศ์ ( 2547 : บทคัดย่อ) แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนเลิศหล้า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนเลิศหล้า โดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนเลิศหล้า จำนวน 245 คน จาก 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนเลิศหล้าถนนเพชรเกษม โรงเรียนอนุบาลเลิศหล้า ซอยเพชรเกษม 77 และโรงเรียนเลิศหล้าถนนกาญจนาภิเษก เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่า แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในกลุ่มโรงเรียนเลิศหล้า มีระดับแรงจูงใจในการทำงาน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ แรงจูงใจในระดับมาก จำนวน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านสถานภาพหน่วยงาน ด้านภาวะเงื่อนไขในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจในระดับปานกลาง จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านเงินเดือนหรือรายได้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ใช้วิธีการดำเนินการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาในเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เริ่มจากความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา การเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากร การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนของวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร (Population)** ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายงานต่างๆ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีจำนวนประชากรเป้าหมายทั้งหมด 6,000 คน ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554

**1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size) และวิธีการเลือกตัวอย่าง (Sampling Method)** ขนาดของตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของพนักงานที่ใช้ในการศึกษาจะได้อจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้มีค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่างของพนักงาน 375 คน ซึ่งคำนวณหาโดยใช้สูตร ของยามาเน่ (Yamane, 1973, pp.886-887) ดังนี้.-

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ

$$n = \text{จำนวนตัวอย่าง}$$

$$N = \text{จำนวนประชากร}$$

$$e = \text{ค่าคลาดเคลื่อน}$$

$$n = \frac{6,000}{1 + 6,000(0.05)^2}$$

$$= 375.00 \text{ คน}$$

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ 375 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

### 2.1 การสร้างเครื่องมือ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษา

ซึ่งจะวางแผนคำถามตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามประเด็นในกรอบความคิดของการศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close-ended) ได้แก่

1. เพศ
2. อายุ
3. สถานภาพ
4. ระดับการศึกษา
5. ตำแหน่งงาน
6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน
7. รายได้ที่ท่านได้รับต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ตามแนวคิดทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฟรดเดอริก เฮอรัสบอร์ก มี 12 ด้าน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert Five Rating Scale) พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543:107-108) ดังนี้.-

ระดับความความคิดเห็น	ระดับคะแนน
มากที่สุด	5 คะแนน
มาก	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน

ผู้ศึกษาทำการคำนวณค่าเฉลี่ยของระดับแรงจูงใจ แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่แบ่งระดับช่วงคะแนนความพึงพอใจเป็น 5 ระดับซึ่ง มีช่วงคะแนนต่างกัน 0.80 มีที่มาจาก (คะแนนสูงสุด - คะแนน ต่ำสุด) / จำนวนระดับของคะแนน =  $(5-1) / 5 = 0.80$  (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ , 2546 : 141-142) ซึ่งระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจะมีขั้นของคะแนนเฉลี่ยดังนี้.-

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended) มีทั้งหมด 12 ด้าน

## 2.2 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

เป็นการทดสอบเพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้.-

2.2.1 นำร่างแบบสอบถามที่จัดทำเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหา เพื่อขอความเห็นชอบ

2.2.2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาเห็นชอบแล้วไปเชิญสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน หาค่า IOC ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.983 และนำข้อเสนอแนะมาทำการปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้

2.2.3 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือหาความเชื่อมั่น โดยได้นำแบบสอบถามไปทดลองกับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง เก็บรวบรวมข้อมูลหาผลความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ช (Cronbah's Alpha Coefficient) โปรแกรมสำเร็จรูปพบว่า ข้อคำถามวัดแรงจูงใจในการทำงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.971

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม 2 ลักษณะ คือ

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 375 คน มีวิธีการดังนี้

3.1.1 นำแบบสอบถามที่ผ่านการเห็นชอบแล้วไปสอบถามพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในระดับปฏิบัติการ โดยแจกและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ตั้งแต่วันที่ 6 สิงหาคม 2555 ถึงวันที่ 10 สิงหาคม 2555 ซึ่งจะทำการแจกและเก็บกลับคืนภายในวันเดียวกัน

3.1.2 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการสอบถามแล้วนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ บันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อเตรียมวิเคราะห์

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น บทความ หนังสือวิชาการ และผลงานวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้มาลงรหัส แล้วนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

**4.1 สถิติเชิงพรรณนา** ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**4.2 สถิติเชิงอนุมาน** ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA-F-test)

โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล 4 ส่วน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติพื้นฐานเพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิภาค อายุการทำงาน รายได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงหาค่าความถี่ หาค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของตัวแปรต่างๆ เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน เช่น

- วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อต้องการทราบระดับแรงจูงใจในการทำงาน

- วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาอันดับภาคชั้น เพื่อจำแนกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดมาตราประเมินค่าเป็น 5 ระดับ

3. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงาน โดยจำแนกลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติทดสอบค่าที (t-test) และทดสอบตัวแปรอิสระ 2 กลุ่ม และตัวแปรอิสระมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-Way Analysis of Variance (ANOVA)

4. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาสาระเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานทั้ง 12 ด้าน ซึ่งจะนำไปประกอบการวิเคราะห์กับตัวแปรทั้ง 12 ด้าน ต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการตั้งแต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการลงไปรวมทั้งสิ้น 375 คน โดยผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเป็น 4 ส่วนดังนี้.-

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามได้ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุการทำงาน) และรายได้

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ 12 ด้าน คือ 1) ด้านความสำเร็จของงาน 2) ด้านการยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะของงาน 4) ด้านความรับผิดชอบ 5) ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ 6) ค่าตอบแทน 7) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 8) ด้านการบังคับบัญชา 9) ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร 10) ด้านสภาพการทำงาน 11) ด้านความมั่นคงในงาน 12) ด้านตำแหน่ง

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โดยจำแนกตามลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุการทำงาน) และรายได้

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์เนื้อหาสาระ เกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

## ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปสอบถามพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในระดับปฏิบัติการ ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการลงไป ที่ปฏิบัติงานอยู่ในอาคารสำนักงานใหญ่ ด้วยตนเองรวมทั้งสิ้น 375 คน มาคำนวณหาค่าร้อยละโดยมีองค์ประกอบที่จะนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุการทำงาน) และรายได้ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล		จำนวน (n=375)	ร้อยละ (100.00)
เพศ	ชาย	223	59.46
	หญิง	152	40.54
อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	82	21.87
	31-40 ปี	85	22.67
	41 ปีขึ้นไป	208	55.46
สถานภาพ	โสด	152	40.53
	สมรส	215	57.33
	หย่าร้าง/หม้าย	8	2.14
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	3.47
	ปริญญาตรี	252	67.20
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	29.33

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล		จำนวน (n=375)	ร้อยละ (100.00)
ตำแหน่งงาน	ต่ำกว่าพนักงานชั้นต้น	16	4.27
	พนักงานชั้นต้น	15	4.00
	พนักงานชั้นกลาง	61	16.27
	ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน	120	32.00
	หัวหน้าส่วน	124	33.06
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	39	10.40
ระยะเวลาปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 10 ปี	90	24.00
	10-20 ปี	59	15.74
	21-30 ปี	169	45.06
	มากกว่า 30 ปี	57	15.20
รายได้	ต่ำกว่า 10,000 บาท	2	0.54
	10,000 – 30,000	113	30.13
	30,001 – 50,000	155	41.33
	มากกว่า 50,000 ขึ้นไป	105	28.00

จากตารางที่ 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลได้ดังนี้

ด้านเพศ พบว่าพนักงานเพศชายคิดเป็นร้อยละ 59.46 และเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 40.54

ด้านอายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 41 ปี ขึ้นไป มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.46 รองลงมาเป็นผู้มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.67 และน้อยที่สุด อายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.87

ด้านสถานะภาพของพนักงาน พบว่าพนักงานที่มีสถานะภาพสมรสแล้วมีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.33 สถานะภาพโสดคิดเป็นร้อยละ 40.53 และน้อยที่สุด คือ หย่าร้าง/หม้ายคิดเป็นร้อยละ 2.14

ด้านระดับการศึกษา พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีมากที่สุด คิดเป็น 67.20 รองลงมาคือระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปคิดเป็น 29.33 และน้อยที่สุดคือระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 3.47

ด้านตำแหน่ง พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้าส่วน มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.06 รองลงมาคือตำแหน่งระดับผู้ช่วยหัวหน้าส่วน คิดเป็นร้อยละ 32.00 ตำแหน่งระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 10.40 ตำแหน่งระดับพนักงานชั้นกลาง คิดเป็นร้อยละ 16.27 ตำแหน่งระดับพนักงานชั้นต้น คิดเป็นร้อยละ 4.00 และน้อยที่สุดคือตำแหน่งระดับต่ำกว่าพนักงานชั้นต้น คิดเป็นร้อยละ 4.27

ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุการทำงาน) พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานระหว่าง 21-30 ปี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.06 รองลงมาคือพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.00 พนักงานที่มีอายุการทำงานระหว่าง 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.74 และพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 30 ปี มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.20

ด้านรายได้ พบว่ารายได้ของพนักงานระดับ 30,001 – 50,000 บาท มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.33 รองลงมาคือระดับ 10,000 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.13 รายได้ที่มีระดับมากกว่า 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.00 และรายได้ที่มีระดับต่ำกว่า 10,000 บาท มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 00.54

## ตอนที่ 2 วิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ 12 ด้าน คือ 1) ด้านความสำเร็จของงาน 2) ด้านการยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะของงาน 4) ด้านความรับผิดชอบ 5) ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ 6) ค่าตอบแทน 7) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 8) ด้านการบังคับบัญชา 9) ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร 10) ด้านสภาพการทำงาน 11) ด้านความมั่นคงในงาน 12) ด้านตำแหน่ง โดยได้ตั้งคำถามรวมทั้งสิ้น 60 คำถามมีการประเมินค่าเป็น

5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด จากหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดตามกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แรงจูงใจและได้ผลลัพธ์ดังตาม ตารางที่ 4.2-4.14

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจทั้ง 12 ด้านของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

แรงจูงใจในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ความสำเร็จของงาน	3.83	0.60	มาก
2. การยอมรับนับถือ	3.60	0.63	มาก
3. ลักษณะของงาน	3.54	0.67	มาก
4. ความรับผิดชอบ	3.61	0.65	มาก
5. ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ	3.19	0.78	ปานกลาง
6. ค่าตอบแทน	3.17	0.75	ปานกลาง
7. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.66	0.69	มาก
8. การบังคับบัญชา	3.49	0.80	มาก
9. นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร	3.48	0.68	มาก
10. สภาพการทำงาน	3.68	0.71	มาก
11. ความมั่นคงในงาน	3.62	0.73	มาก
12. ตำแหน่ง	3.32	0.74	ปานกลาง
รวม	3.52	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.2 สรุปได้ว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 12 ด้าน คือ ความสำเร็จของงาน, การยอมรับนับถือ, ลักษณะของงาน, ความรับผิดชอบ, ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ, ค่าตอบแทน, ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, การบังคับบัญชา, นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร, สภาพการทำงาน, ความมั่นคงในงาน, ตำแหน่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.52$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) ด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ทันตามกำหนดเวลา	3.98	0.77	มาก
2. ท่านมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.61	0.78	มาก
3. ท่านมีความภาคภูมิใจ ที่เป็นส่วนหนึ่งทำให้งานมีผลสำเร็จ	3.94	0.77	มาก
4. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานจนมีผลทำให้งานสำเร็จได้ทันตามกำหนดเวลา	3.90	0.76	มาก
5. ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ จูงใจให้ท่านเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.75	0.84	มาก
รวม	3.83	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านความสำเร็จของงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่าแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านความสำเร็จของงาน มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ แรงจูงใจข้อที่ 1. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ทันตามกำหนดเวลา ( $\bar{X}=3.98$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 2. ท่านมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.61$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านจะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานพิเศษเสมอ	3.52	0.77	มาก
2. เพื่อนร่วมงานจะยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านอยู่เสมอ	3.64	0.70	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาจะให้โอกาสท่านได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้อย่างเต็มที่	3.58	0.79	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับฟังความคิดเห็นในผลงานของท่านเสมอ	3.53	0.78	มาก
5. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับในสังคม	3.78	0.82	มาก
รวม	3.60	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.60$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านการยอมรับนับถือ มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ แรงจูงใจข้อที่ 5. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับในสังคม ( $\bar{X}=3.78$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือแรงจูงใจข้อที่ 1 ท่านจะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานพิเศษเสมอ ( $\bar{X}=3.52$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) ด้านลักษณะของงาน

ด้านลักษณะของงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.65	0.83	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีการแบ่งงานกันทำ ชัดเจนและเหมาะสม	3.58	0.89	มาก
3. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความท้าทาย และน่าสนใจ	3.53	0.82	มาก
4. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่ม ปรับปรุงวิธีการทำงาน เสนอต่อผู้บังคับบัญชา	3.51	0.77	มาก
5. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็น ขั้นเป็นตอนไม่ซ้ำซ้อน	3.47	0.84	มาก
รวม	3.54	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านลักษณะของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.54$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านการยอมรับนับถือ มีระดับแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์มากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แรงจูงใจข้อที่ 1 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ( $\bar{X}=3.65$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 5 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอนไม่ซ้ำซ้อน ( $\bar{X}=3.47$ )



ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) ด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านทำงานล่วงเวลาเสมอ เมื่องานเสร็จไม่ทันตามเป้าหมาย	3.49	1.04	มาก
2. ท่านทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายเสมอ	3.83	0.85	มาก
3. การวางแผนปฏิบัติงานต่างๆ ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน เสมอ	3.44	0.84	มาก
4. ท่านมีความเป็นอิสระในการแก้ไขปัญหางานได้อย่างเต็มที่ เสมอ	3.56	0.83	มาก
5. ท่านได้ใช้ ทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติอย่างเต็มที่ ที่เสมอ	3.76	0.84	มาก
รวม	3.61	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับแรงงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.61$ ) เมื่อ  
วิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า แรงงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)  
สำนักงานใหญ่ ด้านความรับผิดชอบ มีระดับแรงงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก  
ที่สุด คือแรงงใจข้อที่ 2 ท่านทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายเสมอ ( $\bar{X}=3.83$ ) และ  
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 3 การวางแผนปฏิบัติงานต่างๆ ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน  
เสมอ ( $\bar{X}=3.44$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงูใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ

ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนท่านในการเลื่อนตำแหน่ง	3.16	0.97	ปานกลาง
2. ท่านได้รับการสนับสนุน ฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานเสมอ	3.26	0.90	ปานกลาง
3. การประเมินท่านเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ธนาคารมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและยุติธรรม	3.08	0.95	ปานกลาง
4. ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญเท่าเทียมกับฝ่ายงานอื่นในธนาคาร	3.29	0.93	ปานกลาง
5. ท่านมีโอกาสก้าวหน้า ในอาชีพการงานที่ธนาคาร	3.19	0.93	ปานกลาง
รวม	3.19	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.19$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า แรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ มีระดับแรงงูใจอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แรงงูใจข้อที่ 4 ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญเท่าเทียมกับฝ่ายงานอื่นในธนาคาร ( $\bar{X} = 3.29$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 3 การประเมินท่านเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ธนาคารมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและยุติธรรม ( $\bar{X}=3.08$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงูใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) ด้านค่าตอบแทน

ด้านค่าตอบแทน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. หน้าที่ความรับผิดชอบและตำแหน่งงานเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ท่านได้รับ	3.22	0.86	ปานกลาง
2. การประเมินผลงานเพื่อปรับเงินเดือน โบนัส ประจำปี ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและยุติธรรม	3.05	0.90	ปานกลาง
3. ค่าตอบแทน ของธนาคารที่ท่านได้รับ สามารถเทียบกับธนาคารอื่นในธุรกิจเดียวกันได้	3.19	0.88	ปานกลาง
4. สวัสดิการต่างๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ ที่ธนาคารกำหนดตอบสนองความต้องการของท่านได้อย่างเหมาะสม	3.20	0.88	ปานกลาง
5. ในสภาวะปัจจุบันสวัสดิการต่างๆ ของธนาคารที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม	3.21	0.90	ปานกลาง
รวม	3.17	0.75	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านค่าตอบแทนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.17$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า แรงงูใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านค่าตอบแทน มีระดับแรงงูใจอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากันจำนวน 3 ข้อ คือ แรงงูใจข้อที่ 1 หน้าที่ความรับผิดชอบและตำแหน่งเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ท่านได้รับ ข้อที่ 3 ค่าตอบแทน ของธนาคารที่ท่านได้รับ สามารถเทียบกับธนาคารอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ ข้อที่ 5 ในสภาวะปัจจุบันสวัสดิการต่างๆ ของธนาคารที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม ( $\bar{X}=3.21$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 2 การประเมินผลงานเพื่อปรับเงินเดือน โบนัสประจำปี ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและยุติธรรม ( $\bar{X}=3.05$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงใจของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเสมอ	3.78	0.84	มาก
2. ท่านได้รับความร่วมมือ การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เป็นอย่างดี	3.67	0.78	มาก
3. เพื่อนร่วมงานเคารพในความคิดและความรู้สึกของท่าน	3.74	0.74	มาก
4. ท่านสามารถปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกเรื่อง	3.64	0.81	มาก
5. ส่วนงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความสามัคคีกันไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก	3.48	0.91	มาก
รวม	3.66	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับแรงงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า แรงงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีระดับแรงงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แรงงใจข้อที่ 1 เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเสมอ ( $\bar{X} = 3.78$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 5. ส่วนงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความสามัคคีกันไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ( $\bar{X} = 3.48$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงูใจของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) ด้านการบังคับบัญชา

ด้านการบังคับบัญชา	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บังคับบัญชา มักจะให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือ เมื่อท่านมีปัญหาด้านการงานและเรื่องส่วนตัวได้เสมอ	3.51	0.91	มาก
2. ท่านสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำปรึกษาได้ทุกเรื่อง	3.52	0.91	มาก
3. ผู้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะใน การปฏิบัติงานของท่านเสมอ	3.50	0.88	มาก
4. ผู้บังคับบัญชา มอบหมายงานในหน้าที่ให้กับท่านและเพื่อน ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม	3.46	0.83	มาก
5. ผู้บังคับบัญชา มีการสื่อสาร และให้ข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ท่าน ปฏิบัติงานได้ดีมีความชัดเจน	3.47	0.89	มาก
รวม	3.49	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านการบังคับบัญชาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.49$ ) เมื่อ  
วิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า แรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)  
สำนักงานใหญ่ ด้านการบังคับบัญชา มีระดับแรงงูใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก  
ที่สุด ได้แก่ แรงงูใจข้อที่ 2 ท่านสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำปรึกษาได้ทุกเรื่อง ( $\bar{X}$   
=3.52) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 4 ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในหน้าที่ให้กับท่านและ  
เพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X}=3.46$ )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงใจของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร

ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ธนาคารได้กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ให้ท่านปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.51	0.82	มาก
2. นโยบายของธนาคารท่านสามารถปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมได้ดีเสมอ	3.43	0.77	มาก
3. ผู้บังคับบัญชามีหลักการมอบหมายงาน และการกระจายงานให้กับพนักงานปฏิบัติงานได้ชัดเจนเหมาะสม	3.44	0.82	มาก
4. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.50	0.81	มาก
5. ท่านสามารถนำนโยบายของธนาคารมาปฏิบัติงานได้จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.53	0.77	มาก
รวม	3.48	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับแรงงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.48$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า แรงงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร มีระดับแรงงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แรงงใจข้อที่ 5. ท่านสามารถนำนโยบายของธนาคารมาปฏิบัติงานได้จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X}=3.53$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 2. นโยบายของธนาคารท่านสามารถปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมได้ดีเสมอ ( $\bar{X}=3.43$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงใจของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านสภาพการทำงาน

ด้านสภาพการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ธนาคารมีมาตรการรักษาความปลอดภัยในการทำงาน และทรัพย์สินให้ท่านได้ดี	3.74	0.78	มาก
2. ธนาคารมีการจัดสถานที่ทำงาน จัดอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานให้ท่านอย่างเหมาะสม	3.75	0.80	มาก
3. พื้นที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานท่านเห็นว่ามีความเป็นสัดส่วนเหมาะสม	3.67	0.84	มาก
4. ธนาคารมีการสร้างและส่งเสริมบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้ท่านได้ทำงานเป็นทีม	3.62	0.83	มาก
5. สภาพแวดล้อมสถานที่ทำงานของท่านมีความสะอาด ถูกสุขอนามัย	3.66	0.85	มาก
รวม	3.68	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับแรงงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านสภาพการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.68$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า แรงงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านสภาพการทำงาน มีระดับแรงงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แรงงใจในการทำงานข้อที่ 2. ธนาคารมีการจัดสถานที่ทำงาน จัดอาคารสำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานให้ท่านอย่างเหมาะสม ( $\bar{X}=3.75$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 4. ธนาคารมีการสร้าง และส่งเสริมบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้ท่านได้ทำงานเป็นทีม ( $\bar{X}=3.62$ )

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงใจของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) ด้านความมั่นคงในงาน

ด้านความมั่นคงในงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. งานที่ท่านทำมีความมั่นคงในชีวิตและครอบครัว	3.66	0.89	มาก
2. ธนาคารมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งและมั่นคง	3.87	0.88	มาก
3. ในสภาวะปัจจุบันธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน	3.75	0.79	มาก
4. เมื่อท่านทำงานผิดพลาดจะได้รับการพิจารณาอย่างยุติธรรม	3.48	0.88	มาก
5. ธนาคารปฏิบัติต่อท่านเสมือนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า	3.39	0.93	ปานกลาง
รวม	3.62	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับแรงงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านความมั่นคงในงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.62$ ) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า แรงงใจข้อ 1. งานที่ท่านทำมีความมั่นคงในชีวิตและครอบครัว ( $\bar{X}=3.66$ ) แรงงใจข้อที่ 2. ธนาคารมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งและมั่นคง ( $\bar{X}=3.87$ ) แรงงใจข้อ 3. ในสภาวะปัจจุบันธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ( $\bar{X}=3.75$ ) แรงงใจข้อที่ 4. เมื่อท่านทำงานผิดพลาดจะได้รับการพิจารณาอย่างยุติธรรม ( $\bar{X}=3.48$ ) มีระดับแรงงใจอยู่ในระดับมาก และแรงงใจในข้อที่ 5. ธนาคารปฏิบัติต่อท่านเสมือนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ( $\bar{X}=3.39$ ) มีระดับแรงงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง



ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงใจของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน) ด้านตำแหน่ง

ด้านตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านมีความเชื่อมั่น โอกาสที่จะก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่สูงขึ้น	3.10	0.90	ปานกลาง
2. ท่านมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ทำอยู่	3.30	0.86	ปานกลาง
3. ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่เป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ	3.38	0.86	ปานกลาง
4. ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญ และเป็น ส่วนหนึ่งที่ทำให้ธนาคารบรรลุผลตามเป้าหมาย	3.54	0.83	มาก
5. ตำแหน่งงานท่านจะได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อยู่เสมอ	3.29	0.92	ปานกลาง
รวม	3.32	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับแรงงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ด้านตำแหน่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.32$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่าแรงงใจข้อ 4. ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งที่ ทำให้ธนาคารบรรลุผลตามเป้าหมาย ( $\bar{X}=3.54$ ) มีระดับแรงงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก แรงงใจข้อที่ 1. ท่านมีความเชื่อมั่น โอกาสที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ( $\bar{X}=3.10$ ) แรงงใจข้อที่ 2. ท่านมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ทำอยู่ ( $\bar{X}=3.30$ ) แรงงใจข้อที่ 3. ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่เป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ ( $\bar{X}=3.38$ ) แรงงใจข้อที่ 5. ตำแหน่งงานท่านจะ ได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อยู่เสมอ ( $\bar{X}=3.29$ ) มีระดับแรงงใจในการทำงานอยู่ในระดับปาน กลาง

**สรุปสมมติฐานที่ 1** แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง ผลจากการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานระดับมาก ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน และระดับแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ค่าตอบแทน ตำแหน่ง



### ตอนที่ 3 วิเคราะห์ผลความแตกต่างคุณลักษณะส่วนบุคคลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ วิเคราะห์จากข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุการทำงาน) รายได้ ปรากฏผลตามตารางที่ 4.15 – 4.36

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามเพศ

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ด้านความสำเร็จของงาน	ชาย	223	3.85	0.61	.009	.925
	หญิง	152	3.81	0.59		
ด้านการยอมรับนับถือ	ชาย	223	3.61	0.63	.002	.960
	หญิง	152	3.60	0.63		
ด้านลักษณะของงาน	ชาย	223	3.57	0.65	1.484	.224
	หญิง	152	3.50	0.71		
ด้านความรับผิดชอบ	ชาย	223	3.63	0.67	.473	.492
	หญิง	152	3.59	0.63		
ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ	ชาย	223	3.20	0.77	.030	.863
	หญิง	152	3.19	0.79		
ด้านค่าตอบแทน	ชาย	223	3.22	0.71	1.103	.294
	หญิง	152	3.10	0.79		
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ชาย	223	3.62	0.66	1.729	.189
	หญิง	152	3.71	0.74		
ด้านการบังคับบัญชา	ชาย	223	3.50	0.80	.422	.516
	หญิง	152	3.47	0.79		

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	เพศ	n	$\bar{x}$	S.D.	t	Sig.
ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร	ชาย	223	3.51	0.69	.036	.850
	หญิง	152	3.43	0.68		
ด้านสภาพการทำงาน	ชาย	223	3.74	0.69	.664	.416
	หญิง	152	3.61	0.74		
ด้านความมั่นคงในงาน	ชาย	223	3.65	0.72	.233	.630
	หญิง	152	3.58	0.74		
ด้านตำแหน่ง	ชาย	223	3.33	0.71	1.375	.242
	หญิง	152	3.30	0.78		
รวม	ชาย	223	3.54	0.46	.160	.689
	หญิง	152	3.49	0.47		

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ โดยใช้การวิเคราะห์สถิติทดสอบค่าที อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวม

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคาร  
กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามอายุ

ปัจจัยแรงงูใจในการทำงาน	อายุ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
ด้านความสำเร็จของงาน	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.68	0.60	5.092*	0.007
	31-40 ปี	85	3.79	0.58		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.92	0.59		
ด้านการยอมรับนับถือ	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.61	0.65	0.245	0.783
	31-40 ปี	85	3.56	0.63		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.62	0.63		
ด้านลักษณะของงาน	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.50	0.73	1.266	0.283
	31-40 ปี	85	3.47	0.63		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.59	0.67		
ด้านความรับผิดชอบ	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.52	0.62	2.103	0.124
	31-40 ปี	85	3.55	0.64		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.67	0.67		
ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเอง และอาชีพ	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.29	0.69	4.094*	0.017
	31-40 ปี	85	3.35	0.75		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.10	0.81		
ด้านคำตอบแทน	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.16	0.71	1.141	0.321
	31-40 ปี	85	3.28	0.67		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.13	0.78		
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.74	0.68	0.764	0.467
	31-40 ปี	85	3.64	0.74		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.63	0.68		
ด้านการบังคับบัญชา	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.44	0.74	0.314	0.731
	31-40 ปี	85	3.47	0.73		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.52	0.84		

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	อายุ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.42	0.66	1.015	0.363
	31-40 ปี	85	3.43	0.60		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.52	0.72		
ด้านสภาพการทำงาน	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.68	0.71	0.371	0.691
	31-40 ปี	85	3.63	0.72		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.71	0.71		
ด้านความมั่นคงในงาน	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.47	0.72	2.928*	0.057
	31-40 ปี	85	3.60	0.73		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.70	0.73		
ด้านตำแหน่ง	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.39	0.72	0.625	0.536
	31-40 ปี	85	3.26	0.67		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.31	0.78		
รวม	ไม่เกิน 30 ปี	82	3.49	0.40	0.311	0.733
	31-40 ปี	85	3.50	0.42		
	41 ปีขึ้นไป	208	3.53	0.50		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีระดับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามอายุที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีทดสอบค่าเฉลี่ยของเซฟเฟ้ (Scheffe' Method) ดังตารางที่ 4.17-4.19

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

อายุ		ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.68	3.79	3.92
ไม่เกิน 30 ปี	3.68	-	-0.11	-0.24*
31-40 ปี	3.79	-	-	-0.13
41 ปีขึ้นไป	3.92	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงาน จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงานด้านความเจริญก้าวหน้า ในตนเองและอาชีพ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

อายุ		ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.29	3.35	3.10
ไม่เกิน 30 ปี	3.29	-	-0.06	0.19
31-40 ปี	3.35	-	-	0.25*
41 ปีขึ้นไป	3.09	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีระดับแรงจูงใจในการทำงาน มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

อายุ	$\bar{X}$	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		3.47	3.60	3.70
ไม่เกิน 30 ปี	3.47	-	-0.13	-0.23*
31-40 ปี	3.60	-	-	-0.10
41 ปีขึ้นไป	3.70	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคาร  
กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามสถานภาพ

ปัจจัยแรงงูใจในการทำงาน	สถานภาพ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
ด้านความสำเร็จของงาน	โสด	152	3.73	0.58	4.310*	0.014
	สมรส	215	3.91	0.59		
	หย่า/หม้าย	8	3.67	0.86		
ด้านการยอมรับนับถือ	โสด	152	3.56	0.61	0.523	0.593
	สมรส	215	3.63	0.65		
	หย่า/หม้าย	8	3.65	0.50		
ด้านลักษณะของงาน	โสด	152	3.48	0.67	1.157	0.316
	สมรส	215	3.59	0.67		
	หย่า/หม้าย	8	3.52	0.62		
ด้านความรับผิดชอบ	โสด	152	3.55	0.60	1.374	0.254
	สมรส	215	3.66	0.69		
	หย่า/หม้าย	8	3.67	0.57		
ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเอง และอาชีพ	โสด	152	3.24	0.74	0.616	0.541
	สมรส	215	3.16	0.80		
	หย่า/หม้าย	8	3.05	0.98		
ด้านคำตอบแทน	โสด	152	3.13	0.69	0.461	0.631
	สมรส	215	3.20	0.79		
	หย่า/หม้าย	8	3.05	0.45		
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	โสด	152	3.65	0.70	0.112	0.894
	สมรส	215	3.66	0.69		
	หย่า/หม้าย	8	3.77	0.67		
ด้านการบังคับบัญชา	โสด	152	3.46	0.76	0.208	0.813
	สมรส	215	3.51	0.82		
	หย่า/หม้าย	8	3.50	0.90		

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	สถานภาพ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
ด้านนโยบายของหน่วยงาน และการบริหาร	โสด	152	3.43	0.62	0.649	0.523
	สมรส	215	3.51	0.72		
	หย่า/หม้าย	8	3.47	0.82		
ด้านสภาพการทำงาน	โสด	152	3.59	0.69	3.352*	0.047
	สมรส	215	3.74	0.72		
	หย่า/หม้าย	8	3.92	0.72		
ด้านความมั่นคงในงาน	โสด	152	3.55	0.67	1.173	0.311
	สมรส	215	3.67	0.77		
	หย่า/หม้าย	8	3.60	0.74		
ด้านตำแหน่ง	โสด	152	3.32	0.68	0.313	0.732
	สมรส	215	3.31	0.78		
	หย่า/หม้าย	8	3.52	0.71		
รวม	โสด	152	3.47	0.43	1.039	0.355
	สมรส	215	3.55	0.49		
	หย่า/หม้าย	8	3.53	0.37		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามสถานภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีระดับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสภาพการทำงานแตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามสถานภาพที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีทดสอบค่าเฉลี่ยของเซฟเฟ (Scheffe' Method) ดังตารางที่ 4.21 – 4.22

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน จำแนกตามสถานภาพเป็นรายคู่

สถานภาพ		โสด	สมรส	หย่าร้าง/หม้าย
	$\bar{X}$	3.73	3.91	3.67
โสด	3.73	-	-0.18	0.06
สมรส	3.91	-	-	0.24*
หย่าร้าง/หม้าย	3.67	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน จำแนกตามสถานภาพเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่สมรส มีระดับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่หย่าร้าง/หม้าย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน จำแนกตามสถานภาพเป็นรายคู่

สถานภาพ		โสด	สมรส	หย่าร้าง/หม้าย
	$\bar{X}$	3.59	3.74	3.92
โสด	3.59	-	-0.15	-0.33*
สมรส	3.74	-	-	-0.18
หย่าร้าง/หม้าย	3.92	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน จำแนกตามสถานภาพเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่เป็นโสดมีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่า พนักงานที่หย่าร้าง/หม้าย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ด้านความสำเร็จของงาน	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.97	0.56	1.884	0.153
	ปริญญาตรี	252	3.79	0.59		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.91	0.61		
ด้านการยอมรับนับถือ	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.78	0.58	3.613*	0.028
	ปริญญาตรี	252	3.56	0.62		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.74	0.64		
ด้านลักษณะของงาน	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.69	0.72	0.337	0.714
	ปริญญาตรี	252	3.53	0.68		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.55	0.65		
ด้านความรับผิดชอบ	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.67	0.45	0.933	0.394
	ปริญญาตรี	252	3.58	0.65		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.68	0.68		
ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.13	0.76	1.174	0.115
	ปริญญาตรี	252	3.14	0.78		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.32	0.77		
ด้านค่าตอบแทน	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.13	0.81	0.471	0.625
	ปริญญาตรี	252	3.15	0.77		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.23	0.69		

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.64	0.75	1.268	0.283
	ปริญญาตรี	252	3.62	0.68		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.75	0.71		
ด้านการบังคับบัญชา	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.63	0.53	1.603	0.203
	ปริญญาตรี	252	3.44	0.78		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.59	0.85		
ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.32	0.65	0.373	0.689
	ปริญญาตรี	252	3.48	0.69		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.49	0.68		
ด้านสภาพการทำงาน	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.78	0.74	0.520	0.595
	ปริญญาตรี	252	3.70	0.71		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.63	0.71		
ด้านความมั่นคงในงาน	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.76	0.57	1.623	0.199
	ปริญญาตรี	252	3.58	0.73		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.72	0.74		
ด้านตำแหน่ง	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.23	0.78	0.902	0.407
	ปริญญาตรี	252	3.29	0.75		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.40	0.71		
รวม	ต่ำกว่า ป.ตรี	13	3.55	0.38	1.516	0.221
	ปริญญาตรี	252	3.49	0.47		
	ปริญญาโทขึ้นไป	110	3.58	0.45		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์

เป็นรายด้านพบว่า แรงงูในการทำงานของพนักงานตามระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับแรงงูใจในการทำงานที่ แตกต่างกัน คือ ด้านการยอมรับนับถือ

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามสถานภาพที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีทดสอบค่าเฉลี่ยของเซฟเฟ (Scheffe' Method) ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโทขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.78	3.56	3.74
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.78	-	0.22*	0.04
ปริญญาตรี	3.56	-	-	-0.18
ปริญญาโทขึ้นไป	3.74	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานด้านการยอมรับนับถือ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับแรงงูใจในการทำงานมากกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคาร  
กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ปัจจัยแรงงูใจในการทำงาน	ตำแหน่งงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ด้านความสำเร็จของงาน	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.53	0.50	2.879*	0.015
	พ.ชั้นต้น	15	3.93	0.35		
	พ.ชั้นกลาง	61	3.81	0.64		
	ผช.หัวหน้าส่วน	120	3.75	0.64		
	หัวหน้าส่วน	124	3.88	0.57		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	4.08	0.49		
ด้านการยอมรับนับถือ	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.65	0.65	0.590	0.708
	พ.ชั้นต้น	15	3.73	0.47		
	พ.ชั้นกลาง	61	3.55	0.64		
	ผช.หัวหน้าส่วน	120	3.58	0.67		
	หัวหน้าส่วน	124	3.62	0.60		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.69	0.66		
ด้านลักษณะของงาน	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.41	.78	0.739	0.595
	พ.ชั้นต้น	15	3.57	.46		
	พ.ชั้นกลาง	61	3.44	.72		
	ผช.หัวหน้าส่วน	120	3.60	.74		
	หัวหน้าส่วน	124	3.56	.62		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.55	.56		
ด้านความรับผิดชอบ	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.66	0.62	1.071	0.378
	พ.ชั้นต้น	15	3.57	0.63		
	พ.ชั้นกลาง	61	3.61	0.56		
	ผช.หัวหน้าส่วน	120	3.56	0.63		
	หัวหน้าส่วน	124	3.60	0.73		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.73	0.63		

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ตำแหน่งงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเอง และอาชีพ	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.12	0.82	0.236	0.946
	พ.ชั้นต้น	15	3.24	0.55		
	พ.ชั้นกลาง	61	3.15	0.75		
	ผช.หัวหน้าส่วน	120	3.16	0.83		
	หัวหน้าส่วน	124	3.21	0.76		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.29	0.81		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.29	0.81		
ด้านค่าตอบแทน	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.21	1.04	0.752	0.585
	พ.ชั้นต้น	15	3.33	0.56		
	พ.ชั้นกลาง	61	3.20	0.68		
	ผช.หัวหน้าส่วน	120	3.14	0.80		
	หัวหน้าส่วน	124	3.22	0.71		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.25	0.72		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.25	0.72		
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.57	0.79	2.303*	0.044
	พ.ชั้นต้น	15	4.04	0.50		
	พ.ชั้นกลาง	61	3.65	0.73		
	ผช.หัวหน้าส่วน	120	3.54	0.70		
	หัวหน้าส่วน	124	3.73	0.65		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.70	0.69		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.70	0.69		
ด้านการบังคับบัญชา	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.43	0.78	0.232	0.948
	พ.ชั้นต้น	15	3.56	0.49		
	พ.ชั้นกลาง	61	3.45	0.75		
	ผช.หัวหน้าส่วน	120	3.48	0.76		
	หัวหน้าส่วน	124	3.57	0.90		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.61	0.77		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.61	0.77		



ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ตำแหน่งงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
ด้านนโยบายของหน่วยงาน และการบริหาร	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.50	0.47	0.342	0.887
	พ.ชั้นต้น	15	3.60	0.45		
	พ.ชั้นกลาง	61	3.46	0.64		
	ผช.หัวหน้าส่วน	120	3.48	0.72		
	หัวหน้าส่วน	124	3.44	0.74		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.58	0.59		
	ด้านสภาพการทำงาน	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.71		
พ.ชั้นต้น	15	3.65	0.35			
พ.ชั้นกลาง	61	3.66	0.69			
ผช.หัวหน้าส่วน	120	3.80	0.79			
หัวหน้าส่วน	124	3.68	0.67			
ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.70	0.69			
ด้านความมั่นคงในงาน	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.70	0.74	0.488	0.785
	พ.ชั้นต้น	15	3.79	0.45		
	พ.ชั้นกลาง	61	3.74	0.74		
	ผช.หัวหน้าส่วน	120	3.65	0.74		
	หัวหน้าส่วน	124	3.81	0.78		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.62	0.59		
	ด้านตำแหน่ง	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.22		
พ.ชั้นต้น		15	3.37	0.56		
พ.ชั้นกลาง		61	3.41	0.86		
ผช.หัวหน้าส่วน		120	3.23	0.75		
หัวหน้าส่วน		124	3.32	0.73		
ผช.ผู้อำนวยการ		39	3.35	0.64		

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ปัจจัยแรงงใจในการทำงาน	ตำแหน่งงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
รวม	ต่ำกว่า พ.ชั้นต้น	16	3.43	0.50	0.653	0.659
	พ.ชั้นต้น	15	3.58	0.25		
	พ.ชั้นกลาง	61	3.50	0.50		
	ผช.หัวหน้าส่วน	120	3.49	0.47		
	หัวหน้าส่วน	124	3.52	0.48		
	ผช.ผู้อำนวยการ	39	3.62	0.37		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงใจในการทำงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า แรงงใจในการทำงานของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับแรงงใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า แรงงใจในการทำงานของพนักงานตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีระดับแรงงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีทดสอบค่าเฉลี่ยของเซฟเฟ้ (Scheffe' Method) ดังตารางที่ 4.26 – 4.27

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่

ตำแหน่งงาน		ต่ำกว่า พ. ขั้นต้น	พ. ขั้นต้น	พ.ชั้น กลาง	ผช. หัวหน้า ส่วน	หัวหน้า ส่วน	ผช.ผอ.
	$\bar{X}$	3.53	3.93	3.81	3.75	3.88	4.08
ต่ำกว่า พ.ขั้นต้น	3.53	-	-0.40*	-0.28*	-0.21	-0.35*	-0.54*
พ.ขั้นต้น	3.93	-	-	0.12	0.18	0.05	-0.15
พ.ชั้นกลาง	3.81	-	-	-	0.06	-0.07	-0.27*
ผช.หัวหน้าส่วน	3.75	-	-	-	-	-0.13	-0.33*
หัวหน้าส่วน	3.88	-	-	-	-	-	-0.20
ผช.ผอ.	4.08	-	-	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าพนักงานขั้นต้น มีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานขั้นต้น พนักงานชั้นกลาง หัวหน้าส่วน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และพนักงานที่มีตำแหน่งชั้นกลางมีระดับแรงจูงใจในการทำงาน น้อยกว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และพนักงานที่มีตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์  
ระหว่างบุคคล จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่

ตำแหน่งงาน		ต่ำกว่า พ. ขั้นต้น	พ. ขั้นต้น	พ.ชั้น กลาง	ผช. หัวหน้า ส่วน	หัวหน้า ส่วน	ผช.ผอ.
	$\bar{X}$	3.57	4.04	3.65	3.54	3.73	3.70
ต่ำกว่า พ.ขั้นต้น	3.57	-	-0.47*	-0.08	0.03	-0.16	-0.13
พ.ขั้นต้น	4.04	-	-	0.39*	0.50*	0.31*	0.34*
พ.ชั้นกลาง	3.65	-	-	-	0.11	-0.08	-0.05
ผช.หัวหน้าส่วน	3.54	-	-	-	-	-0.19	-0.16
หัวหน้าส่วน	3.73	-	-	-	-	-	0.03
ผช.ผอ.	3.70	-	-	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่าพนักงานขั้นต้นมีระดับแรงงูใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานขั้นต้น และพนักงานขั้นต้นมีระดับแรงงูใจในการทำงานมากกว่าพนักงานชั้นกลาง ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน หัวหน้าส่วน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคาร  
กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ปัจจัยแรงงูใจในการทำงาน	ระยะเวลา ปฏิบัติงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ด้านความสำเร็จของงาน	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.80	0.54	4.724*	0.003
	10 – 20 ปี	59	3.59	0.66		
	21 – 30 ปี	169	3.91	0.59		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.90	0.57		
ด้านการยอมรับนับถือ	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.65	0.64	1.541	0.203
	10 – 20 ปี	59	3.46	0.72		
	21 – 30 ปี	169	3.64	0.59		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.56	0.63		
ด้านลักษณะของงาน	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.44	0.70	2.681*	0.047
	10 – 20 ปี	59	3.48	0.79		
	21 – 30 ปี	169	3.57	0.68		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.75	0.56		
ด้านความรับผิดชอบ	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.61	0.61	3.278*	0.021
	10 – 20 ปี	59	3.45	0.62		
	21 – 30 ปี	169	3.60	0.66		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.82	0.69		
ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเอง และอาชีพ	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.31	0.71	1.424	0.235
	10 – 20 ปี	59	3.27	0.79		
	21 – 30 ปี	169	3.12	0.80		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.14	0.81		
ด้านค่าตอบแทน	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.17	0.75	0.595	0.619
	10 – 20 ปี	59	3.19	0.66		
	21 – 30 ปี	169	3.20	0.71		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.05	0.91		

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.81	0.69	3.964*	0.008
	10 – 20 ปี	59	3.45	0.73		
	21 – 30 ปี	169	3.62	0.70		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.75	0.58		
ด้านการบังคับบัญชา	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.55	0.75	0.853	0.466
	10 – 20 ปี	59	3.37	0.68		
	21 – 30 ปี	169	3.52	0.82		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.41	0.90		
ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.51	0.54	0.438	0.726
	10 – 20 ปี	59	3.39	0.66		
	21 – 30 ปี	169	3.50	0.73		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.47	0.75		
ด้านสภาพการทำงาน	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.62	0.69	0.881	0.451
	10 – 20 ปี	59	3.61	0.78		
	21 – 30 ปี	169	3.75	0.70		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.67	0.69		
ด้านความมั่นคงในงาน	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.57	0.69	1.835	0.140
	10 – 20 ปี	59	3.67	0.73		
	21 – 30 ปี	169	3.60	0.76		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.73	0.66		

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
ด้านตำแหน่ง	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.42	0.63	1.158	0.328
	10 – 20 ปี	59	3.24	0.74		
	21 – 30 ปี	169	3.27	0.77		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.37	0.80		
รวม	น้อยกว่า 10 ปี	90	3.54	0.46	0.977	0.404
	10 – 20 ปี	59	3.43	0.40		
	21 – 30 ปี	169	3.52	0.48		
	มากกว่า 30 ปี	57	3.56	0.47		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุการทำงาน) โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีระดับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานตามระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีทดสอบค่าเฉลี่ยของเซฟเฟ (Scheffe' Method) ดังตารางที่ 4.29 – 4.32

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงงูใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน  
จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ ปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 10 ปี	10-20 ปี	21-30 ปี	มากกว่า 30 ปี
	$\bar{X}$	3.80	3.59	3.91	3.90
น้อยกว่า 10 ปี	3.80	-	0.21	-0.11	-0.10
10-20 ปี	3.59	-	-	-0.32*	-0.31*
21-30 ปี	3.91	-	-	-	0.01
มากกว่า 30 ปี	3.90	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงาน 10-20 ปี มีระดับแรงงูใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปี และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงงูใจในการทำงาน ด้านลักษณะของงาน  
จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ ปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 10 ปี	10-20 ปี	21-30 ปี	มากกว่า 30 ปี
	$\bar{X}$	3.44	3.48	3.57	3.75
น้อยกว่า 10 ปี	3.44	-	-0.04	-0.13	-0.31*
10-20 ปี	3.48	-	-	-0.09	-0.27*
21-30 ปี	3.57	-	-	-	-0.18
มากกว่า 30 ปี	3.75	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 4.30 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงาน ด้านลักษณะของงาน จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีระดับแรงงูใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี และพนักงานที่ปฏิบัติงาน 10-20 ปี มีระดับแรงงูใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงงูใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 10 ปี	10-20 ปี	21-30 ปี	มากกว่า 30 ปี
	$\bar{X}$	3.61	3.45	3.60	3.82
น้อยกว่า 10 ปี	3.61	-	0.16	0.01	-0.21
10-20 ปี	3.45	-	-	-0.15	-0.37*
21-30 ปี	3.60	-	-	-	-0.22*
มากกว่า 30 ปี	3.82	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 10-20 ปี มีระดับแรงงูใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปี มีระดับแรงงูใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 10 ปี	10-20 ปี	21-30 ปี	มากกว่า 30 ปี
	$\bar{X}$	3.81	3.45	3.62	3.75
น้อยกว่า 10 ปี	3.81	-	0.36*	0.19	0.06
10-20 ปี	3.45	-	-	-0.17	-0.30*
21-30 ปี	3.62	-	-	-	-0.13
มากกว่า 30 ปี	3.75	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีระดับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10-20 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10-20 ปี มีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคาร  
กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามรายได้ที่รับต่อเดือน  
(เงินเดือน + ค่าครองชีพ + รายได้อื่น)

ปัจจัยแรงงูใจในการทำงาน	รายได้	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
ด้านความสำเร็จของงาน	ต่ำกว่า 10,000	2	3.50	0.70	3.218*	0.023
	10,000 – 30,000	113	3.70	0.62		
	30,001 – 50,000	155	3.86	0.61		
	มากกว่า 50,000	105	3.94	0.53		
ด้านการยอมรับนับถือ	ต่ำกว่า 10,000	2	3.70	0.42	0.827	0.480
	10,000 – 30,000	113	3.55	0.68		
	30,001 – 50,000	155	3.60	0.62		
	มากกว่า 50,000	105	3.68	0.60		
ด้านลักษณะของงาน	ต่ำกว่า 10,000	2	3.50	0.70	1.229	0.299
	10,000 – 30,000	113	3.47	0.69		
	30,001 – 50,000	155	3.54	0.71		
	มากกว่า 50,000	105	3.64	0.59		
ด้านความรับผิดชอบ	ต่ำกว่า 10,000	2	3.40	0.28	4.360*	0.005
	10,000 – 30,000	113	3.50	0.59		
	30,001 – 50,000	155	3.57	0.67		
	มากกว่า 50,000	105	3.80	0.67		
ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเอง และอาชีพ	ต่ำกว่า 10,000	2	3.30	0.14	0.622	0.601
	10,000 – 30,000	113	3.26	0.70		
	30,001 – 50,000	155	3.13	0.82		
	มากกว่า 50,000	105	3.20	0.81		
ด้านค่าตอบแทน	ต่ำกว่า 10,000	2	3.00	0.28	0.84	0.969
	10,000 – 30,000	113	3.18	0.73		
	30,001 – 50,000	155	3.18	0.73		
	มากกว่า 50,000	105	3.15	0.79		

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	รายได้	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ต่ำกว่า 10,000	2	3.70	0.42	0.119	0.949
	10,000 – 30,000	113	3.63	0.73		
	30,001 – 50,000	155	3.66	0.70		
	มากกว่า 50,000	105	3.69	0.63		
ด้านการบังคับบัญชา	ต่ำกว่า 10,000	2	3.40	0.56	0.598	0.616
	10,000 – 30,000	113	3.42	0.72		
	30,001 – 50,000	155	3.49	0.82		
	มากกว่า 50,000	105	3.56	0.84		
ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร	ต่ำกว่า 10,000	2	3.60	0.28	0.481	0.696
	10,000 – 30,000	113	3.47	0.62		
	30,001 – 50,000	155	3.44	0.70		
	มากกว่า 50,000	105	3.54	0.73		
ด้านสภาพการทำงาน	ต่ำกว่า 10,000	2	3.60	0.56	0.318	0.813
	10,000 – 30,000	113	3.63	0.73		
	30,001 – 50,000	155	3.70	0.72		
	มากกว่า 50,000	105	3.72	0.69		
ด้านความมั่นคงในงาน	ต่ำกว่า 10,000	2	2.90	0.14	2.794*	0.040
	10,000 – 30,000	113	3.53	0.71		
	30,001 – 50,000	155	3.60	0.78		
	มากกว่า 50,000	105	3.77	0.66		
ด้านตำแหน่ง	ต่ำกว่า 10,000	2	3.30	0.14	0.669	0.571
	10,000 – 30,000	113	3.36	0.67		
	30,001 – 50,000	155	3.25	0.79		
	มากกว่า 50,000	105	3.36	0.75		

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	รายได้	n	$\bar{x}$	S.D.	F	Sig.
รวม	ต่ำกว่า 10,000	2	3.40	0.11	1.195	0.311
	10,000 – 30,000	113	3.48	0.43		
	30,001 – 50,000	155	3.50	0.49		
	มากกว่า 50,000	105	3.59	0.46		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามรายได้ที่รับต่อเดือน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีระดับรายได้ที่รับต่อเดือนที่แตกต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานตามรายได้ที่รับต่อเดือนที่แตกต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงในงาน แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามรายได้ที่รับต่อเดือนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีทดสอบค่าเฉลี่ยของเซฟเฟ (Scheffe' Method) ดังตารางที่ 4.34 – 4.36

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน  
จำแนกตามรายได้ที่รับต่อเดือนเป็นรายคู่

รายได้ที่รับต่อเดือน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 10,000	10,000 – 30,000	30,001 – 50,000	มากกว่า 50,000
		3.50	3.70	3.86	3.94
ต่ำกว่า 10,000	3.50	-	-0.20	-0.36*	-0.44*
10,000-30,000	3.70	-	-	-0.16	-0.24*
30,001-50,000	3.86	-	-	-	-0.08
มากกว่า 50,000	3.94	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน จำแนกตามรายได้เป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ 30,001-50,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 50,000 บาท ขึ้นไป และพนักงานที่มีรายได้ 10,000-30,000 บาท มีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่า พนักงานที่มีรายได้มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ  
จำแนกตามรายได้ที่รับต่อเดือนเป็นรายคู่

รายได้ที่รับต่อเดือน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 10,000	10,000 – 30,000	30,001 – 50,000	มากกว่า 50,000
		3.40	3.50	3.57	3.80
ต่ำกว่า 10,000	3.40	-	-0.10	-0.17	-0.40*
10,000-30,000	3.50	-	-	-0.07	-0.30*

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

รายได้ที่รับต่อเดือน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 10,000	10,000 – 30,000	30,001 – 50,000	มากกว่า 50,000
		3.40	3.50	3.57	3.80
30,001-50,000	3.57	-	-	-	-0.23*
มากกว่า 50,000	3.80	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามรายได้เป็นรายกลุ่ม พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 50,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้ 10,000–30,000 บาท มีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 50,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้ 30,001–50,000 บาท มีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 50,000 บาท มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน  
จำแนกตามรายได้ที่รับต่อเดือนเป็นรายกลุ่ม

รายได้ที่รับต่อเดือน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 10,000	10,000 – 30,000	30,001 – 50,000	มากกว่า 50,000
		2.90	3.53	3.60	3.77
ต่ำกว่า 10,000	2.90	-	-0.63*	-0.70*	-0.87*
10,000-30,000	3.53	-	-	-0.07	-0.24*
30,001-50,000	3.60	-	-	-	-0.17
มากกว่า 50,000	3.77	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน จำแนกตามรายได้เป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ 10,000–30,000 พนักงานที่มีรายได้ 30,001–50,000 บาท พนักงานที่มีรายได้มากกว่า 50,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้ 10,000–30,000 บาท มีระดับแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 50,000 บาท มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สรุปได้ดังนี้.-

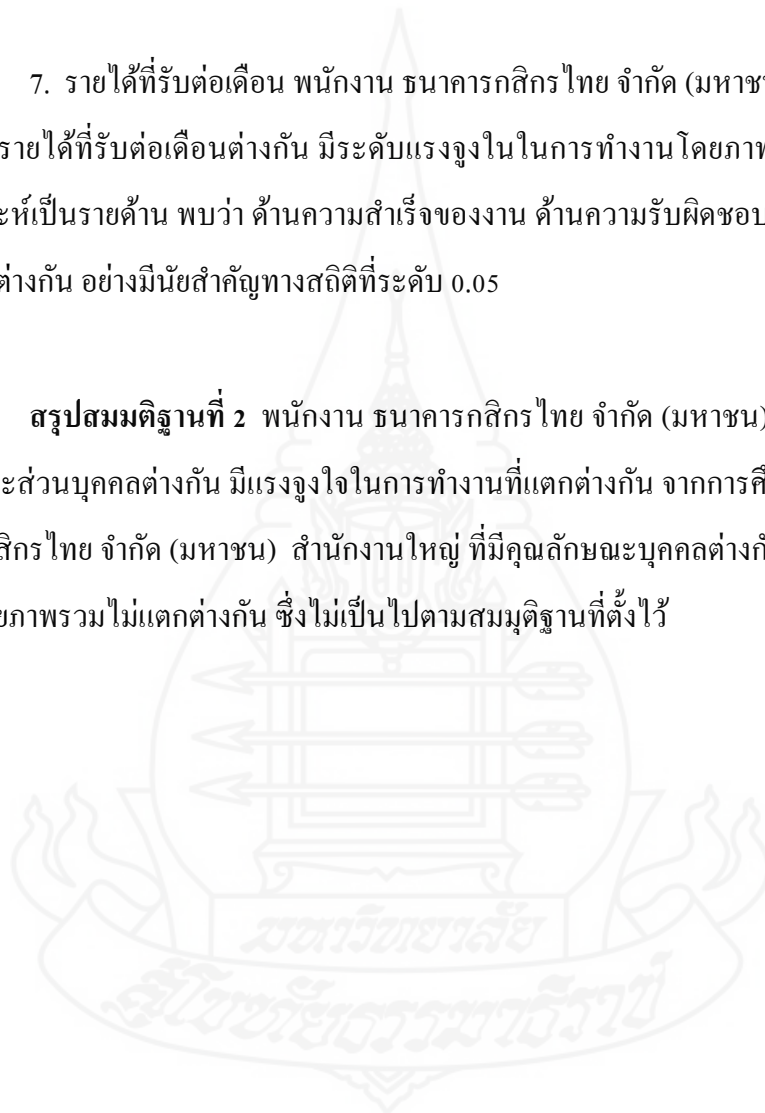
1. เพศ พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะเพศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน
2. อายุ พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะอายุต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. สถานภาพ พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะสถานภาพต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสภาพการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
4. ระดับการศึกษา พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ด้านการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
5. ตำแหน่งงาน พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกันเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7. รายได้ที่รับต่อเดือน พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะรายได้ที่รับต่อเดือนต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกันเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงในงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สรุปสมมติฐานที่ 2** พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีคุณลักษณะบุคคลต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้



#### ตอนที่ 4 วิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) ที่เกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 375 คน ผู้ศึกษาได้รับการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด ระบุข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะรวมทั้งสิ้น 61 คน คิดเป็นร้อยละ 16.26 ซึ่งมีคำถามรวมทั้งสิ้น 4,500 ข้อ นับจำนวนข้อที่เสนอแนะได้ 452 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 10.04 ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังกล่าว โดยผลวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สามารถจัดลำดับและแจกแจงความถี่ร้อยละ ตามตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 จำนวนร้อยละจำแนกตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แรงจูงใจในการทำงาน	จำนวน (n=452)	ร้อยละ (100.00)
1. ด้านความสำเร็จของงาน	50	11.06
2. ด้านการยอมรับนับถือ	39	8.62
3. ด้านลักษณะของงาน	45	9.95
4. ด้านความรับผิดชอบ	39	8.62
5. ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ	38	8.40
6. ด้านค่าตอบแทน	42	9.29
7. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	34	7.52
8. ด้านการบังคับบัญชา	35	7.74
9. ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร	32	7.07
10. ด้านสภาพการทำงาน	31	6.85
11. ด้านความมั่นคงในงาน	33	7.30
12. ด้านตำแหน่ง	34	7.52

จากตารางที่ 4.37 สรุปได้ว่าพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงาน มาเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 11.06 อันดับที่ 2 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะของงาน คิดเป็นร้อยละ 9.95 อันดับที่ 3 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน คิดเป็นร้อยละ 9.29 อันดับที่ 4 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 8.62 อันดับที่ 5 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ คิดเป็นร้อยละ 8.40 อันดับที่ 6 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 7.74 อันดับที่ 7 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ 7.52 อันดับที่ 8 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน คิดเป็นร้อยละ 7.30 อันดับที่ 9 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 7.07 และอันดับที่ 10 แรงจูงใจในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 6.85

ดังนั้น ผู้ศึกษา ได้ข้อสรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) ตามลำดับดังนี้.-

ด้านความสำเร็จของงาน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านความสำเร็จของงานมาเป็นอันดับที่ 1 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมากที่สุด โดยให้ข้อคิดเห็นว่า พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ไม่ตรงกับงานที่ทำ ซึ่งมีผลให้งานไม่ทันตามเป้าหมาย และการประเมินผลความสำเร็จของงานไม่ชัดเจนในทุกมิติ เช่น แผนการทำงาน ซึ่งจะประเมินผลความสำเร็จเพียงครั้งเดียวไม่พิจารณาถึงเรื่องความถูกต้องตามขั้นตอนระเบียบของธนาคาร เมื่อติดตามผลแล้วไม่มีการประเมินผลอีกครั้ง กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะไว้ว่า ให้มอบหมายงานให้ตรงกับทักษะความสามารถของพนักงาน และให้ผู้บังคับบัญชาติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่สำเร็จหรือถึงผลความสำเร็จของงานอีกครั้งหนึ่ง

ด้านลักษณะของงาน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นว่า งานที่ทำอยู่ส่วนมากจะไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานและงานบางอย่างกระบวนการขั้นตอนของงานยังซับซ้อน ทำให้มีระยะเวลาในการทำงานมาก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานรวมถึงให้ปรับปรุงแผนการทำงานให้สั้นลงเพื่อลดระยะเวลาในการทำงานให้เร็วขึ้น

ด้านค่าตอบแทน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับธนาคารได้จ่ายตามผลการทำงานและความสามารถ ซึ่งจะมีปัญหาทางด้านการประเมินหัวหน้างานใช้ความรู้สึกลง

ตนเองในการประเมิน กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การประเมินผลงานให้หัวหน้างานและผู้ถูกประเมินควรหารือร่วมกันถึงผลงานก่อนที่จะประเมิน

ด้านการยอมรับนับถือ กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นว่าในปัจจุบันการยอมรับนับถือจะยึดถือหลักความรู้ความสามารถเป็นหลัก จะยึดถือด้านอาวุโส น้อย ความไว้วางใจมีน้อย กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา ให้จัดกิจกรรมในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น ให้เกียรติซึ่งกันและกันให้มากขึ้น และต้องเปิดใจให้กว้างขึ้น พร้อมกับให้ผสมผสานความรู้ความสามารถและประสบการณ์เข้าด้วยกันให้มากขึ้น

ด้านความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นว่า หนาकारได้เจริญเติบโตมาก ปริมาณงานมีมากขึ้น พนักงานจะทำงานล่วงเวลาเสมอแต่ไม่มีค่าตอบแทน และการกระจายงานจะเป็นแบบกระจุกตัว ปริมาณงานและความรับผิดชอบไม่สมดุลกัน กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หนาकारควรตั้งทีมงานเพื่อสำรวจปริมาณงานและแผนงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละคน ให้มีความเหมาะสม ถ้าทำงานล่วงเวลาควรมีค่าตอบแทนให้กับพนักงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นว่า พนักงานบางส่วนมีความรู้ความสามารถมากกว่าตำแหน่งในองค์กร ซึ่งต้องรอตำแหน่ง พนักงานบางส่วนขาดการอบรมเป็นเวลานานมาก และหัวหน้างานขาดหลักธรรมาภิบาล ไม่สนับสนุนคนที่ตนเองไม่ชอบทั้งที่พนักงานมีความรู้ความสามารถและทักษะดี กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หนาकारควรสำรวจและจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกคนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เพื่อสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่ง และไม่ควรให้หัวหน้างานมีอำนาจในการเสนอแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งเพียงคนเดียว ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอผลงานด้วยตัวเอง และให้แสดงวิสัยทัศน์ ถึงวาระผู้นำ ต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงอีกทางหนึ่งด้วย

ด้านการบังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีการแบ่งสายงานได้อย่างชัดเจน แต่หัวหน้างานยังขาดการสื่อสารที่ดี มีความชัดเจน และถูกต้อง ได้อย่างทั่วถึง กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรฝึกอบรมให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสื่อสาร ได้ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ในทุกเรื่อง และสร้างทักษะให้รู้จักวิธีแก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

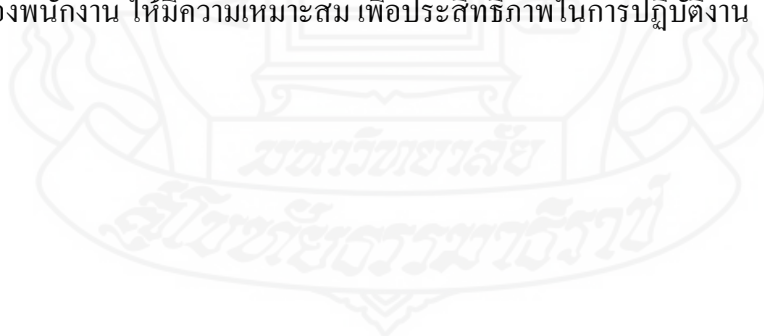
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นว่า หนาकारมีบุคลากรมาก หลากหลายอายุ หลากหลายการศึกษา และมีการจัดจ้างพนักงานเข้ามาทำงานชั่วคราวเป็นจำนวนมาก ทำให้ขาดความเป็นมิตร และความผูกพัน กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ในแต่ละส่วนงาน ฝ่ายงานต่างๆ ควรสร้างกิจกรรมใน โอกาสสำคัญๆ เช่น โครงการจิตอาสา ร่วมกันเป็นประจำ

ด้านตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นว่า ธนาคารมีตำแหน่งและมีฝ่ายงานมากในการเสนอแต่งตั้ง หัวหน้างานจะเป็นคนเสนอทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ให้ส่งพนักงานอบรมความรู้ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และให้มีการจัดสอบในการเลื่อนตำแหน่งงานทุกตำแหน่ง

ด้านความมั่นคงในงาน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นว่า เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงของงาน ธนาคารเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีความแข็งแกร่งและโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจและบุคลากร กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ธนาคารควรสร้างความผูกพันความรู้สึกลึก หลักประกันที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าธนาคารมีความมั่นคงต่อตนเองและครอบครัว

ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นว่า เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร ธนาคารมีวิสัยทัศน์ นโยบายที่ท้าทาย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ธนาคารควรมีนโยบายพอเหมาะ พอควร ตามสภาพและขนาดขององค์กร และควรแปรปรวนไปตามเหตุการณ์ และให้มีการสื่อสารลงมาถึงพนักงานทุกระดับชั้นอย่างทั่วถึง

ด้านสภาพการทำงาน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นว่า เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ธนาคารมีระบบรักษาความปลอดภัยทางด้านทรัพย์สินและร่างกายได้ดี สถานที่มีความสะอาด ทัศนียภาพดี กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรจัดสภาพแวดล้อมภายในการทำงานให้มีความเหมาะสมกับการทำงาน และ สถานที่ทำงาน กับระยะทางในการเดินทางของพนักงาน ให้มีความเหมาะสม เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน



## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา ประเภทการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาในครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

##### 1.2 สมมติฐานการศึกษา

1.2.1 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง

1.2.2 พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างกัันมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

##### 1.3 วิธีดำเนินการศึกษา

1.3.1 ประชากร ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายงานต่างๆ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีจำนวนประชากรเป้าหมายทั้งหมด 6,000 คน (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2554)

**1.3.2 ขนาดตัวอย่าง** เป็นตัวแทนของพนักงานใช้ในการศึกษาจะได้จากการสุ่มตัวอย่าง แบบง่าย Simple Random Sampling จะได้จำนวนตัวอย่างของพนักงานทั้งหมด 375 คน

**1.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** ผู้ศึกษาใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งจะวางแนวคำถามตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามประเด็นในกรอบความคิดของการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้-

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close-ended) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ที่ท่านได้รับต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ตามแนวคิดทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฟรดเดอริก เฮอรัสเบอร์ก มี 12 ด้าน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานโดยเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended) มีทั้งหมด 12 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ตำแหน่งงาน

**1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย Simple Random Sample จำนวน 375 คน ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น บทความ หนังสือวิชาการ และผลงานวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

**1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้ศึกษานำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยวิเคราะห์แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

1) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามใน ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติพื้นฐาน เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิลำเนา อาชีพการทำงาน รายได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงหาค่าความถี่ หาค่าร้อยละ

2) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามใน ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของตัวแปรต่างๆ เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน เช่น

(1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อต้องการทราบระดับแรงจูงใจในการทำงาน

(2) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาอันดับภาคชั้น เพื่อจำแนกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดมาตราประเมินค่าเป็น 5 ระดับ

3) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามใน ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงาน โดยจำแนกลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติทดสอบค่าที (t-test) และทดสอบตัวแปรอิสระ 2 กลุ่ม และตัวแปรอิสระมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-Way Analysis of Variance (ANOVA)

4) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาสาระเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานทั้ง 12 ด้าน ซึ่งจะนำไปประกอบการวิเคราะห์กับตัวแปรทั้ง 12 ด้าน

#### 1.4 ผลการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้.-

1.4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จากกลุ่มตัวอย่าง 375 คน ด้านเพศ พบว่าพนักงานเพศชายมากกว่า เพศหญิง ด้านอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 41 ปี ขึ้นไป มีมากที่สุด รองลงมาเป็นผู้มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี ด้านสถานะภาพของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีสถานะภาพสมรสแล้วมีมากที่สุด รองลงมาสถานะภาพโสด และน้อยที่สุดคือ หย่าร้าง/หม้าย ด้านระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีมากที่สุด รองลงมาคือระดับการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และน้อยที่สุดคือระดับการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี ด้านตำแหน่ง พบว่า



พนักงานที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้าส่วน มีมากที่สุด รองลงมาคือตำแหน่งระดับผู้ช่วยหัวหน้าส่วน และน้อยที่สุดคือตำแหน่งระดับ ต่ำกว่าพนักงานชั้นต้น ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุการทำงาน) พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานระหว่าง 21-30 ปี มีมากที่สุด รองลงมา คือพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 10 ปี และพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 30 ปี มีน้อยที่สุด ด้านรายได้ พบว่า รายได้ของพนักงานระดับ 30,001–50,000 บาท มีมากที่สุด รองลงมาคือระดับ 10,000–30,000 บาท และรายได้ที่มีระดับ ต่ำกว่า 10,000 บาท มีน้อยที่สุด

1.4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ พบว่าค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจทั้ง 12 ด้านของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากมี 9 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.83 รองลงมาด้านสภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมาด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 รองลงมาด้านความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 รองลงมาด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมาด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 รองลงมาด้านลักษณะของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 รองลงมาด้าน นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ด้านการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.49 และค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ในระดับเกณฑ์ ปานกลาง มี 3 ด้าน คือ ด้านตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.32 รองลงมาด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และด้านค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.17

1.4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

- 1) เพศ พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะเพศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน
- 2) อายุ พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะอายุต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นราย

ด้าน พบว่า ความสำเร็จของงาน ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ความมั่นคงในงาน แตกต่างกัน

3) สถานภาพ พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มี ลักษณะสถานภาพต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์ เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสภาพการทำงาน แตกต่างกัน

4) ระดับการศึกษา พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน

5) ตำแหน่งงาน พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อ วิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ความสำเร็จของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แตกต่างกัน

6) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงาน ด้าน ความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แตกต่างกัน

7) รายได้ที่รับต่อเดือน พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะรายได้ที่รับต่อเดือนต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพไม่ แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้าน ความมั่นคงในงาน แตกต่างกัน

1.4.4 ข้อมูลผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ ที่เกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จากผู้ตอบ แบบสอบถามจำนวน 375 คน ระบุข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะรวมทั้งสิ้น 61 คน ซึ่งมีคำถามรวม ทั้งสิ้น 4,500 ข้อ นับจำนวนข้อที่เสนอแนะได้ 452 ข้อ มีเนื้อหาสาระดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ด้าน ความสำเร็จของงานมาเป็นอันดับที่ 1 ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมาก ที่สุด โดยให้ข้อคิดเห็นว่า พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ไม่ตรงกับงานที่ทำ ซึ่งมีผล

ให้งานไม่ทันตามเป้าหมาย และการประเมินผลความสำเร็จของงานไม่ชัดเจนในทุกมิติ เช่น แผนการทำงาน ซึ่งจะประเมินผลความสำเร็จเพียงครั้งเดียว ไม่พิจารณาถึงเรื่องความถูกต้องตามขั้นตอน ระเบียบของธนาคาร เมื่อติดตามผลแล้วไม่มีการประเมินผลอีกครั้ง กลุ่มตัวอย่าง ได้เสนอแนะไว้ว่า ให้มอบหมายงานให้ตรงกับทักษะความสามารถของพนักงาน และให้ผู้บังคับบัญชาติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่สำเร็จหรือถึงผลความสำเร็จของงานอีกครั้งหนึ่ง

ด้านลักษณะของงาน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า งานที่ทำอยู่ส่วนมากจะไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน และงานบางอย่างกระบวนการขั้นตอนของงานยังซับซ้อน ทำให้มีระยะเวลาในการทำงานมาก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน รวมถึงให้ปรับปรุงแผนการทำงานให้สั้นลงเพื่อลดระยะเวลาในการทำงานให้เร็วขึ้น

ด้านค่าตอบแทน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับธนาคารได้จ่ายตามผลการทำงานและความสามารถ ซึ่งจะมีปัญหาทางด้านการประเมิน หัวหน้างานใช้ความรู้สึกของตนเองในการประเมิน กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การประเมินผลงานหัวหน้างานและพนักงานควรหารือร่วมกันถึงผลงานก่อนที่จะประเมิน

ด้านการยอมรับนับถือ กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ในปัจจุบันการยอมรับนับถือจะยึดถือหลักความรู้ความสามารถเป็นหลัก จะยึดถือด้านอาวุโส น้อย ความไว้วางใจมีน้อย กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา ให้จัดกิจกรรมในเชิงสร้างสรรค์ ให้เกียรติซึ่งกันและกันให้มากขึ้น และต้องเปิดใจให้กว้างขึ้น พร้อมทั้งให้ผสมผสานความรู้ความสามารถและประสบการณ์เข้าด้วยกันให้มากขึ้น

ด้านความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ธนาคารได้เจริญเติบโตมาก ปริมาณงานมีมากขึ้น พนักงานจะทำงานล่วงเวลาเสมอแต่ไม่มีค่าตอบแทน และการกระจายงานจะเป็นแบบกระจุกตัว ปริมาณงานและความรับผิดชอบไม่สมดุลกัน กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ธนาคารควรตั้งทีมงานเพื่อสำรวจปริมาณงานและแผนงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละคนให้มีความเหมาะสม ถ้าทำงานล่วงเวลาควรมีค่าตอบแทนให้กับพนักงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า พนักงานบางส่วนมีความรู้ความสามารถมากกว่าตำแหน่งในองค์กร ซึ่งต้องรอตำแหน่ง พนักงานบางส่วนขาดการอบรมเป็นเวลานานมาก และหัวหน้างานขาดหลักธรรมาภิบาล ไม่สนับสนุนคนที่ตนเองไม่ชอบ ทั้งที่พนักงานมีความรู้ความสามารถและทักษะดี กลุ่มตัวอย่างได้

ให้ข้อเสนอแนะว่า ธนาคารควรสำรวจและจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกคนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เพื่อสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่ง และไม่ควรรีให้หัวหน้างานมีอำนาจในการเสนอแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งเพียงคนเดียว ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอผลงานด้วยตัวเอง และให้แสดงวิสัยทัศน์ ถึงวาระผู้นำ ต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ด้านการบังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชามีการแบ่งสายงานได้อย่างชัดเจน แต่หัวหน้างาน ยังขาดการสื่อสารที่ดี มีความชัดเจนและถูกต้อง ได้อย่างทั่วถึง กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรฝึกอบรมให้หัวหน้างาน มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสื่อสาร ได้ชัดเจน โปร่งใส พิสูจน์ได้ในทุกเรื่อง และสร้างทักษะให้รู้จักวิธีแก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ธนาคารมีบุคลากรมาก หลากหลายอายุ หลากหลายการศึกษา และมีการจัดจ้างพนักงานเข้ามาทำงานชั่วคราวเป็นจำนวนมาก ทำให้ขาดความเป็นมิตร และความผูกพัน กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ในแต่ละส่วนงาน ฝ่ายงานต่างๆ ควรสร้างกิจกรรม ในโอกาสสำคัญๆ เช่น โครงการจิตอาสา ร่วมกันเป็นประจำ

ด้านตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ธนาคารมีตำแหน่ง และมีฝ่ายงานมาก ในการเสนอแต่งตั้ง หัวหน้างานจะเป็นคนเสนอทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ให้ส่งพนักงานอบรมความรู้ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และให้มีการจัดสอบในการเลื่อนตำแหน่งงานทุกตำแหน่ง

ด้านความมั่นคงในงาน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงของงาน ธนาคารเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีความแข็งแกร่งและโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจและบุคลากร กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ธนาคารควรสร้างความผูกพันความรู้สึก หลักประกันที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ธนาคารมีความมั่นคงต่อตนเองและครอบครัว

ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร ธนาคารมีวิสัยทัศน์นโยบายที่ท้าทาย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ธนาคารควรมีนโยบาย พอเหมาะ พอควร ตามสภาพและขนาดขององค์กร และควรแปรปรวนไปตามเหตุการณ์ และให้มีการสื่อสารลงมาถึงพนักงานทุกระดับชั้นอย่างทั่วถึง

ด้านสภาพการทำงาน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน ธนาคารมีระบบรักษาความปลอดภัยทางด้านทรัพย์สินและร่างกายได้ดี

สถานที่ที่มีความสะอาด ถูกสุขอนามัย กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรให้จัดสภาพแวดล้อมภายในการทำงานให้มีความเหมาะสมกับการทำงาน และ สถานที่ทำงาน กับระยะทางในการเดินทางของพนักงาน ให้มีความเหมาะสม เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## 2. อภิปรายผล

การศึกษาในครั้งนี้ ได้ใช้ผลงานวิจัยจากงานวิจัยอื่นๆ และตามแนวความคิดทางของ ทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ เพื่อใช้ในการสร้างเครื่องมือในการทำศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

### 2.1 ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

**สำนักงานใหญ่** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ ระวี ลาภเวช (2547) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แผนกตรวจสอบคุณภาพ บริษัท โดชิบาแคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด” พบว่า พนักงานในแผนกตรวจสอบคุณภาพให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับสูง ผลงานวิจัยของสาริณี โดอรุณ (2544) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงาน ของหัวหน้างานในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า หัวหน้างานมีค่านิยมในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับสูง ผลงานวิจัยของ กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2546) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย” พบว่า พนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยที่สอดคล้องกัน อาจเป็นผลมาจากปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์แรงจูงใจมีความเหมือนกัน หรือ ใกล้เคียงกัน

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีระดับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (3.83) อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของมาสโลว์ ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการใช้ความพยายาม ทักษะ และศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตนเองให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือเป็นดังที่คาดหวังความต้องการความสำเร็จในชีวิต

เป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์คาดหวัง และอาจเป็นไปได้ยากและหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ และทฤษฎีความต้องการมีชีวิตของ ERG. มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ ทฤษฎีความคาดหวัง ของวิกเตอร์ วรูม กล่าวไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึงความเชื่อของบุคคลว่าความพยายาม หรือความขยันจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ปรารถนา ซึ่งเป็นผลที่ได้ระดับที่ 1 หรือผลสำเร็จของงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่วนระดับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( 3.17) อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับทฤษฎี ของมาสโลว์ ความต้องการทางกาย กล่าวไว้ว่า เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน ซึ่งเป็นความต้องการระดับที่สุด บุคลากรที่มีความต้องการระดับนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานที่ทำเป็นหลัก แต่จะสนใจทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จึงได้แสดงความคิดเห็นต่อแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง เพื่อยกระดับแรงจูงใจขึ้น เมื่อวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานเป็นรายชื่อของแต่ละด้านปรากฏดังนี้

**2.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน** เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 1 สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ทันตามกำหนดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในข้อที่ 2 มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง สรุปได้ว่า พนักงานได้ตระหนักถึงเป้าหมายของธนาคารจึงได้ทุ่มเททำงานให้สำเร็จทันตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ แต่พนักงานยังขาดความเป็นอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ถ้าขาดแรงจูงใจในการทำงานส่วนนี้อาจทำให้งานเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานได้

**2.1.2 ด้านการยอมรับนับถือ** เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 5 งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับในสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 1 "ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานพิเศษเสมอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานธนาคาร และเป็นงานที่มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงของ มาสโลว์

เป็นความต้องการที่ตอบสนองความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ แต่ขณะเดียวกันแรงจูงใจในการทำงานยังไม่ได้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานพิเศษ อาจมีผลการเลื่อนตำแหน่งงาน

**2.1.3 ด้านลักษณะของงาน** เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 1 งานที่ปฏิบัติอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 5 งานที่ปฏิบัติอยู่มีวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอนไม่ซ้ำซ้อน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับระดับมาก สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างจะมีการศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโทขึ้นไป เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งลักษณะเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของธนาคาร จะเน้นในทางการแข่งขันและการให้บริการที่เป็นเลิศ ซึ่งต้องอาศัยพนักงานที่มี ทักษะ และองค์ความรู้สูง ซึ่งทำให้ระบบการทำงานของธนาคารมีความซับซ้อนมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของธนาคาร และธนาคารต้องเร่งสร้างความเข้าใจในการพัฒนาอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับงานผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น

**2.1.4 ด้านความรับผิดชอบ** เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 2 ท่านทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายเสมอมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มีระดับแรงจูงใจการทำงานอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 3 การวางแผนปฏิบัติงานต่างๆ ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนเสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้ทุ่มเทเวลาในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบสูง แต่ขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จะรับรู้เฉพาะหัวหน้างานเท่านั้น

**2.1.5 ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ** พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 4 ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญเท่าเทียมกับฝ่ายงานอื่นในธนาคาร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ใน ระดับปานกลาง และแรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 3 การประเมินท่านเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ธนาคารมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง สรุปได้ว่า แรงจูงใจด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ สอดคล้องกับทฤษฎีของ ERG ความต้องการเจริญก้าวหน้า ความต้องการพัฒนาศักยภาพ

ของตนเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จหรือผลงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่องนับถือ อาจเป็นเพราะตำแหน่งงานของธนาคารกสิกรไทย มีน้อย พนักงานมีจำนวนมาก ทำให้กลุ่มตัวอย่าง มีความรู้สึกว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งไม่มีความชัดเจนและยุติธรรม

**2.1.6 ด้านค่าตอบแทน** พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3 ข้อ คือ ข้อที่ 1 หน้าที่ความรับผิดชอบและตำแหน่งงานเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ท่านได้รับ ข้อที่ 3 ค่าตอบแทน ของธนาคารที่ท่านได้รับสามารถเทียบกับธนาคารอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ และข้อที่ 5 ในสภาวะปัจจุบันสวัสดิการต่างๆ ของธนาคารที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือข้อที่ 2 การเงินผลงานเพื่อปรับเงินเดือน โบนัส ประจำปี ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและยุติธรรม ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนสอดคล้องกับ ทฤษฎีของ มาสโลว์ ความต้องการทางกาย เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ การพักผ่อน ซึ่งเป็นความต้องการระดับที่สุด การพิจารณาจำนวนพนักงานที่ได้รับเงินเดือน และ โบนัส ของธนาคารจะพิจารณาตามจำนวน แบบระฆังคว่ำ ซึ่งพนักงานที่ได้รับการพิจารณาส่วนมากจะอยู่ในระดับตรงกลาง และ พนักงานที่ได้รับการพิจารณาในอัตราที่สูง และอัตราที่ต่ำสุด จะอยู่ระดับบน และระดับล่าง ซึ่ง จะมีส่วนน้อยกว่าระดับกลาง กลุ่มตัวอย่างในระดับต่ำสุด อาจจะมีความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาเงินเดือน

**2.1.7 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 1 เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 5 ส่วนงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความสามัคคีกันไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่าง มีสัมพันธภาพที่ดี มีมิตรไมตรีต่อกัน และสามารถช่วยเหลือกันได้ สอดคล้องกับ ทฤษฎีของ ERG. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มวิชาชีพ บุคคลจะตอบสนองความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกกับผู้อื่นรวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และทฤษฎี ความเสมอภาค ของ สเตซี อดัมส์ กล่าวไว้



ว่า การศึกษากระบวนการสังคมโดยมีสมมติฐานว่าบุคคลทุกคนในองค์กรย่อมต้องการที่จะได้รับความเป็นธรรม บุคลากรจะรับรู้ความเสมอภาคและความไม่เสมอภาคโดยการพิจารณาอัตราส่วนระหว่างปัจจัยที่ให้กับงานและปัจจัยที่ได้จากงาน แต่กลุ่มตัวอย่างยังมีการแบ่งพรรค แบ่งพวกกันอยู่ อาจเป็นผลมาจาก หัวหน้างานขาดการประสานงานและชี้แจงไขข้อข้องใจให้กับพนักงาน ในเรื่องการประเมินประจำปีอย่างยุติธรรม และหลักธรรมภิบาล ทำให้พนักงานมีความหวาดระแวงซึ่งกันและกัน

**2.1.8 ด้านการบังคับบัญชา** พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 2 ท่านสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำปรึกษาได้ทุกเรื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 4 ผู้บังคับบัญชา มอบหมายงานในหน้าที่ให้กับท่านและเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุดสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นคนเปิดใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทำให้พนักงานมีความตั้งใจมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ขณะเดียวกันกลุ่มตัวอย่าง ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และปริญญาโทมาก อาจมีความรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ทำอยู่มีความไม่เหมาะสมกับองค์ความรู้ และตำแหน่งงาน ผู้บังคับบัญชาต้องเร่งสร้างทำความเข้าใจ สื่อสารกับพนักงานโดยเร็ว

**2.1.9 ด้านนโยบายหน่วยงานและการบริหาร** พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 5 ท่านสามารถนำนโยบายของธนาคารมาปฏิบัติงานได้จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 2 นโยบายของธนาคารท่านสามารถปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมได้ดีเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของเอ็ดวิน เอ ลอกก์ และ แกรี พี ลาเทม กล่าวไว้ว่า 1. เป้าหมายของงานสามารถเป็นปัจจัยจูงใจได้ หากผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและสามารถบริหารเป้าหมายได้ 2. เป้าหมายเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทิศทางในการทำงานให้แก่บุคลากร 3. เป้าหมายช่วยทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และบุคลากรระหว่างหน่วยงาน สรุปได้ว่า นโยบายที่แจ้งให้กับพนักงานทราบมีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง แต่ไม่สามารถปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมด้วยตัวของกลุ่มตัวอย่างได้ เนื่องจากเป็นนโยบายในระดับของ

ฝ่ายบริหาร ซึ่งต้องมีคณะทำงานคอยพิจารณาในการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ทำให้กลุ่มตัวอย่างให้ค่าเฉลี่ยในข้อนี้ต่ำสุด

**2.1.10 ด้านสภาพการทำงาน** พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 2 ธนาคารมีการจัดสถานที่ทำงาน จัดอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 4 ธนาคารมีการสร้างและส่งเสริมบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้ท่านได้ทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก สรุปได้ว่า ธนาคารได้จัดสถานที่ จัดอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสม เห็นได้จากอาคารสำนักงานใหญ่มีถึง 3 แห่งด้วยกัน และได้จัดสถานที่ทำงานให้กับพนักงานอย่างเป็นสัดส่วน มีความสะดวกสบายในการทำงาน ทั้งนี้ธนาคารต้องเร่งสร้างกิจกรรมการทำงานเป็นทีมให้กับพนักงานให้มากขึ้น

**2.1.11 ด้านความมั่นคงในงาน** พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 2 ธนาคารมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งและมั่นคง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 5. ธนาคารปฏิบัติต่อท่านเสมือนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการมั่นคงปลอดภัย เป็นความต้องการปลอดภัยจากอันตราย เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในงาน ตลอดจนปลอดภัยจากความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน บุคลากรที่มีความต้องการความมั่นคงมองการทำงานว่ามีคุณค่า ในฐานะเป็นหลักประกันว่าจะทำให้ไม่ขาดแคลนการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตน สรุปได้ว่า ธนาคารได้มุ่งเน้นต้องการพนักงานที่มีทักษะ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในทางการแข่งขัน มุ่งบริการให้กับลูกค้าอย่างเป็นเลิศ และมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ธนาคารมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง แต่ในขณะเดียวกันพนักงานที่หย่อนประสิทธิภาพในการทำงานจะมีโครงการต่างๆ ให้กับพนักงาน เช่น เกษียณก่อนอายุ ลาออกจ่ายค่าชดเชยให้ตามอายุการทำงาน (ตามระเบียบของธนาคาร) ด้านปฏิบัติการธนาคารจะเน้นว่าจ้าง outsource และงานที่เป็นโครงการต่างๆ ธนาคารจะว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเป็นครั้งคราว อาจทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความรู้สึก ว่า ธนาคารปฏิบัติต่อตนเองเปรียบเสมือนเป็นทรัพยากรที่ไม่มีคุณค่า ให้ระดับแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

**2.1.12 ตำแหน่ง** พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 4 ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ธนาคารบรรลุผลตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการทำงาน ข้อที่ 1 ท่านมีความเชื่อมั่นโอกาสที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่าง ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงานด้านตำแหน่ง ที่มีส่วนช่วยให้ธนาคารบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความภาคภูมิใจ แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีความกังวลเชื่อมั่นโอกาสที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น อาจเป็นผลมาจากที่หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา ขาดหลักธรรมาภิบาล มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก ในหน่วยงาน จึงให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับ ปานกลาง

**2.2 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล**  
พบว่าพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่าระดับแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คุณลักษณะเพศ ตำแหน่ง มีระดับแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน และคุณลักษณะอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ที่ได้รับต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน เฉพาะคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันสรุปได้ดังนี้-

**2.2.1 อายุ** คุณลักษณะอายุแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ระวี ลาภเวช (2547) “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แผนกตรวจสอบคุณภาพ บริษัท โตชิบาแคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด” พบว่า พนักงานแผนกตรวจสอบคุณภาพที่มีเพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงานระดับตำแหน่งงาน และระดับเงินเดือน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกัน กล่าวได้ว่า พนักงานที่มีอายุมากจะมีความต้องการความก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความรัก เกียรติยศ ชื่อเสียง และความสำเร็จในชีวิต มากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

**2.2.2 สถานภาพ** คุณลักษณะสถานภาพแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ตันติมา ด้วงโยธา (2540) “แรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิต” พบว่า การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพตามตัวแปรอื่นๆ ได้แก่ บุคลิกภาพ ประสบการณ์ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติ เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ มีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวได้ว่า พนักงานที่สมรส ต้องการแรงจูงใจในการทำงานมากกว่า พนักงานที่โสด และหย่าร้าง/หม้าย จึงมีความต้องการที่จะมุ่งทำงานให้สำเร็จและมีสภาพการทำงานที่ดี เนื่องจาก มีภาระความรับผิดชอบทางด้านครอบครัวและสังคมสูง มีความต้องการที่จะได้รับการพิจารณาจากหัวหน้างานสูง

**2.2.3 ระดับการศึกษา** คุณลักษณะการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปันดดา ชนรุ่งเจริญกิจ (2547) “แรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์เจ้าพระยาบรมราช จ.สุพรรณบุรี” พบว่า การประเมินโดยหัวหน้างาน พยาบาลที่มีอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพวิชาชีพ ระยะเวลาการปฏิบัติงานและรายได้ ต่างกัน มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 กล่าวได้ว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท มีความต้องการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและสังคม เพื่อต้องการในตำแหน่งชื่อเสียง และพนักงานที่ต่ำกว่าปริญญาตรี จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อต้องการให้เป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเพื่อการพิจารณาผลตอบแทนที่สูงขึ้น

**2.2.4 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน** คุณลักษณะระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2546) “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย พบว่า อายุ อายุงาน รายได้ ที่มีความแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวได้ว่า พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานช่วงอายุ 21-30 ปี ซึ่งเป็นวัยกลางคน จะมีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานเพื่อความสำเร็จของงาน ความต้องการทางกาย มั่นคงปลอดภัย สังคม เกียรติยศชื่อเสียง มากกว่าวัยอื่นๆ ธนาคารต้องสร้างแรงจูงใจในวัยนี้ให้มากขึ้น ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 30 ปี ขึ้นไป จะเป็นวัยช่วงใกล้เกษียณอายุการทำงาน มีความ

ต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงานลดน้อยลง แต่ต้องการด้านลักษณะของงาน  
 ชื่อเสียงเกียรติยศ การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบมากขึ้นแต่จะไม่มีต่อการปฏิบัติงานมากนัก

**2.2.5 รายได้ที่ได้รับต่อเดือน** คุณลักษณะรายได้ที่ได้รับต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีระดับ  
 แรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ สุชาดา เจตนาวิชัย (2547)  
 “แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมจังหวัดระยอง” พบว่า ปัจจัยส่วน  
 บุคคลที่แตกต่างกัน อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน  
 กัน กล่าวได้ว่า พนักงานที่มีรายได้สูง จะมีแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน และ  
 ความรับผิดชอบสูงจะมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้มีผลงานที่ดียิ่งขึ้น เพื่อได้รับการพิจารณา  
 ค่าตอบแทนที่ดี

### 3. ข้อเสนอแนะ

**3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้** จากการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการ  
 ทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ พบว่า ระดับแรงจูงใจใน  
 การทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับ  
 มาก ซึ่งแสดงว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจในการทำงานมาก อย่างไรก็ตาม ธนาคารควร  
 ปรับปรุงแรงจูงใจในการทำงานด้าน ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ค่าตอบแทน ตำแหน่ง  
 ซึ่งมีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ให้เพิ่มขึ้นผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะแนวทาง  
 ในการปรับปรุงดังต่อไปนี้

**3.1.1 ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ** ตามหลักทฤษฎีความต้องการ หรือ  
 ความพึงพอใจของมนุษย์ ของมาสโลว์ ชั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และชั้นที่ 5 ความ  
 ต้องการความสำเร็จในชีวิต ทฤษฎี ERG ความต้องการเจริญก้าวหน้า ความต้องการพัฒนาศักยภาพ  
 คุณภาพ ของตนเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลสำเร็จหรือผลงานที่มี  
 ประสิทธิภาพให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่องนับถือ และตามทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮอริชเบอร์ค  
 ปัจจัยกระตุ้น ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจ  
 ภายใน ความรู้สึกนึกคิดของคน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ คนจะถูกจูง

ใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยกระตุ้น ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่อยู่ในระดับเกณฑ์ปานกลางและเกณฑ์ต่ำ ธนาคารควรขยายตำแหน่งงานให้มีฐานตำแหน่งที่กว้างขึ้นให้มากกว่าเดิม และในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งแต่ละครั้งนอกเหนือจากได้รับการพิจารณาสนับสนุนจากหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาให้พิจารณา คะแนนในการจัดสรรสอบแข่งขันในตำแหน่งงานนั้นๆ รวมถึง เพื่อความเป็นธรรมกับพนักงานที่ไม่ได้รับสนับสนุน ให้มีแรงจูงใจในการทำงาน

**3.1.2 ด้านค่าตอบแทน** ตามหลักทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮร์ซเบอร์ก ปัจจัยค่าจ้างเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้นที่ทำให้คนทำงานดำเนินการไปด้วยความราบรื่น เช่น การไม่เพียงพอของรายได้ ทำให้เกิดการนัดหยุดงานขององค์กร เพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น ซึ่งปัจจัยค่าจ้าง แม้องค์กรจัดให้มีมากจนเกินพอก็ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามมากขึ้นได้ เพียงแต่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีพนักงานเป็นจำนวนมาก การพิจารณาขึ้นเงินเดือนใช้พิจารณาแบบ 360 องศา และตามความรู้ความสามารถ ทักษะ ดังนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ธนาคารควรสร้างให้หัวหน้างานมีหลักธรรมาภิบาล ความยุติธรรม ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก และให้ใช้แนวทางหลักปฏิบัติระเบียบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนของธนาคารให้เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในเขตกรุงเทพ และภูมิภาค เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานกับพนักงานสำนักงานใหญ่ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับนโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรศึกษาแรงจูงใจในการทำงานระดับผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีส่วนในการกำหนดนโยบายและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กุสุมา จ้อยช้างเนียม. (2546). “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคาร กสิกรไทย”. วิทยานิพนธ์สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชลิต ปาลเดชพงศ์. (2547). “แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนเลิศหล้า”. วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ต้นติมา ด้วยโยธา. (2540). “แรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวชสังกัด กรมสุขภาพจิต”. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ทวี บัวทอง. (2549). *ภาวะผู้นำและการสร้างแรงจูงใจ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- นิตยา เพ็ญศิริธนา. (2546). เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารองค์การและทรัพยากรสาธารณสุข. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). “จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล” กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ: พิมพ์ที่ บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- ปนัดดา ธนรุ่งเจริญกิจ. (2547). “แรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของ พยาบาลโรงพยาบาลศูนย์เจ้าพระยาบรมราช จ.สุพรรณบุรี”. คั่นคว้าอิสระมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.
- ระวี ลาภเวช. (2547). “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แผนกตรวจสอบ คุณภาพ บริษัท โตชิบาแคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด”. วิทยานิพนธ์สาขาวิชา บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ราณี อธิชัยกุล. (2552). “การจูงใจและการสื่อสารในองค์การ”. ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการ องค์การและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาการจัดการ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร. เพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อินโด ไชนา
- วัฒนา ศรีสม. (2541). “แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานส่งเสริม การขายสินค้าอุปโภคบริโภค ของบริษัท ไปโอ คอนซูเมอร์ จำกัด”. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรพล เพชรไกร. (2554) “เทคนิคการจูงใจ” กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่ เทียนวัฒนาพรินติ้ง อยูธยา



สาริณี โตอรุณ. (2544). “ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานความพึงพอใจในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในเขต กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.

สุชาดา เจตนาวิชย์. (2547). “แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมจังหวัดระยอง”. ค้นคว้าอิสระสาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

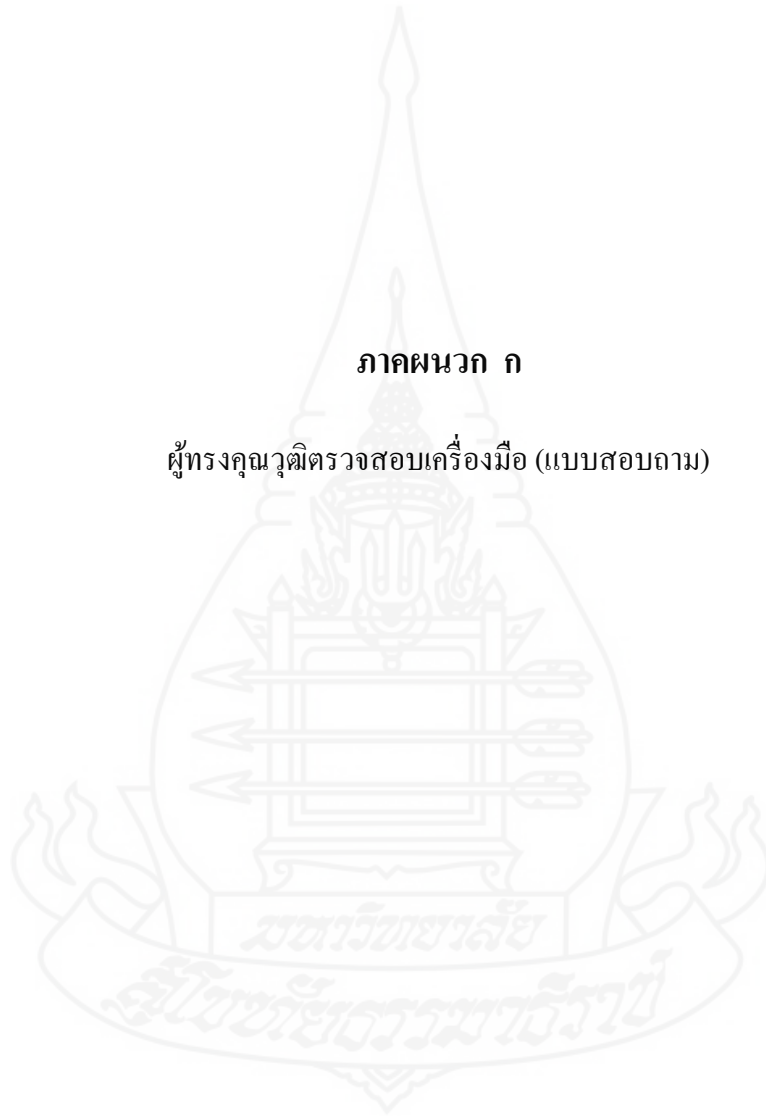


ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)



### ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

คุณอานนท์ มนอัคระพดุง รองผู้อำนวยการฝ่าย ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

คุณสมชาย เหล็กไหล ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

คุณฐนิตพัฒน์ โกศัยเสวี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



**แบบสอบถาม**

**เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)**

**สำนักงานใหญ่****คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าวิจัยอิสระเพื่อศึกษา “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่” ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ โดยแบบสอบถามนี้ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิจัยเท่านั้น ผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตอบแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามนี้ และขอให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็นมี 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด

(มหาชน) สำนักงานใหญ่ 12 ด้าน

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น / เสนอแนะ ต่อแรงจูงใจในการทำงาน 12 ด้าน

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างสูง

วรรณะพล เวชโพธิ์

## ตอนที่ 1

### ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ใน  ตามความเป็นจริง และโปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ

1. เพศ  1. ชาย  2. หญิง
2. อายุ  ไม่เกิน 30 ปี  31-40 ปี  
 41 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ  1. โสด  2. สมรส  3. หย่าร้าง/หม้าย
4. ระดับการศึกษา  1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  
 3. ปริญญาโท ขึ้นไป
5. ตำแหน่งงาน  1. ต่ำกว่าพนักงานชั้นต้น  2. พนักงานชั้นต้น  
 3. พนักงานชั้นกลาง  4. ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน  
 5. หัวหน้าส่วน  6. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุการทำงาน)  1. น้อยกว่า 10 ปี  2. 10 -20 ปี  
 3. 21-30 ปี  4. มากกว่า 30 ปี
7. รายได้ที่ท่านได้รับต่อเดือน (เงินเดือน + ค่าครองชีพ + รายได้อื่น)  1. ต่ำกว่า 10,000  2. 10,000 – 30,000  
 3. 30,001 – 50,000  4. มากกว่า 50,000 ขึ้นไป

## ตอนที่ 2

“แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่”

### 12 ด้าน

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยกำหนดให้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>1. ด้านความสำเร็จของงาน</b>					
1.1 ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ตามกำหนดเวลา					
1.2 ท่านมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					
1.3 ท่านมีความภาคภูมิใจ ที่เป็นส่วนหนึ่งทำให้งานมีผลสำเร็จ					
1.4 ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน จนมีผลทำให้งานสำเร็จได้ตามกำหนดเวลา					
1.5 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ จูงใจให้ท่านเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน					



แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>2. ด้านการยอมรับนับถือ</b>					
2.1 ท่านจะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานพิเศษเสมอ					
2.2 เพื่อนร่วมงานจะยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านอยู่เสมอ					
2.3 ผู้บังคับบัญชาจะให้โอกาสท่านได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้อย่างเต็มที่					
2.4 ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับฟังความคิดเห็นในผลงานของท่านเสมอ					
2.5 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับในสังคม					
<b>3. ด้านลักษณะของงาน</b>					
3.1 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
3.2 หน่วยงานของท่านมีการแบ่งงานกันทำ ชัดเจนและเหมาะสม					
3.3 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความท้าทายและน่าสนใจ					
3.4 ท่านมีโอกาสดำเนินความคิดริเริ่ม ปรับปรุงวิธีการทำงาน เสนอต่อผู้บังคับบัญชา					
3.5 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอนไม่ซ้ำซ้อน					
<b>4. ด้านความรับผิดชอบ</b>					
4.1 ท่านทำงานล่วงเวลาเสมอ เมื่องานเสร็จไม่ทันตามเป้าหมาย					
4.2 ท่านทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายเสมอ					

แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4.3 การวางแผนปฏิบัติงานต่างๆ ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนเสมอ					
4.4 ท่านมีความเป็นอิสระในแก้ไขปัญหางานได้อย่างเต็มที่เสมอ					
4.5 ท่านได้ใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เสมอ					
<b>5. ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ</b>					
5.1 ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนท่านในการเลื่อนตำแหน่ง					
5.2 ท่านได้รับการสนับสนุน ฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานเสมอ					
5.3 การประเมินท่านเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ธนาคารมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและยุติธรรม					
5.4 ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญเท่าเทียมกับฝ่ายงานอื่นในธนาคาร					
5.5 ท่านมีโอกาสก้าวหน้า ในอาชีพการงานที่ธนาคาร					
<b>6. ค่าตอบแทน</b>					
6.1 หน้าที่ความรับผิดชอบและตำแหน่งงานเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ท่านได้รับ					
6.2 การประเมินผลงานเพื่อปรับเงินเดือน โบนัส ประจำปีท่านเห็นว่ามีความเหมาะสมและยุติธรรม					
6.3 ค่าตอบแทน ของธนาคารที่ท่านได้รับ สามารถเทียบกับธนาคารอื่นในธุรกิจเดียวกันได้					
6.4 สวัสดิการต่างๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ ที่ธนาคารกำหนดตอบสนองความต้องการของท่านได้อย่างเหมาะสม					
6.5 ในสภาวะปัจจุบันสวัสดิการต่างๆ ของธนาคารที่ท่านได้รับ มีความเหมาะสม					

แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>7. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</b>					
7.1 เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเสมอ					
7.2 ท่านได้รับความร่วมมือ การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เป็นอย่างดี					
7.3 เพื่อนร่วมงานเคารพในความคิดและความรู้สึกรู้สีกของท่าน					
7.4 ท่านสามารถปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกเรื่อง					
7.5 ส่วนงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความสามัคคีกันไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก					
<b>8. ด้านการบังคับบัญชา</b>					
8.1 ผู้บังคับบัญชา มักจะให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือ เมื่อท่านมีปัญหาด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัวได้เสมอ					
8.2 ท่านสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำปรึกษาได้ทุกเรื่อง					
8.3 ผู้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของท่านเสมอ					
8.4 ผู้บังคับบัญชา มอบหมายงานในหน้าที่ให้กับท่าน และเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม					
8.5 ผู้บังคับบัญชา มีการสื่อสาร และให้ข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ท่านปฏิบัติงานได้ดีมีความชัดเจน					

แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>9. ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร</b>					
9.1 ธนาคารได้กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ให้ท่านปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
9.2 นโยบายของธนาคารท่านสามารถปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมได้ดีเสมอ					
9.3 ผู้บังคับบัญชามีหลักการมอบหมายงาน และการกระจายงานให้กับพนักงานปฏิบัติงานได้ชัดเจนเหมาะสม					
9.4 ผู้บังคับบัญชามีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
9.5 ท่านสามารถนำนโยบายของธนาคารมาปฏิบัติงานได้จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
<b>10. ด้านสภาพการทำงาน</b>					
10.1 ธนาคารมีมาตรการรักษาความปลอดภัยในการทำงานและทรัพย์สินให้ท่านได้ดี					
10.2 ธนาคารมีการจัดสถานที่ทำงาน จัดอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานให้ท่านอย่างเหมาะสม					
10.3 พื้นที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานท่านเห็นว่ามีความเป็นสัดส่วนเหมาะสม					
10.4 ธนาคารมีการสร้างและส่งเสริมบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้ท่านได้ทำงานเป็นทีม					
10.5 สภาพแวดล้อมสถานที่ทำงานของท่านมีความสะอาด ถูกสุขอนามัย					

แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>11. ด้านความมั่นคงในงาน</b>					
11.1 งานที่ท่านทำมีความมั่นคงในชีวิตและครอบครัว					
11.2 ธนาคารมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งและมั่นคง					
11.3 ในสภาวะปัจจุบันธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
11.4 เมื่อท่านทำงานผิดพลาดจะได้รับการพิจารณาอย่างยุติธรรม					
11.5 ธนาคารปฏิบัติต่อท่านเสมือนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า					
<b>12. ด้านตำแหน่ง</b>					
12.1 ท่านมีความเชื่อมั่น โอกาสที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น					
12.2 ท่านมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านทำอยู่					
12.3 ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่เป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ					
12.4 ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ธนาคารบรรลุผลตามเป้าหมาย					
12.5 ตำแหน่งงานท่านจะได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อยู่เสมอ					

ตอนที่ 3

ข้อคิดเห็น / เสนอแนะ ต่อแรงจูงใจในการทำงาน 12 ด้าน

คำชี้แจง โปรดเติมข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านในบรรทัดที่

เว้นว่าง

1. ด้านความสำเร็จของงาน

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ด้านการยอมรับนับถือ

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ด้านลักษณะของงาน

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ด้านความรับผิดชอบ

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเอง และอาชีพ

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ค่าตอบแทน

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ด้านการบังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ด้านสภาพการทำงาน

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

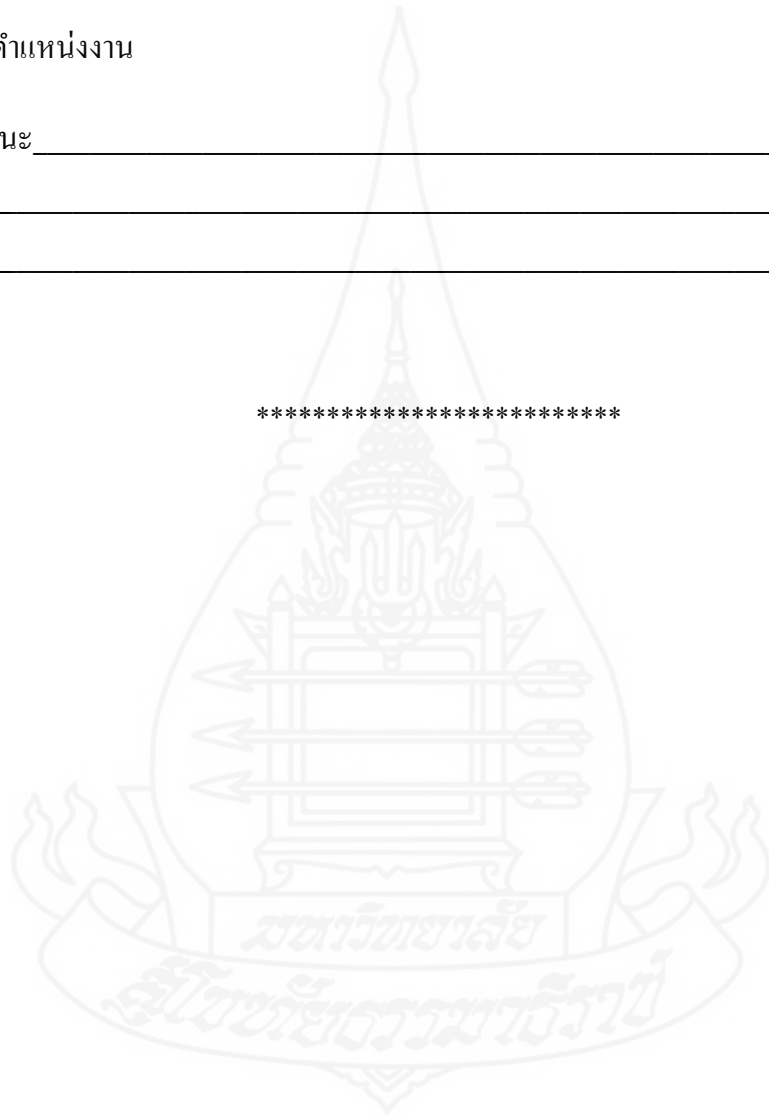
11. ด้านความมั่นคงในงาน

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ด้านตำแหน่งงาน

ข้อเสนอแนะ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*





**ภาคผนวก ค**

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา



## การหาค่าความตรงของเนื้อหา

### (Content Validity)

การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับจุดประสงค์ (รายบุคคล)

โดยใช้สูตรในการคำนวณ

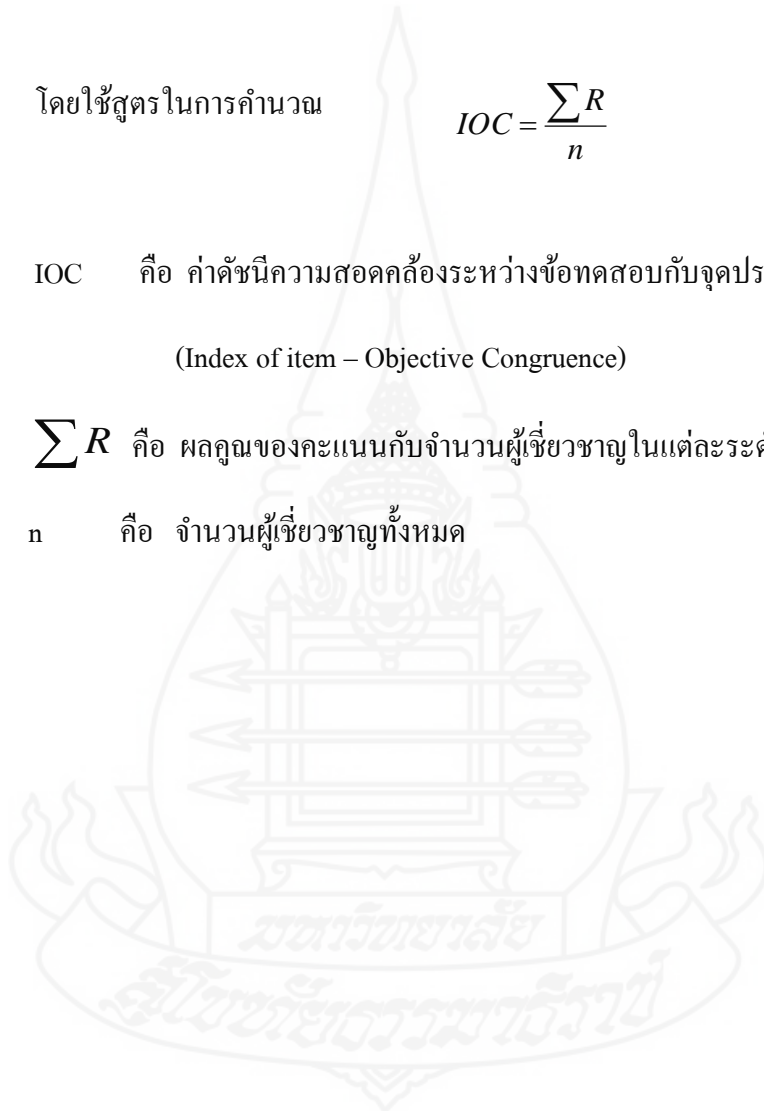
$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อทดสอบกับจุดประสงค์

(Index of item – Objective Congruence)

$\sum R$  คือ ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง

n คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด



แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)		ผู้เชี่ยวชาญ				IOC
		1	2	3	$\sum R$	
<b>1. ด้านความสำเร็จของงาน</b>						
1.1	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ทันตามกำหนดเวลา	1	1	1	3	1.00
1.2	ท่านมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	1	1	0	2	0.67
1.3	ท่านมีความภาคภูมิใจ ที่เป็นส่วนหนึ่งทำให้งานมีผลสำเร็จ	1	1	1	3	1.00
1.4	ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน จนมีผลทำให้งานสำเร็จได้ทันตามกำหนดเวลา	1	1	1	3	1.00
1.5	ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ จูงใจให้ท่านเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน	1	1	1	3	1.00
<b>2. ด้านการยอมรับนับถือ</b>						
2.1	ท่านจะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานพิเศษเสมอ	1	1	1	3	1.00
2.2	เพื่อนร่วมงานจะยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00
2.3	ผู้บังคับบัญชาจะให้โอกาสท่านได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้อย่างเต็มที่	1	1	1	3	1.00
2.4	ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับฟังความคิดเห็นในผลงานของท่านเสมอ	1	1	1	3	1.00

แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)		ผู้เชี่ยวชาญ				IOC
		1	2	3	$\Sigma R$	
2.5	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับในสังคม	1	1	1	3	1.00
<b>3. ด้านลักษณะของงาน</b>						
3.1	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	1	1	1	3	1.00
3.2	หน่วยงานของท่านมีการแบ่งงานกันทำ ชัดเจนและเหมาะสม	1	1	1	3	1.00
3.3	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความท้าทาย และน่าสนใจ	1	1	1	3	1.00
3.4	ท่านมีโอกาสดำเนินการริเริ่ม ปรับปรุงวิธีการทำงาน เสนอต่อผู้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1.00
3.5	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอนไม่ซ้ำซ้อน	1	1	1	3	1.00
<b>4. ด้านความรับผิดชอบ</b>						
4.1	ท่านทำงานล่วงเวลาเสมอ เมื่องานเสร็จไม่ทันตามเป้าหมาย	1	1	1	3	1.00
4.2	ท่านทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายเสมอ	1	1	1	3	1.00
4.3	การวางแผนปฏิบัติงานต่างๆ ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนเสมอ	1	1	1	3	1.00

แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)		ผู้เชี่ยวชาญ				IOC
		1	2	3	$\Sigma R$	
4.4	ท่านมีความเป็นอิสระในแก้ไขปัญหาทางงานได้อย่างเต็มที่เสมอ	1	0	1	2	0.67
4.5	ท่านได้ใช้ ทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติอย่างเต็มที่เสมอ	1	1	1	3	1.00
<b>5. ด้านความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ</b>						
5.1	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนท่านในการเลื่อนตำแหน่ง	1	1	1	3	1.00
5.2	ท่านได้รับการสนับสนุน ฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานเสมอ	1	1	1	3	1.00
5.3	การประเมินท่านเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ธนาคารมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและยุติธรรม	1	1	1	3	1.00
5.4	ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญเท่าเทียมกับฝ่ายงานอื่นในธนาคาร	1	1	1	3	1.00
5.5	ท่านมีโอกาสก้าวหน้า ในอาชีพการงานที่ธนาคาร	1	1	1	3	1.00
<b>6. ค่าตอบแทน</b>						
6.1	หน้าที่ความรับผิดชอบและตำแหน่งงานเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ท่านได้รับ	1	1	1	3	1.00
6.2	การประเมินผลงานเพื่อปรับเงินเดือน โบนัส ประจำปีท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและยุติธรรม	1	1	1	3	1.00

แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)		ผู้เชี่ยวชาญ				IOC
		1	2	3	$\sum R$	
6.3	คำตอบแทน ของธนาคารที่ท่านได้รับ สามารถเทียบกับธนาคารอื่นในธุรกิจเดียวกันได้	1	1	1	3	1.00
6.4	สวัสดิการต่างๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ ที่ธนาคารกำหนดตอบสนองความต้องการของท่านได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1.00
6.5	ในสภาวะปัจจุบันสวัสดิการต่างๆ ของธนาคารที่ท่านได้รับ มีความเหมาะสม	1	1	1	3	1.00
<b>7. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</b>						
7.1	เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเสมอ	1	1	1	3	1.00
7.2	ท่านได้รับความร่วมมือ การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เป็นอย่างดี	1	1	1	3	1.00
7.3	เพื่อนร่วมงานเคารพในความคิดและความรู้สึกของท่าน	1	1	1	3	1.00
7.4	ท่านสามารถปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกเรื่อง	1	1	1	3	1.00
7.5	ส่วนงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความสามัคคีกันไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก	1	1	1	3	1.00

แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)		ผู้เชี่ยวชาญ				IOC
		1	2	3	$\Sigma^R$	
<b>8. ด้านการบังคับบัญชา</b>						
8.1	ผู้บังคับบัญชา มักจะให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือ เมื่อท่านมีปัญหาในการทำงานและเรื่องส่วนตัวได้เสมอ	1	1	1	3	1.00
8.2	ท่านสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำปรึกษาได้ทุกเรื่อง	1	1	1	3	1.00
8.3	ผู้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของท่านเสมอ	1	1	1	3	1.00
8.4	ผู้บังคับบัญชา มอบหมายงานในหน้าที่ให้กับท่าน และเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1.00
8.5	ผู้บังคับบัญชา มีการสื่อสาร และให้ข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ท่านปฏิบัติงานได้ดีมีความชัดเจน	1	1	1	3	1.00
<b>9. ด้านนโยบายของหน่วยงานและการบริหาร</b>						
9.1	ธนาคารได้กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ให้ท่านปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	1	1	1	3	1.00
9.2	นโยบายของธนาคารท่านสามารถปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมได้ดีเสมอ	1	1	1	3	1.00

แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)		ผู้เชี่ยวชาญ				IOC
		1	2	3	$\Sigma^R$	
9.3	ผู้บังคับบัญชามีหลักการมอบหมายงาน และการกระจายงานให้กับพนักงานปฏิบัติงานได้ชัดเจนเหมาะสม	1	1	1	3	1.00
9.4	ผู้บังคับบัญชามีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.00
9.5	ท่านสามารถนำนโยบายของธนาคารมาปฏิบัติงานได้จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	0	1	1	2	0.67
<b>10. ด้านสภาพการทำงาน</b>						
10.1	ธนาคารมีมาตรการรักษาความปลอดภัยในการทำงานและทรัพย์สินให้ท่านได้ดี	1	1	1	3	1.00
10.2	ธนาคารมีการจัดสถานที่ทำงาน จัดอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานให้ท่านอย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1.00
10.3	พื้นที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานท่านเห็นว่ามีความเป็นสัดส่วนเหมาะสม	1	1	1	3	1.00
10.4	ธนาคารมีการสร้างและส่งเสริมบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้ท่านได้ทำงานเป็นทีม	1	1	1	3	1.00
10.5	สภาพแวดล้อมสถานที่ทำงานของท่านมีความสะอาด ถูกสุขอนามัย	1	1	1	3	1.00



แรงจูงใจในการทำงาน (12 ด้าน)		ผู้เชี่ยวชาญ				IOC
		1	2	3	$\Sigma^R$	
<b>11. ด้านความมั่นคงในงาน</b>						
11.1	งานที่ท่านทำมีความมั่นคงในชีวิตและครอบครัว	1	1	1	3	1.00
11.2	ธนาคารมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งและมั่นคง	1	1	1	3	1.00
11.3	ในปัจจุบันธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน	1	1	1	3	1.00
11.4	เมื่อท่านทำงานผิดพลาดจะได้รับการพิจารณาอย่างยุติธรรม	1	1	1	3	1.00
11.5	ธนาคารปฏิบัติต่อท่านเสมือนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า	1	1	1	3	1.00
<b>12. ด้านตำแหน่ง</b>						
12.1	ท่านมีความเชื่อมั่น โอกาสที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น	1	1	1	3	1.00
12.2	ท่านมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านทำอยู่	1	1	1	3	1.00
12.3	ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่เป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ	1	1	1	3	1.00
12.4	ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ธนาคารบรรลุผลตามเป้าหมาย	1	1	1	3	1.00
12.5	ตำแหน่งงานท่านจะได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00
<b>รวม</b>						<b>59.01</b>
<b>IOC = 59.01/60</b>						<b>0.983</b>

## การหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

คำถามข้อที่	คะแนนเฉลี่ย	S.D.	จำนวนตัวอย่าง
ข้อที่ 1.1	3.90	.607	30
ข้อที่ 1.2	3.37	.809	30
ข้อที่ 1.3	4.17	.699	30
ข้อที่ 1.4	4.03	.765	30
ข้อที่ 1.5	3.90	.712	30
ข้อที่ 2.1	3.73	.640	30
ข้อที่ 2.2	3.77	.626	30
ข้อที่ 2.3	3.83	.747	30
ข้อที่ 2.4	3.67	.758	30
ข้อที่ 2.5	3.97	.718	30
ข้อที่ 3.1	3.70	.837	30
ข้อที่ 3.2	3.60	1.037	30
ข้อที่ 3.3	3.67	.844	30
ข้อที่ 3.4	3.63	.718	30
ข้อที่ 3.5	3.60	.894	30
ข้อที่ 4.1	3.73	.944	30
ข้อที่ 4.2	3.80	.714	30
ข้อที่ 4.3	3.47	.860	30
ข้อที่ 4.4	3.67	.711	30
ข้อที่ 4.5	3.97	.718	30
ข้อที่ 5.1	3.33	.758	30
ข้อที่ 5.2	3.33	.758	30

ข้อที่ 5.3	3.23	.817	30
ข้อที่ 5.4	3.43	.858	30
ข้อที่ 5.5	3.33	.758	30
ข้อที่ 6.1	3.33	.661	30
ข้อที่ 6.2	3.23	.679	30
ข้อที่ 6.3	3.43	.626	30
ข้อที่ 6.4	3.33	.711	30
ข้อที่ 6.5	3.37	.718	30
ข้อที่ 7.1	3.70	.702	30
ข้อที่ 7.2	3.60	.724	30
ข้อที่ 7.3	3.83	.531	30
ข้อที่ 7.4	3.73	.583	30
ข้อที่ 7.5	3.60	.675	30
ข้อที่ 8.1	3.73	.691	30
ข้อที่ 8.2	3.80	.805	30
ข้อที่ 8.5	3.77	.774	30
ข้อที่ 8.4	3.77	.728	30
ข้อที่ 8.5	3.80	.714	30
ข้อที่ 9.1	3.70	.837	30
ข้อที่ 9.2	3.47	.819	30
ข้อที่ 9.3	3.63	.765	30
ข้อที่ 9.4	3.67	.758	30
ข้อที่ 9.4	3.80	.610	30
ข้อที่ 10.1	4.10	.662	30
ข้อที่ 10.2	4.07	.740	30
ข้อที่ 10.3	3.93	.785	30

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
ข้อที่ 10.4	3.90	.712	30	
ข้อที่ 10.5	3.97	.718	30	
ข้อที่ 11.1	3.87	.819	30	
ข้อที่ 11.2	4.03	.765	30	
ข้อที่ 11.3	3.83	.747	30	
ข้อที่ 11.4	3.67	.802	30	
ข้อที่ 11.5	3.43	.898	30	
ข้อที่ 12.1	3.37	.890	30	
ข้อที่ 12.2	3.63	.850	30	
ข้อที่ 12.3	3.60	.894	30	
ข้อที่ 12.4	3.77	.728	30	
ข้อที่ 12.5	3.47	.880	30	
SCALE	220.77	760.047	27.569	60

N of Cases = 30

## Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.00
Excluded	0	.00
Total	30	100.00

a. Listwise deletion based on all variable in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.971	60

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายวรรณะพล เวชโพธิ์
วัน เดือน ปี	15 มกราคม 2509
สถานที่เกิด	อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2538) ศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัย (2538)
สถานที่ทำงาน	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน

