



แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร
กสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4

ปิยะณัฐ หลวงสนาม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4



ปิยะณัฐ หลวงสนาม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ใบรับรองโครงการค้นคว้าอิสระ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร
กสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4

โดย ปิยะณัฐ หลวงสนาม

ได้รับอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย / หัวหน้า
ภาควิชา

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

.....

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรรณราย ละตา)

ชื่อ : ปิยะณัฐ หลวงสนาม
 ชื่อการค้นคว้าอิสระ : แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่ม
 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกร
 ไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4
 สาขาวิชา : บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
 อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : รองศาสตราจารย์ ดร.พรณราย ละตา
 หล็ก
 ปีการศึกษา : 2567

บทคัดย่อ

การศึกษาการค้นคว้าอิสระด้วยตนเองฉบับนี้เป็นการศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจใน
 การทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาค
 ตะวันออก 4 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารกสิกรไทย
 พื้นที่ภาคตะวันออก 4 2) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ
 ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 3) เพื่อเปรียบเทียบความ
 แตกต่างของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
 พนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน กลุ่ม
 ตัวอย่างทั้งสิ้น 120 ราย จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์จริง ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่าง
 เดือนกรกฎาคม พ.ศ.2567 ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2567 ใช้การเก็บข้อมูลจากการทำแบบสอบถาม
 อิเล็กทรอนิกส์ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรม SPSS กำหนดค่า
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)
 ค่าเฉลี่ย (Means) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การเปรียบเทียบความ
 แตกต่างของค่าเฉลี่ย (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) และการวิเคราะห์
 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ (Scheffe) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ มีลักษณะ
 แบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-Ended)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุในการ
 ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อัตราเงินเดือนต่ำกว่า 50,000 บาท ระดับตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติ
 การ 2) ค่าเฉลี่ยของการให้ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพ
 ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 โดยรวมมีระดับ
 ความสำคัญอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบาย ด้านสภาพแวดล้อม
 สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการบริหารงาน

ของผู้บังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทนมีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากเช่นกัน 3) ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามการศึกษาเป็นรายข้อ แตกต่างกัน 1 ข้อ คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

คำสำคัญ ด้านนโยบาย ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อม
สัมพันธ์ภาพและบรรยากาศในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้าน
ค่าตอบแทน



อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ
หลัก



Name : PIYANAT LUANGSANAM
Independent Study Title : The Eastern Region 4 guidelines for developing work
motivation to improve the efficiency of Kasikorn Bank
employees' work performance
Major Field : Industrial Business Administration
King Mongkut's University of Technology North
Bangkok
Independent Study Advisor : Associate Professor Dr. PANNARAI LATA
Academic Year : 2024

ABSTRACT

The purpose of this research were: 1) To study the personal factors of Kasikorn Bank employees in the Eastern Region 4 2) To study the motivational approach that effects to the work performance of Kasikorn Bank employees in the Eastern Region 4 3) To compare the difference of motivational approaches to work the effect the work performance of Kasikorn Bank employees in the Eastern Region 4 classified by the employees personal factors. The research sample consisted of 120 juristic entities of Kasikorn Bank employees in the Eastern Region 4. The data were collected from July 2024 to October 2024. The data were collected through a survey questionnaire. The statistic used for data analysis were frequency distribution, Percentage, Mean and Standard Deviation. The statistics used in hypothesis testing were comparison of mean differences t-test, ANOVA and Scheffe. Other comments and suggestions were in an open-ended questionnaire format.

The result revealed: 1) The research found that the most respondents were education level bachelor's degree, Work experience more than 10 years, Salary under 50,000 bath and operate position level. 2) The average value of importance level of motivation approaches affect the work performance of Kasikorn Bank employees in the Eastern Region 4 was at a high level overall. When considering each aspect, it was found that policy, environment, relationships and work environment, career path, supervisory management, and compensation were also at a high level of importance. 3) There were no differences in personal factors affecting

the work motivation of Kasikorn Bank employees in the Eastern Region 4. Classified by study item by item, there was 1 difference: Career path

Keywords: Policy aspect, management aspect of supervisors, environment aspect, relationships and working atmosphere aspect, career path, compensation aspect



Advisor

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือจากบุคคลและหน่วยงานหลายภาคส่วนที่ได้เสียสละเวลาให้คำแนะนำ และอนุเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณประธานสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร.เสรี วงษ์มณฑา กรรมการสอบการศึกษา ค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร.สุณีย์ วรรณโกมล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร.พรณราย ละตา อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่ให้ความรู้ คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของการทำวิจัยครั้งนี้ด้วยความเมตตา ทำให้การวิจัยครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณครอบครัวที่ทำให้กำลังใจและสนับสนุนการเรียนปริญญาโท ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ จนบรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้

ผู้วิจัยขอกราบแทนคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้สอนให้ผู้วิจัย มุ่งแสวงหาความรู้ โดยอุทิศประสบการณ์ที่มีค่าของท่าน ช่วยนำทางเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้วิจัย จนถึงวันนี้ผู้วิจัยมีองค์ความรู้เชิงลึกและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและได้รับการยกย่อง ยอมรับให้เป็น มหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนืออย่างสมภาคภูมิ และในท้ายสุดนี้ขอมอบคุณงามความดีและประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ข้างต้นทุกท่าน

ปิยะณัฐ หลวงสนาม

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	6
1.3 สมมติฐานของงานวิจัย	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	6
1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
1.7 ประโยชน์ของผลการวิจัย	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง	11
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย	27
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	28
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	28
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	29
3.3 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	30
3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	31
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน	31
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
4.1 สัญลักษณ์การวิเคราะห์ข้อมูล	33

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิจัย (ต่อ)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล	34
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	35
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1-4	39

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย	68
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	72
5.3 ข้อเสนอแนะ	75

สารบัญตาราง (ถ้ามี)..... ซ

สารบัญรูปภาพ (ถ้ามี)..... ญ

บรรณานุกรม..... 81

ภาคผนวก 782

ประวัติผู้เขียน..... 116

สารบัญตาราง (ถ้ามี)

ตารางที่		หน้า
4-1	จำนวนและค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านระดับการศึกษา	33
4-2	จำนวนและค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านอายุในการทำงาน	33
4-3	จำนวนและค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้าน อัตราเงินเดือน	33
4-4	จำนวนและค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน ระดับตำแหน่งงาน	33
4-5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการให้ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4	35
4-6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา	37
4-7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร อายุงานในการทำงาน	44
4-8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามอัตราเงินเดือน	49
4-9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามตำแหน่งงาน	55
4-10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน	61

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4-11	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน และ ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน	66
4-12	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน และ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	66



สารบัญรูปรภาพ (ถ้ามี)

ภาพที่		หน้า
1-1	จำนวนตำแหน่งงานว่าง (ความต้องการแรงงาน) ตั้งแต่ปี 2561 – 2566 (กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน, 2567)	2
1-2	จำนวนพนักงานธนาคารกสิกรไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 – 2565 (ธนาคารกสิกรไทย)	4
2-1	กรอบแนวคิดงานวิจัย (Conceptual Framework)	26



บทที่ 1

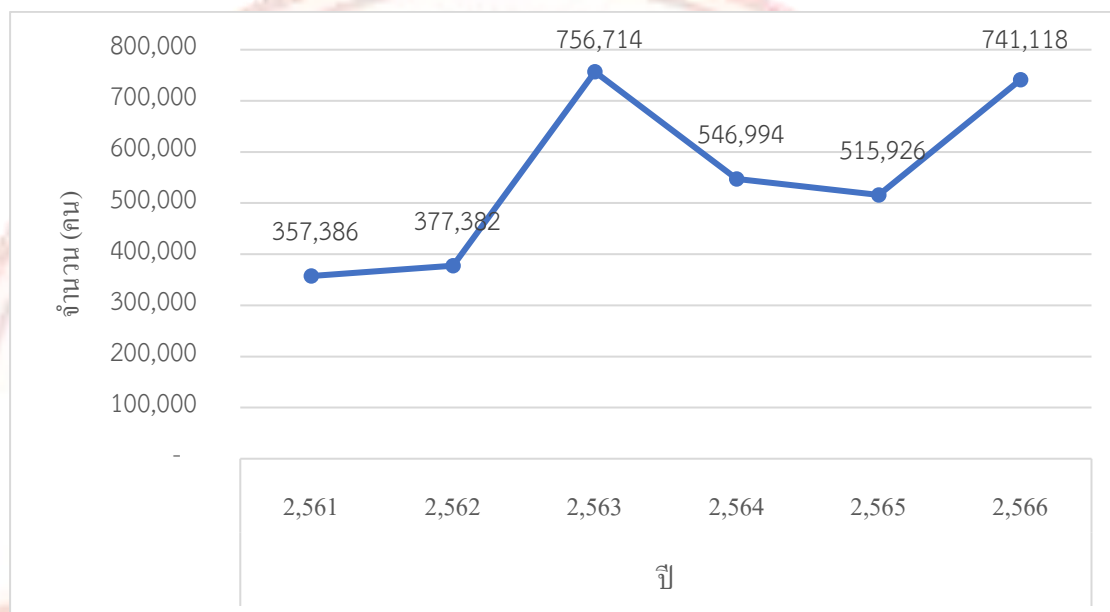
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน องค์กรทั้งภาครัฐหรือเอกชนต่างหันมาให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเน้นการบริหารและจัดการบุคลากรขององค์กรให้มีความเหมาะสม รวมทั้งการพยายามเพิ่มคุณค่าของต้นทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากองค์กรไม่สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความเก่งและความดีเข้าร่วมงานกับองค์กร และไม่สามารถประเมินคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมให้กับองค์กรได้ องค์กรนั้นก็ย่อมขาดทุนทางด้านทรัพยากรบุคคลที่ดี การยกระดับและพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ของยุคสมัย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ต่างๆ ให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าในสายงาน ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน ตลอดจนช่วยเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้บุคลากร ซึ่งนับได้ว่าเป็นทรัพยากรที่เปรียบเสมือนหัวใจในการขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่ง กล่าวคือ องค์กรจะสามารถดำเนินการได้หรือไม่ได้นั้น ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่จะดำเนินกิจกรรมและสร้างสรรค์งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะดำเนินไปในทิศทางใด บุคลากรจึงเป็นส่วนที่สำคัญ องค์กรต้องใส่ใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร สิ่งที่สำคัญ คือ การให้ความสุขในการทำงานแก่บุคลากร ให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และพร้อมที่จะมุ่งมั่นทุ่มเทให้การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถอย่างเต็มที่ (กรรณิการ์, 2559)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีโดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การอบรม และพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Novabizz, 2015) จำนวนตำแหน่งว่างงาน (ความต้องการแรงงาน) ดังภาพที่ 1-1

พบว่าเมื่อเปรียบเทียบจำนวนตำแหน่งว่างงาน (ความต้องการแรงงาน) กับสัดส่วนของประชากรในประเทศไทยผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงานหรือผู้ที่พร้อมจะทำงาน 40.39 ล้านคน (กรมการปกครอง, 2567) จำนวนตำแหน่งว่างงาน (ความต้องการแรงงาน) มีจำนวนน้อยกว่ามาก กระบวนการคัดสรรบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร จำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้าทำงาน รวมถึงยังต้องรักษาพนักงานที่อยู่ภายในองค์กรให้มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ลดอัตราการลาออก



ภาพที่ 1-1 จำนวนตำแหน่งว่างงาน (ความต้องการแรงงาน) ตั้งแต่ปี 2561 – 2566 (กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน, 2567)

สถาบันการเงินควรตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรบุคคล และให้ความสำคัญตั้งแต่การสรรหาผู้สมัครและการดูแลพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้เป็นคนดี คนเก่ง เติบโตไปพร้อมกับ ภัทราคาร มีการมองรางวัลและผลตอบแทนที่จูงใจและแข่งขันได้ในตลาด ตลอดจนเห็นถึงคุณค่าในการทำงาน พร้อมทั้งให้ความสำคัญในการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กร เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และส่งมอบคุณค่าที่ดีที่สุดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร สถาบันทางการเงินมีบทบาทสำคัญในการเป็นต้นทางที่จะส่งเสริมหรือปิดกั้นการสร้างที่ยั่งยืน โดยมีหน้าที่หลักในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินเพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจและสังคมอย่างยั่งยืน ธนาคารกสิกรไทยเป็นหนึ่งในสถาบันการเงินชั้นนำของเมืองไทย ที่ปลูกฝังแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เป็นดีเอ็นเอของธนาคาร โดยกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนในการบริหารงานทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายด้าน

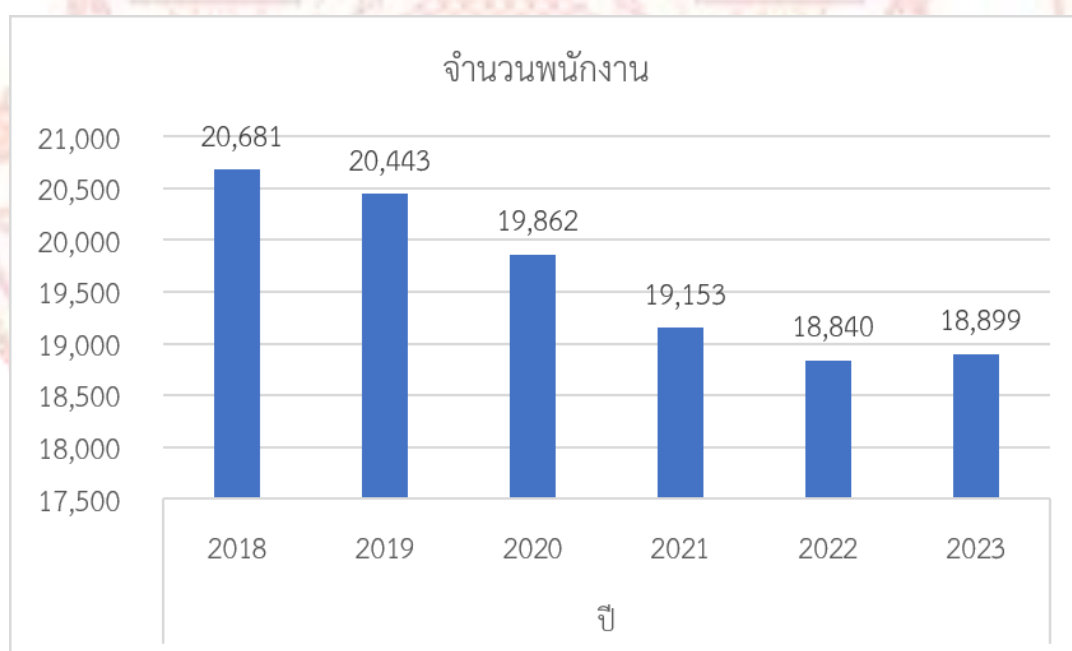
สินเชื่อและการลงทุนที่เน้นการสนับสนุนภาคธุรกิจให้ดำเนินงานอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ด้าน ESG เพื่อให้เศรษฐกิจเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ธนาคารกสิกรไทยยังมุ่งเน้นบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ K-Strategy ที่ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มอำนาจให้ทุกชีวิตและธุรกิจของลูกค้า (Customer Empower Organization) ภายใต้ความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและบริบทขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ 5 มิติ ดังนี้ การออกแบบองค์กรเพื่อการเติบโตและประสิทธิภาพการทำงาน (Organization Design for Growth) การทำงานรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ (Effective New Way of Work) การพัฒนาแบบบูรณาการ (Integrated Development) การกำหนดผลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน (Performance-Driven Reward) ความเป็นผู้นำที่มีจุดมุ่งหมายและเน้นการทำได้จริง (Purposeful & Practical Leadership)

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน คือ ผลสำเร็จอันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงานตามโครงการหรือ แผนงานนั้นตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งตามแนวความคิดสมัยใหม่ในการจัดกิจกรรมงานจะเริ่มต้นที่การตั้งจุดสำเร็จของงาน นั่นคือ มีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของผลสำเร็จที่เราต้องการ ถ้าใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามาดำเนินการในโครงการหรืองานได้น้อยที่สุดแต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าโครงการใด แม้ว่าจะสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เหมือนกันก็ตาม แต่ใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามามากกว่าโครงการอื่นๆ โครงการนั้นก็จะไม่ใช่โครงการที่มีประสิทธิผลสูงสุด (วชิรวัชร, 2559) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวกับธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 ซึ่งเป็นพื้นที่เศรษฐกิจ โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) เป็นการลงทุนขนาดใหญ่ เพื่อยกระดับการพัฒนาประเทศไปสู่ยุค “ไทยแลนด์4.0” ได้มีการกำหนดพื้นที่เป้าหมายนำร่อง 3 จังหวัดในพื้นที่ภาคตะวันออก ได้แก่ ระยอง จันทบุรี และตราด และการที่องค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ องค์กรจะก้าวไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพ ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นพันธกิจสำคัญที่องค์กรควรใส่ใจและพัฒนาศักยภาพ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เพื่อรักษาพนักงานที่ทำงานดี มีศักยภาพให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้ระยะยาว รวมถึงช่วยสร้างความภักดีให้กับองค์กร ตลอดจนร่วมพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ต่อไป

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรจะสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพได้ย่อมอาศัยแรงจูงใจในการทำงาน เป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮอริเบิร์ต (Frederick, 1972) ที่อธิบายว่าปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มากขึ้น ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติการทำงานอย่างเต็มความสามารถย่อมก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรในที่สุด

ประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ตั้งแต่ พ.ศ. 2558 ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในปัจจุบัน เนื่องจากองค์การภาครัฐและเอกชนต่างต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งภายในและภายนอกประเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management : HRD) ที่ดำเนินการอย่างเหมาะสมและกระทำเป็นระบบเท่านั้นที่มีส่วนสำคัญในการผูกใจและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การออกของพนักงานส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านทุนทรัพย์และเสียเวลา เพื่อการสรรหาคัดเลือก และฝึกอบรม ซึ่งยังส่งผลให้พนักงานที่เหลืออยู่ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น เพราะต้องทำงานทดแทนพนักงานที่ลาออกไป หากมีพนักงานลาออกหลาย ๆ คนพร้อมกัน อาจทำให้งานที่ดำเนินอยู่ขาดประสิทธิภาพ หรืองานอาจหยุดชะงักได้ กระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งจากแผนภูมิแท่งจะเห็นได้ว่าธนาคารกสิกรไทยกำลังเจอสถานะที่จำนวนพนักงานของธนาคารลดน้อยลงทุกปี



ภาพที่ 1-2 จำนวนพนักงานธนาคารกสิกรไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 – 2565 (ธนาคารกสิกรไทย)

ด้วยเหตุนี้ธนาคารกสิกรไทย จึงจำเป็นต้องตระหนักถึงประเด็นปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษา เรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 ซึ่งเป็นการหาแรงจูงใจเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการธำรงรักษานักงานที่มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากประเด็นปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น 3 ข้อ ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4

1.2.3 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

1.3.1 สมมติฐานที่ 1 ลักษณะการดำเนินงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 แตกต่างกันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

1.3.2 สมมติฐานที่ 2 ลักษณะการดำเนินงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 แตกต่างกันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน จำแนกตามอายุในการทำงาน

1.3.3 สมมติฐานที่ 3 ลักษณะการดำเนินงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 แตกต่างกันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน จำแนกตามอัตราเงินเดือน

1.3.4 สมมติฐานที่ 4 ลักษณะการดำเนินงานขององค์กรแตกต่างกันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 มีขอบเขตของการวิจัยเป็น 4 ข้อ ดังนี้

1.4.1 การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4

1.4.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 ได้แก่ จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด จำนวน 283 ราย โดยมีกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (1973) ระดับความน่าเชื่อถือ ร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 120 ราย ผู้ให้ข้อมูลคือ พนักงานธนาคารกสิกรไทยตำแหน่งระดับปฏิบัติการ

1.4.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือขอบเขตตัวแปร

1.4.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ ระดับการศึกษา อายุในการทำงาน อัตราเงินเดือน ตำแหน่งงาน

1.4.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย, ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา, ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน, ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน, ด้านค่าตอบแทน

1.4.4 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการเดือนกรกฎาคม - ตุลาคม พ.ศ.2567

1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 มีข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัยเป็น 2 ข้อ ดังนี้

1.5.1 การคำนวณตัวเลขตัวสุดท้ายจะใช้วิธีการปัดทศนิยม เพิ่มหรือลด เพื่อให้ได้ค่าเต็ม 100% โดยยึดตามหลักสากลของมาตรฐานการเงินและบัญชีที่ยอมรับกันทั่วไป

1.5.2 กรณีผลการวิเคราะห์ งานวิจัยมีค่าเป็น 0 จะไม่อ่านค่าและอธิบายผล

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation for work) หมายถึง ความต้องการภายในจิตใจ เป็นแรงกระตุ้นผลักดันให้พนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีการกำหนดทิศทางเป้าหมายไว้

1.6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งประสบการณ์ต่างๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสำเร็จ

1.6.3 ความสำเร็จของงาน (Work success) หมายถึง ความสามารถของพนักงานในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ จนทำให้ การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยบุคลากรสามารถสร้างผลงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเองให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

1.6.4 พนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 (Kasikorn Bank employees in The Eastern Region 4) หมายถึง พนักงานสาขาที่ให้บริการทางการเงินของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด

1.6.5 ธนาคารกสิกรไทย (Kasikorn Bank) หมายถึง ธนาคารเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยการบริการด้านการเงินที่หลากหลาย ครบถ้วน

1.6.6 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อน และบุคคลอื่นทั่วไป เมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุผล ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจแสดงออกในรูปของการ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ รวมทั้งการได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งคนสำคัญที่มีส่วนในความสำเร็จขององค์กร

1.6.7 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Job description) หมายถึง งานที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่งตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคคล มีรายละเอียดเกี่ยวกับงาน มีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน

1.6.8 ความก้าวหน้าในการทำงาน (Career Path) หมายถึง การที่พนักงานมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงกว่าเดิมตามความสามารถ ตลอดจนมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน

1.6.9 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationships with coworkers) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มบุคคลของ พนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 ซึ่งเป็นไปในทิศทางที่ดี สามารถปฏิบัติงานร่วมกันและมีความเข้าใจกันอย่างดี

1.6.10 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การวางกลยุทธ์ การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี และการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม พร้อมทั้งบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญกับการพิจารณาประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม

1.6.11 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Working environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี เป็นพื้นที่ในการทำงานที่เต็มไปด้วยพลังงานเชิงบวก ที่จะช่วยให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6.12 รายได้ผลตอบแทนและสวัสดิการ (Income, compensation and benefits) หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้พนักงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายเป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคคล เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมอบสิ่งตอบแทนรวมถึงบริการและประโยชน์พิเศษต่างๆ แก่พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 ซึ่งถือเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในองค์กรอีกด้วย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ด้านผู้ประกอบการ

ลดอัตราการลาออก และ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อกระตุ้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

1.7.2 ด้านสถาบันการศึกษา

เพื่อให้สถาบันการศึกษาเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษา มีทักษะ ความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ คล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้เร็วตามสถานการณ์ มีกระบวนการคิดสร้างสรรค์และภาวะผู้นำ พร้อมทั้งจะทำงานในองค์กร

1.7.3 ด้านภาครัฐ

เพื่อเป็นข้อมูลให้กับหน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมแรงงาน ภาคตะวันออก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำเครื่องมือหรืองานวิจัยชิ้นนี้ ไปปรับใช้กับหน่วยงานภาครัฐ ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการงานให้กับองค์กรต่าง ๆ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.1.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารกสิกรไทย

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาที่สำคัญเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 ดังนี้

2.1.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Motivation)

2.1.1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

กระบวนการจูงใจ (Motivation process) เป็นแรงจูงใจซึ่งนำไปสู่การเกิดพฤติกรรม มีขั้นตอนดังนี้ 1. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Unsatisfied need) 2. ความตึงเครียด (Tension) 3. สิ่งเร้า (Drives) 4. การแสวงหาพฤติกรรม (Search behaviour) 5. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Satisfied need) 6. การลดความตึงเครียด (Reduction of tension)

ประเภทของการจูงใจ (Types of motivation)

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจเป็น 2 ประเภท (ศิริวรรณ, 2541)

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง อันนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ เป้าหมายหรือการคาดหวังของบุคคล เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การประท้วง การให้รางวัล การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

สิ่งจูงใจ (Incentives) หมายถึง สิ่งจูงใจที่กระตุ้นให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงาน และมีผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ ได้ตามเวลาที่กำหนด สิ่งจูงใจ อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541. หน้า 138)

การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Money incentives) ผลตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่าง ๆ จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างกระตือรือร้น ทั้งนี้ เพราะเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายของพนักงาน ความรู้สึกปลอดภัย มั่นคง และอาจเสริมสร้างความต้องการทางสังคมได้ด้วย การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินจึงเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลงาน ทำให้พนักงานกระตือรือร้น ตั้งใจ เสียสละ ทุ่มเท ทำงานอย่างเต็มเวลา เต็มที่ เต็มความสามารถ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้นได้ผลตอบแทนที่เป็นเงินมีหลายประเภท ดังนี้

1. เงินเดือน (Salary) เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นประจำแน่นอน อาจจ่ายเป็นรายเดือน รายปี หรือเหมาจ่ายก็ได้
2. ค่าจ้าง (Wage) เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ โดยถือเกณฑ์ชั่วโมงการทำงานซึ่งอาจจ่ายเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายปักษ์ รายเดือน หรือตามจำนวนชิ้นงานที่ตกลงว่าจ้าง
3. โบนัส (Bonus) เป็นงานพิเศษที่องค์กรจ่ายตอบแทนแก่พนักงานเป็นกรณีพิเศษอาจเป็นโบนัสประจำปี โบนัสประจำเดือน โบนัสสำหรับพนักงานที่ทำงานมาเป็นเวลา 10 ปี 15 ปี
4. การแบ่งปันผลกำไร (Profit Sharing) กำไรที่ธุรกิจได้รับจะนำมาเฉลี่ยแบ่งปันให้กับพนักงาน โดยใช้เกณฑ์การทำงานมานาน เพื่อจูงใจให้บุคคลทำงาน และสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของแก่พนักงาน
5. บำเหน็จ (Reward) เป็นเงินเดือนที่พนักงานได้รับหลังจากออกจากงาน หรือครบเกษียณอายุ ซึ่งจำนวนเงินที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงาน และได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขการจ่ายบำเหน็จ เมื่อถึงเวลา หรือเกษียณอายุ องค์กรก็จะจ่ายเงินจำนวนหนึ่งให้แก่พนักงาน
6. ค่าล่วงเวลา (Overtime) เป็นเงินพิเศษที่จ่ายสำหรับการทำงานนอกเหนือเวลาปกติ เมื่อมีงานพิเศษให้ทำ เช่น เวลาหลังเลิกงาน วันหยุด เป็นต้น
7. การให้สิทธิซื้อหุ้น (Rights) องค์กรหรือบริษัทจะให้สิทธิพิเศษแก่พนักงานซื้อหุ้นของกิจการ ในราคาต่ำกว่าราคาซื้อขายในท้องตลาด
8. ค่านายหน้า (Commission) เป็นการจ่ายเงินให้แก่พนักงานเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้น กล่าวคือ ทำงานมากก็ได้เงินมาก เช่น พนักงานขายที่สามารถทำยอดขายได้มาก ก็จะได้เงินค่านายหน้ามากขึ้น

การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-money incentive motivation) ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับสูงขึ้น เช่น ความต้องการได้รับการยกย่อง ต้องการความมีชื่อเสียง ต้องการเกียรติ ต้องการความผูกพัน ต้องการอำนาจ เป็นต้น เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงควรเลือกตอบสนองความต้องการของบุคคลให้เหมาะสม การตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน มีดังนี้

1. การยกย่อง (Esteem) เป็นที่ยอมรับว่าบุคคลแต่ละคนชอบการยกย่องมากกว่าการตำหนิ ดีเตียน หรือลงโทษ เพราะการยกย่องจะทำให้เกิดกำลังใจ มีความรู้สึกดี และเป็นสิ่งจูงใจบุคคลได้ดี ไม่ว่าจะเป็นเด็กหรือผู้ใหญ่ คนหนุ่มสาว หรือคนมีอายุจะพอใจการยกย่องเท่านั้น
2. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เช่น พนักงานที่ทำงานดี มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่ง ก็ควรได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เช่น ตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก และได้รับสิทธิพิเศษ ในการรักษาพยาบาลตรวจสุขภาพ มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น โทรศัพท์มือถือ รถประจำตำแหน่ง สถานที่จอดรถโดยเฉพาะ เป็นต้น

3. การให้โอกาสการพัฒนาศักยภาพ (Potential opportunity) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ ให้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เข้าร่วมฝึกอบรมศึกษาต่อ เป็นต้น

4. การให้ความมั่นคง (Safety) ผู้บริหารหรือองค์กรควรทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้ทำงานตลอดไป มีการให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน เป็นต้น

5. การให้ความใส่ใจ (Care) ผู้บริหารควรใส่ใจพนักงานทุกคน ด้วยการพบปะ ยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทาย ชมเชย ปลอดภัย ไว้วางใจ เป็นต้น ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่า ความเป็นส่วนหนึ่งการได้รับการยอมรับ ก็จะจงใจให้พนักงานซึ่งใจและอุทิศตนในการทำงาน

การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Physical environment motives) พนักงานปฏิบัติหน้าที่ในวันหนึ่ง ๆ เป็นเวลาหลายชั่วโมงทีเดียว ฉะนั้นหากสถานที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้พนักงานกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย รู้สึกอยากทำงาน และขยันทำงาน เพราะฉะนั้นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ก็จะมีส่วนในการจูงใจให้พนักงานทำงานเต็มที่ได้อีกเช่นกัน สภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีลักษณะดังนี้

1. ควรเป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน (Environmental facilities) มีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะดวกสบาย สะอาด ความพร้อม แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีการตกแต่งพอสมควร มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด มีห้องพัก ดื่มน้ำ ดื่มน้ำกาแฟ ในช่วงเวลาพัก

2. มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องใช้ (Equipment availability) ภายในห้องทำงานควรมีอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ทำงานที่นั่งสบาย โทรศัพท์ และอุปกรณ์อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานได้

3. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง (Atmosphere) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงาน มีความรัก มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสามัคคี ให้การยกย่องชมเชย และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

แนวคิดการจูงใจของ Saul W. Gellerman (Gellerman's theories of motivation) แนวคิดนี้มีความเชื่ออยู่บนสมมุติฐานที่ว่า คนที่ต้องถูกควบคุมจากภายนอก วิธีการจูงใจตาม แนวคิดจึงแบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

1. วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการบังคับ การข่มขู่ที่จะปลดออกจากงาน
2. วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการให้ผลตอบแทนหรือการให้รางวัล แนวคิดนี้เป็นการ วิเคราะห์ที่จะเข้าใจถึงคนมากกว่าที่จะเป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้จัดการกับคน

นอกจากนี้ Gellerman ได้ให้ความหมายของขวัญหรือกำลังใจว่าเป็นทัศนคติของพนักงาน คนใดคนหนึ่งที่มีต่องานแทนที่จะเป็นอารมณ์ของเขาที่แสดงออกในระหว่างการทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจของ Lyman W. Porter and Edward E. Lawler หรือที่เรียกว่าเป็น ทฤษฎีเกี่ยวกับผลผลิตและการตอบสนองความพอใจ (Productivity and Satisfaction Porter and Lawler' Model) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผลตอบแทนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจ และการปฏิบัติงานย่อมจะก่อให้เกิดผลตอบแทน ตามแนวความเชื่อนี้ ได้แบ่งผลตอบแทนออกเป็น 2 แบบ คือ (ศิริวรรณ, 2541)

1. ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จ ของงาน
 2. ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และความมั่นคงของงาน
- ผลตอบแทนภายในจะเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานที่ดีโดยตรงก็ต่อเมื่องานดังกล่าวมีความท้าทายที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง สามารถทำได้สำเร็จซึ่งจัดเป็นรางวัลแก่ตัวเอง ทำให้บุคคลรู้สึกดี ซึ่ชื่นชมพึงพอใจ ในผลงาน โดยไม่เกี่ยวกับผลตอบแทนภายนอกแต่อย่างใด นอกจากนี้ในเรื่องของการจูงใจเขามีความเชื่อว่าทั้งคนงาน และองค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ ไม่ใช่เป็นหน้าที่ขององค์กรแต่ฝ่ายเดียว

การจูงใจตามแนวคิดของ W. I Thomas หรือที่เรียกว่าความปรารถนา 4 ประการของ Thomas (Thomas's four wishes) ดังนี้

1. ความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงและปลอดภัย (Security and safety wishes) หมายถึงการที่มีอาชีพที่มั่นคงเป็นปึกแผ่น มีรายได้พอสมควรแก่การครองชีพ ไม่มีข้อวิตกกังวลว่า จะถูกกลั่นแกล้งใด ๆ ทั้งสิ้น และได้รับความยุติธรรม เป็นอาชีพที่มีความปลอดภัยต่อชีวิตทั้ง ครอบครัว และทรัพย์สิน จึงสามารถทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ และสติปัญญาให้แก่งานได้อย่างเต็มที่
2. ความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ (Esteem wishes) โดยปกติแล้วมนุษย์มักมีความรู้สึกที่ตัวเองสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาดจะพยายามหลีกเลี่ยงการตำหนิตายคนอื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการตำหนิตายคนอื่น เป็นการทำลายความทะเยอทะยานของบุคคลให้สูญสิ้นไป ดังนั้นควรจะยกย่องสรรเสริญเขาให้รู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ โดยการแสดงออกด้วย
3. ความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองจากเพื่อน (Belonging and love wishes) ตามปกติคนเรานั้นต้องการให้คนอื่นแสดงออกต่อตนเองในทางที่ดี ให้ความรักความสนใจเห็นอกเห็นใจ ยกย่องนับถือ ยอมรับความเป็นมิตร สนับสนุนร่วมมือแนะนำช่วยเหลือ ให้ความอบอุ่นและปลอดภัย เพราะเมื่อได้รับการตอบสนองด้วยดีแล้วก็สามารถที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างง่ายดายและสบาย ความสำเร็จความพอใจในงานก็เกิดขึ้น และขวัญในการทำงานก็สูง
4. ความปรารถนาที่จะมีประสบการณ์ใหม่ (Cognitive wishes) ตามธรรมชาติคนเรามีแรงขับดันให้อยากรู้อยากเห็น อยากค้นคว้า อยากสำรวจ อยากเล่น อยากลอง อยากแก้ปัญหาอยากเผชิญ

กับสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ ความอยากเหล่านี้จึงใจให้แสดงพฤติกรรมออกมาแปลกแตกต่างกันอยู่เรื่อยไปโดยไม่มีที่สิ้นสุด ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากความปรารถนาข้อนี้เป็นเครื่องส่งเสริมการทำงานของผู้ร่วมงานให้ได้ผลดี เช่น เปิดโอกาสให้ได้เข้ารับการอบรมฝึกฝนความรู้แปลกและใหม่ นอกจากนั้นควรจะช่วยหาทางสนับสนุนให้ได้ก้าวขึ้นไปทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ ขอบใหม่ และสูงขึ้นบ้างพอสมควรแก่โอกาส และความสามารถเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงานต่อไป ปัจจุบันการจัดประเภทสิ่งจูงใจ ก็ยังหาข้อสรุปแน่นอนไม่ได้ ทศนะของนักวิชาการได้แยก ออกเป็น 2 แนวคิด คือ

แนวคิดแรก มองว่าเงินเดือนและสวัสดิการไม่ใช่สิ่งจูงใจ โดยให้นิยามว่า หมายถึง สิ่งตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากที่ได้รับตามปกติ

แนวคิดที่สอง ได้จัดเงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งจูงใจตัวหนึ่ง โดยอ้างอิงความหมายของสิ่งจูงใจที่หมายถึง สิ่งจูงใจให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงาน ดังนั้นพนักงานที่มีใช้พนักงานขายก็จะมีเงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งที่จูงใจ

การจัดสิ่งจูงใจที่เหมาะสม สร้างความพอใจให้แก่พนักงาน จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ดังนี้

1. พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่ และมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นผลงานที่ออกมาจะมีคุณภาพและปริมาณงานที่ได้จะเพิ่มสูงขึ้น
2. เกิดความสามัคคีในหมู่พนักงานด้วยกัน ทำให้การประสานงานในหน่วยต่าง ๆ ทั้งในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกลุ่มอื่นที่ต้องประสานงานด้วย พร้อมทั้งสามารถเสนอแนะวิธีการปรับปรุงงาน หรือวิธีการทำงานได้
3. พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน และสนใจในปัญหาต่าง ๆ ทั้งในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกลุ่มอื่นที่ต้องประสานงานด้วย พร้อมทั้งสามารถเสนอแนะวิธีการปรับปรุงงาน หรือวิธีการทำงานได้
4. เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ช่วยลดปัญหาการขัดคำสั่ง การโต้แย้ง การลาออก การหลีกเลี่ยงงาน
5. การควบคุมงานและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น การฝ่าฝืนระเบียบจะลดน้อยลง
6. พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้สามารถประหยัดค่าจ้างแรงงานได้
7. สร้างขวัญและกำลังใจกับพนักงาน

2.1.1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

โดยทั่วไป รูปแบบการจัดสิ่งจูงใจของแต่ละองค์กรยังคงมีลักษณะคล้ายกันอยู่ ซึ่งแต่ละองค์กรจะตั้งเงื่อนไขการให้สิ่งจูงใจ แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ๆ สิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการเลือกใช้สิ่งจูงใจ เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นอกจากเรื่องความต้องการของพนักงาน ยังต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการเลือกใช้สิ่งจูงใจแต่ละชนิด ซึ่งแต่ละตัวจะมีทั้งข้อดี และข้อเสียแตกต่างกัน โดยสังเขปดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่อยู่ในรูปเงินสด

- เงินเดือน นิยมใช้เป็นรายได้หลักให้กับพนักงานทั่วไป การจูงใจพนักงานในระยะสั้นด้วยวิธีนี้จะใช้ไม่ค่อยได้ผล แต่พนักงานก็จะให้ความสำคัญมากเป็นพิเศษเพราะมีผลโดยตรงต่อ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หากองค์กรมีกลไกในการประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ผู้บริหารก็สามารถใช้เงินเดือนเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานได้อย่างดี

- ค่าคอมมิชชั่น โดยทั่วไปจะคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขาย นิยมนำมาใช้กับพนักงานขาย เป็นรายได้ที่ขึ้นอยู่กับความสามารถและความขยันของพนักงานเอง เช่น หากองค์กรกำหนดค่าคอมมิชชั่นไว้สูง พนักงานก็จะเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ก็มีข้อที่ควรระวังคือคุณภาพการให้บริการลูกค้าอาจแย่ง เพราะจะมุ่งทำยอดขายเพียงอย่างเดียว

- โบนัส ปัจจุบันการให้โบนัสมีรูปแบบที่หลากหลายเช่น

- โบนัสประจำปี ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดตามแต่จะเห็นตามสมควร อาจจะมีหรือไม่มีก็ได้ มากหรือน้อยก็ได้ ซึ่งจะไม่ค่อยได้ผลหากผู้บริหารต้องการสร้างแรงจูงใจกับพนักงานในระยะสั้น

- โบนัสที่ให้ตามปริมาณของผลงาน หากพนักงานผลิตงานออกมาได้มากก็จะได้โบนัสในส่วนนี้มากวิธีการนี้อาจจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการทำงาน แต่ข้อเสียก็คือ ก่อให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นและเกิดความขัดแย้งในหมู่พนักงานได้

- โบนัสที่ได้จากผลกำไรที่เกิดจากการดำเนินงานของบริษัท แล้วนำมาแบ่งสรรกันในกลุ่มพนักงาน ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศ การทำงานที่ดีในองค์กรได้มากกว่าการให้โบนัสตามปริมาณของผลงาน แต่มีข้อเสียคือ ไม่สามารถกระตุ้นพนักงานเป็นรายบุคคลได้

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ได้อยู่ในรูปเงินสด

- การอบรม การส่งไปดูงาน องค์กรจัดให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าสิ่งจูงใจอื่น ๆ แม้ว่าจะได้รับความสนใจจากพนักงานไม่มากนัก แต่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญมากเป็นพิเศษ

- การจัดสวัสดิการต่างๆ แม้จะไม่ช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากนักแต่การจัดสวัสดิการที่ดีจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าองค์กรไม่เอาเปรียบพนักงาน

- ของรางวัลต่าง ๆ เช่น รางวัลเชิดชูเกียรติ ใบประกาศเกียรติคุณ การประกาศเกียรติคุณในข่าวสารขององค์กร เป็นต้น และหากองค์กรต้องการให้ได้ผล การมอบรางวัลควรกระทำต่อหน้าพนักงานอื่น ๆ ข้อดีคือ พนักงานที่ได้รับรางวัลจะเกิดความภาคภูมิใจและรักองค์กร และยังช่วยกระตุ้นพนักงานทั่วไปได้อีกด้วย

- การให้ทุนการศึกษาต่อ โดยองค์กรออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด จะทำให้ได้รับความสนใจจากพนักงานมากขึ้น

2.1.1.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน

หลักในการจัดสิ่งจูงใจที่ดี และมีประสิทธิภาพ

สัดส่วนที่เหมาะสมของผลตอบแทน ทั้งในส่วนของเงินเดือน และสวัสดิการพิเศษนั้น มีปัจจัยที่ผู้บริหารควรจะนำมาใช้ ประกอบการพิจารณาอยู่หลายปัจจัย ได้แก่

1. พิจารณาจากลักษณะของงานว่าเหมาะสมหรือยากง่ายต่อการจ่ายเงินเดือนหรือสวัสดิการ สิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับสำคัญของงานที่ทำต่อองค์กร

2. พิจารณาจากการแข่งขันของตลาด

3. พิจารณาความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน ทั้งที่เป็นความต้องการด้านรายได้ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การยอมรับจากผู้ร่วมงาน ความต้องการข้อมูลความรู้ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ

หลักเกณฑ์จัดสิ่งจูงใจที่ดีนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษารูปแบบของสิ่งจูงใจแต่ละตัวว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไร และเลือกมาใช้อย่างไร ระมัดระวังโดยพิจารณาจากพื้นฐานความต้องการของพนักงาน และขีดความสามารถทางด้านงบประมาณ รวมทั้งขีดความสามารถในการจัดการขององค์กร ประการสำคัญที่สุดคือ องค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานและนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดสิ่งจูงใจต่อไป

ปัจจัยธำรงรักษา และปัจจัยจูงใจ Frederick Hertzberg ได้พัฒนาทฤษฎี 2 ปัจจัยในการจูงใจ เพื่อที่จะสร้างสรรค์แนวทางในการจูงใจที่ดีดังนี้

- ปัจจัยปกป้อง (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ และหมดความสนใจในงานเมื่อพวกเขาพบกับอุปสรรค

- ปัจจัยจูงใจ (Motivator) เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานรู้สึกดี พอใจในการทำงาน ความไม่พึงพอใจ (ปัจจัยปกป้อง)

เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก หรือปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความไม่พอใจในงานของบุคคล ซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

- นโยบายของบริษัท และขั้นตอนต่างๆ ในการบริหาร

- การบังคับบัญชา ควบคุมดูแลงาน
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- เงินเดือน
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร
- ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน (ซึ่งได้รับผลจากงาน)
- สถานภาพ
- ความมั่นคงในงาน

ปัจจัยภายนอกเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อบุคคลไม่พอใจในการทำงาน แต่ถ้าสิ่งเหล่านี้ได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสมแล้ว มันก็จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดๆ ทำให้การจูงใจดำเนิน

เงินเดือนก็เป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน คุณอาจจะแปลกใจที่เห็นเงินเดือนอยู่ในรายการข้างต้นนี้ด้วย แต่คุณลองตอบคำถามนี้ดูก่อน “คุณต้องการเงินเดือนที่สูงขึ้นหรือไม่ ?” แน่แน่นอน ทุกคน “ต้องการ” ดังนั้นเงินเดือนจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในกระบวนการจูงใจที่อาจทำให้คนรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจในงานได้

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้เช่นกัน ถ้ามีพนักงานบางคนคอยรบกวน ขัดแย้งขัดขาน แย่งชิงความดีความชอบไปจากพวกเขา ทำให้เขารู้สึกคับแค้น อึดอัดใจ สิ่งที่ยั่วยุและสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่พนักงานเหล่านี้จะเป็นตัวทำลายสภาพการณ์โน้มน้าว จูงใจ ทำให้การจูงใจไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดการเพื่อที่จะสามารถสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และสนับสนุนการจูงใจได้

ความพึงพอใจ (ปัจจัยจูงใจ) เป็นสภาพแวดล้อมภายใน ที่จะส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน และช่วยสร้างภาวะการณ์โน้มน้าวใจ จูงใจในทางบวกได้ ปัจจัยจูงใจประกอบด้วย

- การประสบความสำเร็จ
- การได้รับการยอมรับ
- ลักษณะ/เนื้อหา ของงานที่ท้าทายความสามารถ
- ความรับผิดชอบ
- ความก้าวหน้า
- การเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

จากปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ไม่ว่ามันจะก่อให้เกิดผลในทางลบหรือทางบวกก็ตาม มันก็เป็นโอกาสให้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีลำดับความต้องการ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิต เป็นความต้องการได้รับการตอบสนองทางการ กล่าวคือ ต้องการอาหาร

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs) เป็นความต้องการของบุคคล ที่จะมีมิตรไมตรี มีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่แวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่นการจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เกิดสถานภาพที่ยอมรับทางสังคม

3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่อง และต้องการความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบงานต่าง ๆ กว้างขึ้น โดยมีหน้าที่งานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์เป็นทฤษฎีที่คลาสสิก สามารถนำมาใช้ได้ทุกกาลเวลา Abraham Maslow นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงชาวสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึง ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการไว้ว่า ความต้องการของบุคคลนั้นจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด กล่าวคือ เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะเกิดความต้องการใหม่ขึ้น เรียงลำดับจากขั้นต่ำสุดไปสูงสุด ดังนี้



ภาพที่ 2-1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

(<https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs>, 2564)

ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่พัก เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้ ซึ่งในสภาพการทำงาน มนุษย์ต้องการหาเงินให้ได้เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการดังที่กล่าวมาแล้ว

ความต้องการด้านความปลอดภัยและมั่นคง เป็นความต้องการความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งทางกายภาพและจิตใจ เช่น ต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีการประกันสุขภาพ และประกันสังคม ฯลฯ ซึ่งในปัจจุบันสิ่งเหล่านี้เจ้าของกิจการจะต้องจัดเตรียมให้แก่พนักงานตามที่กฎหมายกำหนดไว้อยู่แล้ว

ความต้องการการมีส่วนร่วมในสังคม มนุษย์ต้องการการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ดังนั้นสภาพแวดล้อมในที่ทำงานก็เปรียบเสมือนสภาพแวดล้อมในสังคม

ความต้องการในเกียรติยศชื่อเสียง เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่นในองค์กร ทำให้มนุษย์รู้สึกเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในตัวเอง

ความต้องการความสำเร็จสูงสุด เป็นความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งจะได้รับการตอบสนองโดยการได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ได้รับมอบหมายที่ท้าทายความสามารถ

ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นว่าลำดับความต้องการของบุคคลนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ การมุ่งใจก็อาจจะประสบกับความล้มเหลว ถ้าเราไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของเขา

ในทางกลับกัน การมุ่งใจก็อาจจะประสบกับความล้มเหลว ถ้าเราไม่สามารถสนองความต้องการที่แท้จริงของเขาได้ หรือสนองความต้องการข้ามลำดับขึ้นไป เช่น มันเป็นการเปล่าประโยชน์ที่จะสนับสนุนให้พนักงานก้าวหน้าเฉพาะตำแหน่งงาน ในขณะที่เขายังคงต้องการเงินเดือนที่มากกว่านี้อีกหลายสิบเปอร์เซ็นต์ เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขา

ถึงแม้ว่าทฤษฎีนี้จะไม่ได้อธิบายถึงขั้นตอน วิธีการที่คุณจะสรรค์สร้างเทคนิคการมุ่งใจที่เหมาะสมในองค์กรของคุณ แต่มันก็ช่วยให้คุณทราบถึงส่วนประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งใจพนักงาน

ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ นั้นเป็นความต้องการกายภาพและชีวภาพนั้นเป็นความต้องการในระดับต่ำขั้นแรก เป็นความต้องการซึ่งจำเป็นเพื่อการอยู่รอดอันเป็นเรื่องกายภาพและชีวภาพคือ ความต้องการในการพักผ่อน อากาศ อุณหภูมิที่พอเหมาะ การขับถ่ายการเคลื่อนไหว เรื่องเพศ รวมตลอดถึงความต้องการในปัจจุบันนี้ คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีความต้องการของ เฟรเดอริก เฮอริชเบอร์ก Frederick Herzberg บางท่านเรียกว่าทฤษฎีปัจจัยสองประการ (Two factors theory) หรือทฤษฎีการจูงใจสุขอนามัย

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation factor) ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผลผลิตดีขึ้น ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจและรักงาน ปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจ เช่น โอกาสความเจริญก้าวหน้า ความสนใจและการรับรู้การทำงานของนายจ้าง ความสำเร็จในการทำงานได้รับมอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบงานที่สูงขึ้น เลื่อนขั้น ตำแหน่ง หน้าที่ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจงานที่ดี

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความรู้สึกไม่พอใจงานที่ทำ แม้จะไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยตรงก็ตาม แต่แน่นอนก็เป็นการจูงใจแฝงหรือทางอ้อม เช่น ความมั่นคง ความยุติธรรมในค่าตอบแทน นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การความปลอดภัย

ปัจจัยกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เช่น มอบหมายงานที่ท้าทาย มีความรับผิดชอบสูงขึ้น สนับสนุนความคิดริเริ่ม เลื่อนตำแหน่งหากขาดปัจจัยสุขอนามัย อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากรขององค์การได้ เช่น นัดหยุดงาน ประท้วงเรียกร้อง วิวาทขวิจารย์ให้เสียหาย ผู้บริหารอาจจัดโครงการผลประโยชน์พิเศษเพื่อพยุ่ง อารงรักษา ป้องกันความไม่พอใจรวมตัวกันเรียกร้อง ต่อรองของบุคลากรในองค์การ แม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ช่วยป้องกันไม่ให้คนงานเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่นั้น หากไม่มีปัจจัยนี้ความรุนแรงจากความไม่พอใจอาจเกิดขึ้นได้

Herzberg เชื่อว่า ความต้องการทางด้านการจูงใจประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงกับปัจจัยเกี่ยวกับการบำรุงรักษา มีความสำคัญสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพคืองานที่ท้าทาย สนุกเพลิดเพลิน ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน มีความรู้สึกก้าวหน้าภูมิใจได้รับความเชื่อถือให้เป็นผู้รับผิดชอบได้รับการยกย่อง

2. บุคลากรจะเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าหากสิ่งต่อไปนี้เป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ค่าจ้างสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การยอมรับความมีอาวุโส เวลาหยุดพัก แสงสว่าง กฎระเบียบขององค์การ

3. พนักงานจะไม่พอใจถ้าไม่มีโอกาสได้รับความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

4. ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองปัจจัยด้านการจูงใจ เช่นการยกย่อง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความสำเร็จ เขาจะแสวงหาการตอบสนองความพอใจจากปัจจัยด้านบำรุงรักษา

5. ความต้องการด้านการบำรุงรักษาจะลดลง หากความต้องการด้านการจูงใจได้รับการตอบสนอง ความพอใจแล้ว

การจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานอยู่ในระดับสูงโดยการนำทฤษฎี Herzberg มาใช้จะต้องดำเนินการดังนี้

1. สร้างความพอใจ ในขณะทำงานให้แก่พนักงานทุกคน ด้วยปัจจัยความต้องการพื้นฐานอย่างพอเพียง เช่น จ่ายค่าจ้างในอัตราที่ยุติธรรม เหมาะสม

2. จะต้องป้องกัน ไม่ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน มีทัศนคติไม่ดีต่อองค์การ จัดระบบการสื่อสารให้ดีที่สุด สามารถสื่อสารได้ทั่วถึงมีลักษณะสองทาง (Two ways) คือผู้บริหารถึงพนักงาน และพนักงานก็ติดต่อถึงผู้บริหารได้

3. สร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงานมีหลักประกันดี รู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ค่าตอบแทนดีสภาพของงานดี

4. ให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ สำหรับผู้มีผลงานดี ผู้บริหารยุติธรรม มีการวางแผน มีโครงการมีกรอบอัตรากำลัง

ที่เรียกชื่อว่า ทฤษฎีปัจจัยสองประการ คือ ปัจจัยแห่งความพอใจในการทำงาน และปัจจัยแห่งความไม่พอใจในการทำงาน โดยมีสมมุติฐานว่า ความไม่พอใจจะนำไปสู่การหลีกเลี่ยงงาน และความพอใจ จะนำไปสู่ความตั้งใจทำงาน ความพอใจและไม่พอใจนั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกันมากกว่าที่จะเกิดขึ้นจากสาเหตุเดียวกัน

ทฤษฎีการเสริมแรงเพื่อการจูงใจ ลูธานส์ (Fred Luthans) และเครทเนอร์ (Robert Kreitner) ได้แบ่งปัจจัยพื้นฐานในการ

เสริมแรงให้บุคคลได้แสดงพฤติกรรม 4 ประเภท คือ (สรวัยตระกูล อรรถมานะ, 2545. หน้า 193)

1. การเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement)
2. การหลีกเลี่ยง (avoidance)
3. การลงโทษ (punishment)
4. การหยุดพฤติกรรมบางอย่าง (extinction)

การเสริมแรงโดย 2 วิธีแรก จะช่วยทำให้การแสดงพฤติกรรมมีความเข้มข้นขึ้น (Strengthen) หรือช่วยให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ดำรงอยู่ต่อไป ในทางตรงกันข้าม การใช้วิธีการเสริมแรง 2 วิธีสุดท้าย จะเป็นการเสริมแรงเพื่อลดพฤติกรรมบางส่วนที่ไม่พึงประสงค์

การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) เป็นวิธีการที่จะทำให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ดำรงอยู่ และมีความเข้มข้นในการแสดงพฤติกรรมนั้นมากขึ้น กระทำโดยการให้รางวัลหรือให้ได้รับผลลัพธ์ในทางบวก หลังจากได้กระทำการใดๆ เสร็จสิ้นลง เช่น การแสดงความชื่นชมจากฝ่าย

บริหาร การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการให้รางวัล เป็นต้น การประยุกต์วิธีการนี้ เช่น การที่บริษัทเจเนอรัลอิเล็กทริก (General Electric) ในประเทศสหรัฐอเมริกา จะใช้การเสริมแรงพนักงานที่ศูนย์บริการลูกค้าของบริษัทโดยการให้ได้รับชุดแต่งตัว เครื่องกีฬา และสำหรับผู้ที่มีผลงานดีเยี่ยม (outstanding) จะได้รางวัลไปเที่ยวที่ดิสนีย์เวิลด์ (Disney World)

การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นวิธีการที่พนักงานใช้เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาบางประการเช่น เพื่อให้ไม่ให้อีกทำผิด พนักงานจะพยายามมาทำงานให้ตรงเวลา และโดยทั่วไปจะตั้งใจให้เพื่อนร่วมงานกระทำการใดๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อหลีกเลี่ยงผลที่ไม่พึงประสงค์ที่จะเกิดขึ้น

การลงโทษ (Punishment) เป็นวิธีการที่จะชะลอพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยการใช้การลงโทษ หรือให้ได้รับผลในทางลบ เช่น พนักงานจะต้องถูกทำโทษ ถ้ากระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การมาทำงานสาย การทำงานที่ไม่มีคุณภาพ หรือการเข้าไปแทรกแซงงานผู้อื่น ผู้บริหารอาจจะลงโทษในลักษณะที่ต่างกันออกไป เช่น การตำหนิ การภาคทัณฑ์ หรือการให้ออก เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การลงโทษจะส่งผลให้พนักงานทำตัวเป็นปฏิกิริยาต่อองค์กร หากเป็นไปได้ ควรหันไปใช้การเสริมแรงด้วยวิธีอื่น

การหยุดพฤติกรรมบางอย่าง (Extinction) เป็นวิธีการที่จะชะลอการกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยไม่ให้อีกทำ หรือหยุดพฤติกรรมนั้น หรือเพิกเฉยไม่แสดงพฤติกรรมนั้นออกมาอีก เช่น ในกรณีที่พนักงานบางคนเล่าเรื่องลามก ผู้จัดการแสดงปฏิกิริยาโดยการหัวเราะ การหัวเราะเป็น การเสริมแรงให้พนักงานเล่าเรื่องดังกล่าวต่อไปอีก ผู้จัดการสามารถใช้เทคนิคการเสริมแรงเพื่อให้พนักงานหยุดพฤติกรรมข้างต้นได้โดยผู้จัดการจะต้องวางเฉยเมื่อพนักงานเล่าเรื่องลามก และเป็นวิธีการที่จะหยุดพฤติกรรมของพนักงานได้ในเบื้องต้น

เทคนิคการเสริมแรงในองค์การ (Providing Reinforcement) กริฟฟิน ได้เสนอแนะเทคนิคการเสริมแรง ที่สามารถนำไปปรับใช้ในองค์การ โดยจะคำนึงถึงความเหมาะสมด้านเวลา (timing) และความถี่ (frequency) ในการเสริมแรง และกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมแรง ดังนี้

1. โปรแกรมการเสริมแรงตามช่วงเวลาที่กำหนด (Fixed-interval schedules) เป็นวิธีการเสริมแรงที่องค์กรกำหนดระยะเวลาไว้ตายตัว เช่น การกำหนดเวลาจ่ายเงินเป็นสัปดาห์หรือเป็นเดือน วิธีการนี้จะทำให้เกิดแรงจูงใจให้พนักงานว่า เขาจะได้รับค่าจ้างเมื่อไรโดยไม่ต้อง สนใจว่าเขาได้ทุ่มเทให้กับงานเพียงใด

2. โปรแกรมการเสริมแรงผันแปรไปตามช่วงเวลา (Variable-interval schedules) เป็นการกำหนดโปรแกรมการเสริมแรงตามพื้นฐานของเวลา แต่ระยะเวลาการเสริมแรงจะผันแปรไปในแต่ละครั้ง เหมาะกับกรณีมีการตรวจเยี่ยมหรือการนิเทศงานแล้วจัดให้มีการประชุม เพื่อมอบ วุฒิบัตรให้แก่

พนักงาน เป็นวิธีการที่จะทำให้พนักงานเกิดความตื่นตัว เพราะพวกเขาไม่ทราบว่า ผู้บริหารจะแวะเยี่ยมเมื่อไร ทำให้เกิดการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

3. โปรแกรมการเสริมแรงตามสัดส่วนของการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้แบบคงที่ (Fixed-ratio schedules) เป็นการกำหนดโปรแกรมการเสริมแรงให้กับพนักงาน หลังจากที่เราได้ทำ กิจกรรมต่างๆ ครบตามเงื่อนไข โดยไม่ต้องสนใจว่าเวลาผ่านไปแล้วเท่าไร เช่น กรณีของบริษัทซีียร์ (Sears) จะกำหนดให้พนักงานฝ่ายบัตรเครดิต ที่สามารถหาสมาชิกบัตรเครดิตใหม่จะได้รับโบนัส ทันที ที่สมาชิกใหม่รายที่ 5 ส่งใบสมัครถึงสำนักงาน วิธีการเสริมแรงแบบนี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานมีแรงจูงใจสูงมาก เพราะการสมัครเป็นสมาชิกใหม่ของลูกค้าแต่ละครั้งแสดงให้เห็นว่าพนักงานคน นั้นมีโอกาสใกล้จะได้รับโบนัสในครั้งต่อไปอีกแล้ว

4. โปรแกรมการเสริมแรงตามสัดส่วน ของการปฏิบัติงานที่ผันแปรไปตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Variable-ratio schedules) เป็นโปรแกรมการเสริมแรงที่ผู้บริหารจะจัดรางวัลต่างๆ ไว้ให้พนักงานที่สามารถกระทำกิจกรรมต่างๆ ได้ตามเป้าหมาย โดยความถี่ในการให้รางวัล เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ เช่น พนักงานอาจได้รับรางวัลเพื่อทำกิจกรรมที่พึงประสงค์ได้ครบทั้ง 5 ครั้ง ส่วนครั้งต่อไปอาจจะได้รับรางวัลเพื่อทำกิจกรรมที่พึงประสงค์ได้เป็นครั้งที่ 3 และครั้งต่อไปอาจจะ ได้รับรางวัลเพื่อได้ครบครั้งที่ 7 เป็นต้น วิธีการดังกล่าวเป็นอีกวิธีที่มีประสิทธิภาพ แต่ในทางปฏิบัติ กระทำได้ยาก

แนวความคิดด้านการจัดการเป็นกระบวนการ Henri Fayol ได้ศึกษาการจัดการจากคณะผู้บริหารระดับต้น โดยFayol ได้ให้ทรรศนะว่า การจัดการเป็นทฤษฎีที่สามารถสอนและเรียนรู้ได้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ

1. การแบ่งหน้าที่กันทำ (Division of work) เขาเน้นให้มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดความสามารถของสมาชิกในองค์กร เป็นการนำแนวความคิดนักเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการใช้ ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน ซึ่งหลักการนี้ขึ้นอยู่กับจัดการซึ่งเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่ง

2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจหน้าที่ เป็นสิทธิหรืออำนาจในการสั่งการในเรื่องนั้น ๆ ส่วนความรับผิดชอบเป็นการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นตามตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีหน้าที่อยู่ การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบกับสมาชิกในองค์การควรจะมีลักษณะควบคู่กัน ควรคำนึงถึงความเหมาะสมที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ

3. ระเบียบวินัย (Discipline) หมายถึง การเคารพในข้อตกลง ซึ่งก็คือการเชื่อฟังและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนขององค์กร ระเบียบวินัยเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น แต่การธำรงรักษาไว้ซึ่งระเบียบวินัยขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำในองค์การด้วยจะต้องมีข้อตกลงที่ชัดเจนและยุติธรรม และมีการลงโทษอย่างยุติธรรมเสมอหน้ากัน

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หลักการนี้เน้นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ถ้ามีผู้บังคับช้ชามากกว่าหนึ่งคน คงจะสร้างความหนักใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าจะปฏิบัติตัวอย่างไรจึงจะเหมาะสม

5. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of direction) เป็นการจัดการที่มีจุดมุ่งหมายเหมือนกันเข้าเป็นกลุ่มเดียวกันโดยให้อยู่ภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาคนเดียว การมีเอกภาพในการอำนวยการนี้ได้สร้างความสำเร็จให้แก่องค์การธุรกิจและสถาบันระดับใหญ่จำนวนมาก

6. ประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual interest to the general interest) หลักการนี้มุ่งให้เกิดความปรองดองและประสานผลประโยชน์ในกรณีที่มีการขัดแย้งระหว่างบุคคลและองค์การ องค์การได้รับการพิจารณาและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ส่วนบุคคลมีความสำคัญเป็นอันดับรองลงมา

7. ค่าตอบแทน (Remuneration) ลูกจ้างควรได้รับผลตอบแทนจากการทำงานให้แก่ องค์การ ซึ่งการให้ค่าตอบแทนนี้ควรคำนึงถึงหลักความเหมาะสมและยุติธรรมให้เกิดความพอใจทั้ง ลูกจ้างและนายจ้าง

8. การรวมอำนาจ (Centralization) การรวมอำนาจเป็นสาระที่สำคัญของอำนาจหน้าที่ การรวมอำนาจนี้หมายถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องรับฟังคำสั่งผู้บริหารเพียงคนเดียว

9. การจัดสายบังคับบัญชา (Scalar chain) เป็นการจัดสายบังคับบัญชาจากระดับ สูงสุดไปสู่ระดับต่ำสุด และในสายของอำนาจหน้าที่จะต้องมีการเชื่อมโยงด้านการติดต่อสื่อสาร Fayol เน้นการติดต่อสื่อสารในวงจรสั้น ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

10. การจัดลำดับ (Order) การจัดการที่ดีต้องมีการจัดลำดับตำแหน่งและหน้าที่ของ ตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน

11. ความเสมอภาค (Equity) ก็คือการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม ความเสมอภาคเป็นการผสมระหว่างความเมตตาและความยุติธรรมซึ่งจะทำให้ลูกน้องมีความเคารพเชื่อถือในผู้บังคับบัญชา

12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure) Fayol ได้เน้นให้เห็นว่างานแต่ละงานที่ลูกน้องทำต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ฉะนั้นไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงานบ่อย เพราะจะทำให้คนงานรู้สึกว่ตนไม่มีความมั่นคง เพราะขาดความสามารถในการทำงานนั้น ๆ

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) Fayol ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มต่อการปฏิบัติงาน ลูกจ้างจะเกิดความพอใจเป็นอย่างยิ่งเมื่อได้รับการยอมรับให้มี ส่วนแสดงความคิดเห็น และเป็นการสร้างความมั่นคงให้แก่องค์การอีกด้วย

14. ความสามัคคี (Esprit de corps of union is strength) การมีมนุษยสัมพันธ์กันในองค์กรก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ฉะนั้นผู้บริหารควรได้สนับสนุนให้บุคคลในองค์กรสร้างความสัมพันธ์กัน

สภาพแวดล้อม : เงื่อนไขสำหรับความเป็นไปของพฤติกรรมองค์การ ขอบเขตของสภาพแวดล้อมนี้ ในทางปฏิบัติจะรวมถึงสถาบันหรือกลุ่มต่าง ๆ ที่องค์การ จะต้องเกี่ยวข้องทำงานด้วย นั่นก็คือ คู่แข่งขัน คู่ค้าต่าง ๆ ลูกค้า สถาบันการเงิน และโยงไปถึงรัฐบาล รวมทั้งบริษัทแม่ที่อยู่เหนือขึ้นไป และกำหนดกรอบนโยบายให้องค์การต้องเดินตามนั้นด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2540. หน้า 39)

สภาพแวดล้อม จะมีความสำคัญต่อองค์การหลายแง่มุมด้วยกัน คือ

1. สภาพแวดล้อม จะเป็นช่องทางโอกาสให้องค์การผลิตสินค้าและบริการออกขายซึ่งโดยช่องทางโอกาสนี้เอง องค์การจะกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมกับทรัพยากรและกำลังความสามารถขององค์การที่จะทำได้

2. สภาพแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดความต้องการเหนือองค์การ ตัวอย่างเช่น ใน กรณี ของธุรกิจที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีตลอดเวลา และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ออกมาใหม่เรื่อย ๆ ดังเช่น ธุรกิจคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ และธุรกิจการธนาคารนั้น หนทางที่จะอยู่รอดได้ก็คือ องค์การต้องสามารถตอบสนอง เปลี่ยนตามเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่าง รวดเร็ว

3. สภาพแวดล้อมอาจกลายเป็นเงื่อนไขข้อจำกัด เป็นเงื่อนไขข้อจำกัดต่อการกระทำขององค์การ นั่นคือ องค์การส่วนมากต่างก็ต้องทำงานจำกัดอยู่แค่เฉพาะในขอบเขตกฎเกณฑ์ของรัฐบาลตามข้อจำกัดของทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ในตลาดทุน หรือตามประสิทธิภาพความก้าวหน้าของเทคนิควิทยาการที่มีอยู่ หรือตามคุณภาพทรัพยากรบุคคลเท่าที่มีอยู่

ด้วยเหตุดังกล่าว ความมีประสิทธิภาพขององค์การจึงต้องมีการจัดขึ้นอย่างดี ภายใต้การจัดเตรียมส่วนต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อที่จะให้บุคคลและกลุ่มต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ และก้าวผ่านอุปสรรคข้อจำกัดต่าง ๆ ตลอดจนทำการตอบสนองความต้องการที่มีขึ้น จากภายนอก และทำการช่วงชิงโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้อย่างไม่ติดขัด

การที่พนักงานระดับล่างจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงตามมาตรฐานที่ องค์การกำหนด องค์ประกอบสำคัญของการทำให้สภาวะเช่นนั้นเกิดขึ้น คือ หัวหน้างานจะต้องมี ความรู้ความเข้าใจในงานพร้อมที่จะอธิบายให้พนักงานระดับล่างได้เข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนของงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

(Scholtes Joiner และ Streibel, 1996.) อธิบายว่าการที่หัวหน้างานจะให้ความช่วยเหลือลูกน้องได้อย่างเต็มที่ หัวหน้างานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในทักษะต่างๆ ที่ก่อให้เกิด ผลลัพธ์ของ

คุณภาพของงาน ซึ่งได้แก่ทักษะด้านคน (People Skill) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) และ ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skill) ซึ่ง Scholtes Joiner และ Streibel กล่าวว่าทักษะด้านคน (People Skill) มีบทบาทสำคัญมาก ซึ่งมักแสดงออกในเชิงจิตวิทยาการบริหารที่ให้ความสำคัญกับลูกน้อง โดยการสนับสนุนให้ลูกน้องมีความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานในองค์กร

การศึกษาของ (Sanzotta และ Drapin, 1984.) พบว่าการที่หัวหน้างานให้ความสำคัญกับการบริหารงานลูกน้องที่ดีมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร รวมถึงระดับความพึงพอใจของลูกน้องที่มีระดับที่เพิ่มขึ้นด้วย แต่ทั้งนี้ลูกน้องจะต้องปฏิบัติตนให้เหมาะสมควบคู่ไปกับการที่หัวหน้าให้ความเข้าใจใส่ใจต่อการทำงานของลูกน้องด้วย

การศึกษาของ (Keeling และ Kallans, 1996.) พบว่า การจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสำนักงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงาน โดยผู้บริหารองค์กรจะต้องพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1. การสามารถวิเคราะห์ความต้องการของพื้นที่ในสำนักงานที่มีความจำเป็นต่อการทำงานที่สะดวกสบายของพนักงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเหมาะสมตามนโยบายขององค์กร
2. การสามารถกำหนดคุณลักษณะพื้นฐานของการจัดพื้นที่สำนักงานหลักๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การนำพื้นที่ที่มีอยู่ในสำนักงานมากำหนดเป็นพื้นที่ทำงานของพนักงาน เฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน
4. สามารถกำหนดขั้นตอนการทำงานตามขนาดของพื้นที่ได้อย่างเต็มที่
5. การกำหนดปัจจัยหลักของการจัดการสำนักงาน เช่น พื้นผิวของสำนักงาน การได้ยินการมองเห็น อากาศ ความปลอดภัย เป็นต้น ให้อยู่ในมาตรฐานสากล

การจัดวางเฟอร์นิเจอร์ในสำนักงาน (Terry, 1975.) กล่าวว่า การจัดเฟอร์นิเจอร์ควรจัดเฟอร์นิเจอร์ใน 2 ลักษณะ คือ เฟอร์นิเจอร์ที่ใช้งานเป็นประจำหรือแบบธรรมดา ซึ่งได้แก่ โต๊ะ เก้าอี้ทำงานของพนักงาน และเฟอร์นิเจอร์ที่เป็นแบบเฉพาะกิจ โดยจัดให้หน่วยงานโดยเฉพาะ เช่น โต๊ะเขียนแบบ เป็นต้น ทั้งนี้ Terry กล่าวขอแนะนำในการเลือกเฟอร์นิเจอร์ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความปลอดภัยและสะดวกสบายในการใช้งาน
2. มีลักษณะโทนสีเดียวกับสำนักงาน
3. คุณภาพและความแข็งแรงเหมาะสมกับการใช้งาน
4. มีปริมาณเพียงพอกับการใช้งาน
5. สามารถใช้ปรับเปลี่ยนตามวัตถุประสงค์ได้
6. ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน

Gen Y/Gen Me ประชากรกลุ่มใหญ่ของโลกยุคดิจิทัล ผู้กุมชะตาโลกในอนาคต

Generation Y หรือ Gen Y คือ การแบ่งกลุ่มประชากรด้วยหลักประชากรศาสตร์ (Demography) ของนักเศรษฐศาสตร์ แบ่งประชากรออกเป็น 4 กลุ่ม โดยใช้อายุเป็นเครื่องมือในการแบ่งกลุ่ม

การแบ่งกลุ่มประชากรตามแนวคิดนักเศรษฐศาสตร์ ที่ว่านี่คือ กลุ่ม 1 Baby Boomer หรืออีกนัยหนึ่งคือ กลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งได้แก่ กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง 54-72 ปี กลุ่มที่ 2 คือ Gen X ซึ่งได้แก่ กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง 38-53 ปี กลุ่มที่ 3 คือ Gen Y อายุระหว่าง 21-37 ปี กลุ่มที่ 4 คือ Gen Z อายุระหว่าง 8-20 ปี โดยแต่ละกลุ่ม ในแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ว่าด้วยเรื่องผู้ซื้อผู้ขาย มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การทำความเข้าใจแต่ละกลุ่มจะทำให้สามารถลดช่องว่างในการสื่อสาร ขณะเดียวกันโลกยุคนี้เป็นยุคที่ประกอบไปด้วยกลุ่มเจนวาย การพัฒนาประเทศอยู่ในมือกลุ่มคนเหล่านี้ 25

Gen Y definition กลุ่ม Gen Y ตามแนวคิดนักเศรษฐศาสตร์ คือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงต้นของปี ค.ศ. 1980s จนถึงปลาย ค.ศ. 1990s ถือเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ที่ทั่วโลกต่างให้ความสำคัญ ศึกษาพฤติกรรม แนวคิด เพื่อทำความเข้าใจ สื่อสาร และการค้า จึงทำให้มีนิยามศัพท์คนกลุ่มนี้มากมาย ขณะเดียวกัน มีนักวิชาการบางท่านให้คำจำกัดความครอบคลุมไปถึงกลุ่มประชากรที่เกิดก่อนปี ค.ศ. 2000s จัดเป็นกลุ่มเจนวายด้วยเช่นกัน

โดยกลุ่มเจนวายนี้เริ่มมีคำจำกัดความให้ชัดเจนในเดือนสิงหาคมปี ค.ศ.1993 โดยในช่วงแรกไม่ได้กำหนดเงื่อนไขตามเกณฑ์อายุ แต่ให้ความหมายว่าเป็นช่วงยุค Millennials ขณะที่นักคิดบางท่านก็ให้คำจำกัดความว่ากลุ่มดังกล่าวเป็นรอยต่อระหว่าง Gen Y กับ Gen Z คือกลุ่มคนที่เกิดช่วงปี ค.ศ. 1986-1995 และให้นิยามเป็นอีกชื่อหนึ่งว่า Generation Me หรือ Gen Me (คำว่า Me ในอีกนัยหนึ่ง หมายถึงตนเอง จึงถูกมองว่าพวกเขาเหล่านั้นจะมองว่าตัวเองสำคัญที่สุด) นอกจากนี้ก็คิดบางท่านให้นิยามกลุ่มนี้อีกชื่อหนึ่งว่า Peter Pan หรือ Boomerang Gen เพราะแนวโน้มที่จะย้ายกลับมาอยู่กับพ่อแม่ของพวกเขา อันเนื่องมาจากข้อจำกัดทางเศรษฐกิจ และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นที่จะชะลอการแต่งงานหรือ เริ่มต้นประกอบอาชีพ

ผลสำรวจพฤติกรรมเจนวายของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีแนวโน้มต้องการดำเนินชีวิตแบบยืดหยุ่นสูง จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า กลุ่มเจนวายเป็นกลุ่มประชากรที่อยู่ในวัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือ สศช. จึงได้ร่วมกับบริษัทศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ (SAB) ศึกษาทัศนคติและปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2561 ที่ผ่านมา โดยข้อสรุปตอนหนึ่งคือ กลุ่มประชากรเจนเนอเรชั่นวาย (GenY) คือผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523-2543 หรือมีอายุ ระหว่าง 18 ถึง 38 ปี (ณ ปี พ.ศ. 2561) โดยสำรวจเชิงปริมาณ จำนวน 3,734 ตัวอย่าง ในช่วงระหว่างวันที่ 24

มิถุนายน ถึง 31 สิงหาคม 2561ในพื้นที่ 12 จังหวัด17 และสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ทศนคติ ปัจจัย และเงื่อนไข การสร้างครอบครัว

และแนวทางการดำเนินชีวิตนั้นแตกต่างจากคนรุ่นก่อนอย่างชัดเจน คือ มีความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และความก้าวหน้าในอาชีพ ต้องการรูปแบบชีวิตที่มีความยืดหยุ่น ต้องการการดำเนินชีวิตที่ท้าทายแสวงหาโอกาสในการทำงาน หรือเดินทางท่องเที่ยวในต่างประเทศ รวมถึงมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง ขณะเดียวกันมีแนวคิดที่ยอมรับการเป็นคู่รักเพศเดียวกันเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจมีผลต่อการสร้างครอบครัวและการมีบุตร

ขณะเดียวกัน ข้อมูลพื้นฐานครอบครัว และแนวทางการสร้างครอบครัวของคน เจนวาย พบว่า ประมาณร้อยละ 29.4 เดิบโตมาแบบไม่พร้อมหน้าพ่อ แม่ บุตร และกลุ่มที่มีครอบครัวแล้ว พบว่า ร้อยละ 69.9 ใช้ชีวิตอยู่ด้วยกันก่อนตัดสินใจแต่งงานเฉลี่ย 2 ปี ขณะที่แนวทางการสร้างครอบครัว พบว่า ลดความสำคัญของข้อผูกมัดทางกฎหมายและพิธีการ โดยร้อยละ 42.9 ไม่ให้ความสำคัญกับการจดทะเบียน ร้อยละ 27.0 ไม่ให้ความสำคัญกับการแต่งงาน

พฤติกรรมของชาว Gen Y ตามแนวคิดนักเศรษฐศาสตร์ กลุ่มเจนวายถือเป็นเจนเนอร์เรชันจาก Gen X ส่วนใหญ่จะเป็นลูกของ Gen X หรือเป็นหลานของ Baby Boomer ซึ่ง Gen X ก็จะเป็นเจนเนอร์เรชันที่เกิดมาในยุคฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นส่วนสำคัญทำให้พ่อแม่ของเจนวายส่วนมากจะประสบความสำเร็จและมีเงินในระดับหนึ่ง (ช่วงเศรษฐกิจบูม หยิบจับอะไรก็เป็นเงินไปหมด) ทำให้พ่อแม่ของ Gen Y ค่อนข้างที่จะตามใจ Gen Y และมักจะส่งให้เรียนสูงๆ ฟังดูคูนๆใช้ไหมคะ? ในปัจจุบัน Gen Y ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ไล่จะเรียนจบระดับมหาวิทยาลัย/เรียนจบแล้วอยู่ในช่วงต้นของชีวิตการทำงานนั่นเอง ในปัจจุบันนี้ กลุ่มผู้บริโภคที่ทั่วโลกกำลังให้ความสำคัญมากที่สุด คือ กลุ่ม Gen Y ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรวัยทำงานที่มีสัดส่วนสูงที่สุดใน 4 กลุ่มที่กล่าวมาข้างต้น ด้วยช่วงอายุที่อยู่ระหว่าง 21-37 ปี ผู้บริโภคกลุ่มนี้เป็นกลุ่มประชากรที่มีรายได้สูง มีกำลังซื้อสูง และจะเป็นผู้กำหนดความเป็นไปของโลกในอีก 20 ปีข้างหน้า นักเศรษฐศาสตร์มีการคาดการณ์ว่าคนกลุ่มนี้ใช้จ่ายรวมกันเฉลี่ยราว 2 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี ที่สำคัญเอเชียเป็นทวีปที่มีประชากรชาว Gen Y มากที่สุดด้วยจำนวนมากกว่า 1 พันล้านคน หรือราวร้อยละ 86 ของ Gen Y ทั่วโลก ต้องถือว่าเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อมหาศาล

ชาว Gen Y สามารถทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน โดยร้อยละ 80 ใช้อุปกรณ์ที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต 2 ชนิด หรือมากกว่านั้นพร้อม ๆ กัน ในเวลาเดียวกับที่กำลังดูทีวี และเนื่องจากคนกลุ่มนี้อยู่ในโลกที่มีข้อมูลข่าวสารมากเกินไป พวกเขาจึงไม่สามารถบริโภคข่าวสารเหล่านั้นได้หมด ดังนั้น การจะดึงดูดใจ Gen Y ให้สนใจในโฆษณาหรือโปรโมชั่นใด ๆ จึงเป็นเรื่องที่ท้าทาย นอกจากนี้ นักการตลาดยังพูดเสมอว่า Gen Y หรือคนรุ่นใหม่ไม่มีความภักดีต่อแบรนด์ ดังเช่น

คนในกลุ่ม baby boomer หรือ Gen X แต่ผลการสำรวจจาก Goldman Sachs รายงานว่า ร้อยละ 70 ของ Gen Y กล่าวว่า เขาจะซื้อซ้ำๆหากแบรนด์นั้นเป็นแบรนด์ที่เขาชื่นชอบ ที่แปลกยิ่งไปกว่านั้นก็คือ แม้ชาว Gen Y จะให้ความสำคัญกับเพื่อนมากเป็นพิเศษ แต่เวลาจะตัดสินใจซื้ออะไร พวกเขา กลับเชื่อข้อมูลจากโซเชียลมีเดีย โดยร้อยละ 84 กล่าวว่า ความคิดเห็นที่ได้ยินได้ฟังผ่านโซเชียลมีเดียมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ และร้อยละ 51 เผยว่า เชื่อในรีวิวสินค้าของบล็อกเกอร์มากกว่าเชื่อเพื่อน

ผลสำรวจพฤติกรรมเสี่ยงและการป้องกันในวัยรุ่นสหรัฐในกลุ่มเจนวาย พบมีพฤติกรรมทางเพศแบบปลอดภัยมากกว่ารุ่นก่อนๆ จากผลสำรวจพฤติกรรมทางเพศของกลุ่มเจนวาย/เจนมี ของหน่วยงานด้านการควบคุมโรคหรือ CDC (Center for Disease Control) ของสหรัฐ ในปี 2016 จากกลุ่มตัวอย่างในสหรัฐกว่า 26.000 ราย พบว่า กลุ่มเจนวายหรือเจนมี มีพฤติกรรมทางเพศช่วงวัยรุ่นแบบปลอดภัยมากกว่ากลุ่มเจนเอกซ์ โดยมีข้อมูลรายละเอียดว่า กว่าร้อยละ 20-24 ของวัยรุ่นสหรัฐไม่เคยมีสัมพันธ์ทางเพศกับแฟนในช่วงวัยรุ่น (อายุ 18 ปี ซึ่งเป็นช่วงที่วัยรุ่นสหรัฐนิยมมีเพศสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนต่างเพศ) โดยพบอุบัติการณ์การมีเพศสัมพันธ์กับเพื่อนต่างเพศเพียงร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับกลุ่มเจนเอกซ์ในช่วงวัยรุ่น ในขณะที่ผลการศึกษาของโจแอนนา เพพิน ที่เผยแพร่ในช่วงเดือนมีนาคม 2017 ของสมาคมวางแผนครอบครัวร่วมกับมหาวิทยาลัยแมรีแลนด์พบว่า พฤติกรรมกลุ่มเจนวายนั้น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เปิดเผยตรงไปตรงมา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้ดี รวมถึงมีจิตใจเปิดกว้างและยอมรับการเป็นเพศที่สามมากกว่าคนรุ่นก่อนๆ และมีพฤติกรรมทางเพศที่ระมัดระวังขณะที่ผลสำรวจบุคลิกภาพและสังคมจิตวิทยา ที่เผยแพร่ในนิตยสารไทม์ ฉบับเดือนพฤษภาคมปี 2013 ของมหาวิทยาลัยซานดิเอโกสหรัฐ พบว่า กลุ่มเจนวายหรือเจนมีลักษณะเฉพาะหลงตัวเอง(Narcissism) กล่าวคือ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มี egocentric (เห็นแก่ตัวเอง) เมื่อเปรียบเทียบกับคนรุ่นก่อนๆ ซึ่งนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยเวอร์เตอร์ลู นำเสนอในเวทีประชุมวิชาการด้านสังคมศาสตร์เพื่อจิตวิทยาสังคมและบุคลิกภาพ ของนักจิตวิทยาและนักสังคมศาสตร์สหรัฐ ประจำปี 2016 ว่าความเป็นปัจเจกบุคคล เชื่อมั่นในตนเองสูงและยึดถือตนเองในการดำเนินชีวิตในสังคม เป็นลักษณะเฉพาะประจำตัวของกลุ่มเจนนี้เลยทีเดียวกล่าวโดยสรุปแล้ว กลุ่มเจนวายถือเป็นกลุ่มที่มีพ่อแม่เป็นกลุ่มคนที่เกิดหลังยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 ถือเป็นยุคที่เศรษฐกิจมีความรุ่งเรือง ทำให้ส่วนใหญ่กลุ่มเจนวายจึงมาจากครอบครัวที่มีความมั่นคงทางฐานะ จึงมีการศึกษาสูง มีวิถีการดำเนินชีวิตที่ความแตกต่างจากคนรุ่นก่อนอย่างชัดเจน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และค่อนข้างจะเห็นแก่ตัวเองเป็นศูนย์กลาง จึงให้ความสำคัญกับตนเองมากกว่ากลุ่มเจนรุ่นก่อนๆมาก มีพฤติกรรมเสี่ยงทางเพศแบบระมัดระวัง นักวิชาการบางท่านนิยามศัพท์ว่าเป็น Gen Net/IGen คือเชี่ยวชาญการสื่อสารทางออนไลน์และเทคโนโลยี เชื่อข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ขณะเดียวกันกลุ่มเจนวายในทางเศรษฐศาสตร์แล้ว ถือเป็นกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ของโลก มีกำลังซื้อมหาศาล จึงทำให้ผู้เกี่ยวข้อง

ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมให้ความสำคัญ ทำความเข้าใจในพฤติกรรมการค้าในชีวิต ที่ส่วนใหญ่มีแนวคิดของตนเองสูงในการดำเนินชีวิตประจำวัน มีความคล่องตัวสูงในการปรับตัวเข้ากับการเจริญทางเทคโนโลยีของโลก เป็นประชากรกลุ่มใหญ่สุดและจะเป็นผู้นำรุ่นต่อไปในการพัฒนาโลกยุคดิจิทัลนั่นเอง

2.1.2 ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับธนาคารกสิกรไทย

ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท ซึ่งเป็นช่วงปลายสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีนายโชติ ล่ำซำ และญาติมิตรชาวไทยเชื้อสายจีนเป็นผู้ร่วมก่อตั้ง โดยในระยะแรกมุ่งเน้นลูกค้ารายย่อยที่เป็นเกษตรกร ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศที่ฝืดเคืองอยู่ในเวลานั้นเกิดความคล่องตัวขึ้น โดยสำนักงานใหญ่แห่งแรกตั้งอยู่บนถนนเสือป่า กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นย่านธุรกิจการค้าของชาวจีนที่สำคัญแห่งหนึ่ง ซึ่งเริ่มด้วยพนักงานเพียง 21 คน แต่เพียงงวดบัญชีแรกที่สิ้นสุดหรือเพียง 6 เดือน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2488 ก็มียอดเงินฝากสูงถึง 12 ล้านบาท และมีสินทรัพย์ 15 ล้านบาท ต่อมาได้เปิดสาขาแรกที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และขยายสาขาไปยังหัวเมืองใหญ่ในภูมิภาคต่าง ๆ สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 400/22 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400 ธนาคารได้นำหุ้นสามัญเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเริ่มเข้าทำการซื้อขายเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2519 และได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อ พ.ศ. 2536 ข้อมูล ณ มิถุนายน พ.ศ. 2567 (งบการเงินรวม) สินทรัพย์รวม 4.248 ล้านล้านบาท เงินให้สินเชื่อ 2.488 ล้านล้านบาท เงินฝาก 2.664 ล้านล้านบาท จำนวนสาขา 799 สาขา

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(วลัยลักษณ์, 2544.) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร : กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า แรงจูงใจของพนักงานในด้านนโยบายของหน่วยงาน ส่วนใหญ่พนักงานเห็นด้วยว่าธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบคู่มือใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แรงจูงใจของพนักงานด้านการบริหารส่วนใหญ่พนักงานเห็นด้วยว่าได้ปฏิบัติงานตรงตามรู้ความสามารถ แรงจูงใจของพนักงานในด้านการบังคับบัญชา ส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่า ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ขอคำแนะนำ ช่วยเหลือ ในการทำงานตลอดเวลา แรงจูงใจของพนักงานในด้านสภาพการทำงาน ส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่า มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ แรงจูงใจของพนักงานด้านอัตราค่าจ้าง และความมั่นคง ส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าไม่แน่ใจ แรงจูงใจของพนักงานในด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เช่นด้านความสำเร็จ ความก้าวหน้า

ในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนใหญ่พนักงานเห็นด้วย จากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าปัจจัยความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ แรงจูงใจในนโยบายของหน่วยงาน ด้านการบริหาร ด้านการบังคับบัญชาด้านสภาพการทำงาน ด้านความสำเร็จ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

(เดือนเพ็ญ สุขทอง, 2549.) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พบว่า การเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานพบว่า มีความแตกต่างกันตามวุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและรายได้ โดยที่บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าระดับขวัญและกำลังใจด้านหน้าที่การงานสูงกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานมาแล้วมากกว่า 5 ปี และบุคลากรที่มีรายได้ระดับขวัญและกำลังใจด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ด้านหน้าที่การงานและด้านความเจริญก้าวหน้าสูงกว่าบุคลากรที่มีรายได้ต่ำ

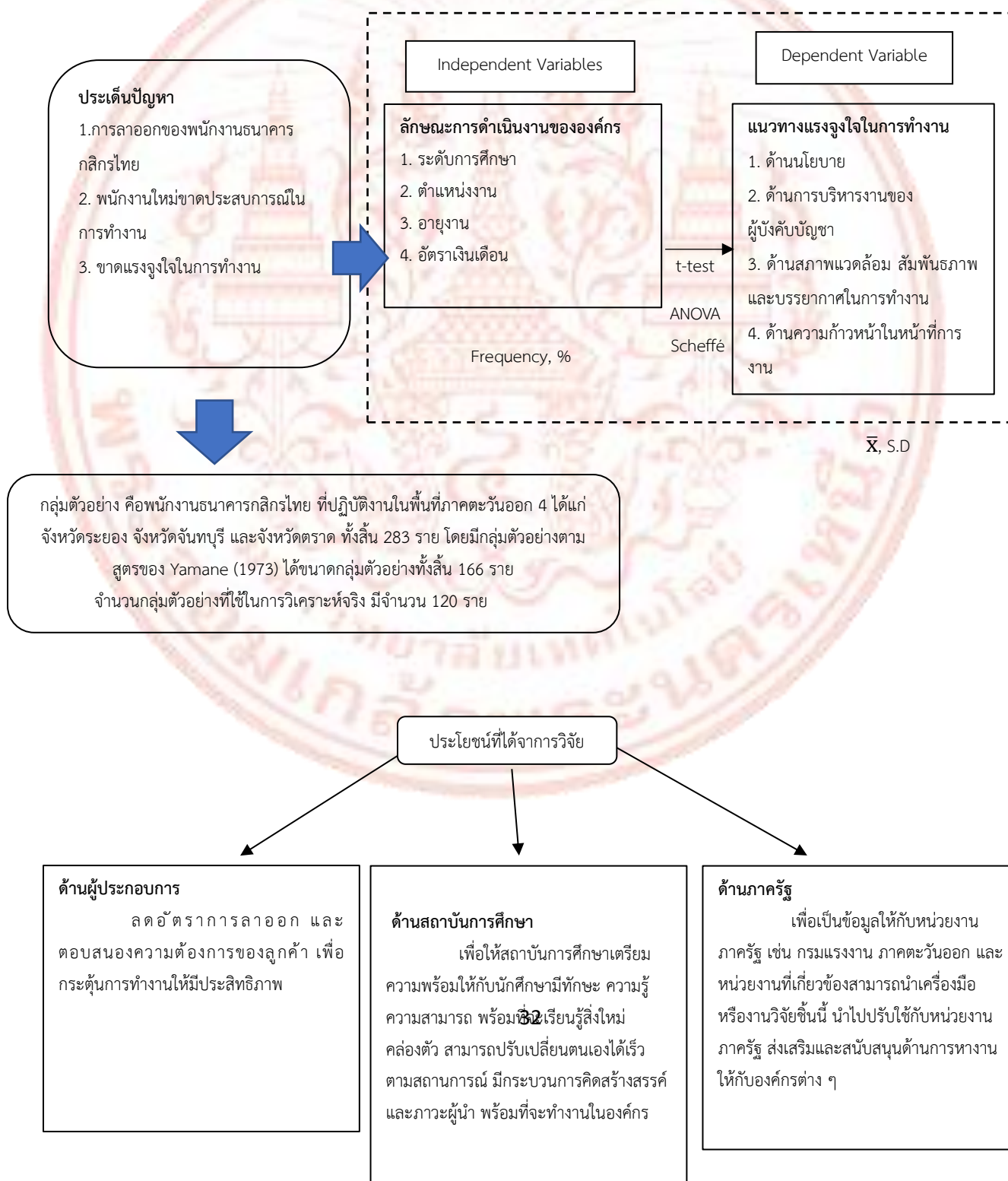
(สรินนาถ พรหมจารย์, 2547.) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ช่วงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีปัจจัย 4 ด้านคือ ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

(ขวลิต ไยเมณี, 2547.) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา 3 กรุงเทพมหานคร พบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา 3 กรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเมื่อเรียงลำดับคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ปัจจัยที่มีลำดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่มีลำดับค่าเฉลี่ยต่ำ ได้แก่ ปัจจัยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว สำหรับบุคลากรที่มีตำแหน่งสายงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านการ ยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร

(จิราภรณ์ ช่างศรี, 2549.) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบในการทำงาน : กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาด

หลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) มีระดับความรับผิดชอบในการทำงานอยู่ในระดับมากโดยเฉพาะถ้าหากพิจารณาเพศและระดับการศึกษาพร้อมกัน พบว่า เพศหญิงที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจะมีความรับผิดชอบในการทำงานมากกว่าเพศชายที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่เพศหญิงที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าระดับปริญญาตรีขึ้นไปมีความรับผิดชอบในการทำงานน้อยกว่าเพศชายที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี

2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 2-3 กรอบแนวคิด

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 ผู้วิจัยได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 ได้แก่ จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราดทั้งสิ้น 283 ราย

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้สูตรตามวิธีของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973) สำหรับในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร โดยมีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ไม่เกินร้อยละ 5 ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n = จำนวนตัวอย่างที่ต้องการ

N = ขนาดประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของประชากรที่ยอมรับได้

ดังนั้นจึงสามารถคำนวณขนาดประชากร จากการใช้สูตรข้างต้นได้ดังนี้

$$n = \frac{283}{1 + 283(0.05)^2}$$

$$n = 166$$

แบบสอบถามถูกแจก และรวมแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับทั้งสิ้น 120 ชุด จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 72.29 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ในขั้นต้น เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลาในการรวบรวมแบบสอบถาม ตั้งแต่กรกฎาคม - ตุลาคม พ.ศ. 2567 จึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 120 ชุด ในการวิเคราะห์และแปลผลในบทที่ 4 ต่อไป



3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของเครื่องมือในการวิจัย และการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check – List) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของ ลิเคิร์ต (Likert) ได้ดังนี้ (ธานินทร์, 2563)

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือในการวิจัย

กรณีศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ระดับการศึกษา อายุในการทำงาน อัตราเงินเดือนปัจจุบัน และระดับตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ด้านนโยบาย ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพ และบรรยากาศในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-Ended)

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งเป็น 8 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาการสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

3.2.2.2 ศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร บทความและผลงานที่วิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย เพื่อเป็นแนวทางนำมาสร้างข้อคำถาม (Item) ของแบบสอบถาม

3.2.2.3 กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวิจัย

3.2.2.4 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง

3.2.2.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นพร้อมแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ทางด้านที่จะทำการศึกษาพิจารณาแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน โดยเป็น

อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านบัญชี 3 ท่าน เพื่อเป็นการทดสอบความเที่ยงตรง ครอบคลุมและความสอดคล้องของเนื้อหาหรือจุดประสงค์ของการวิจัย

การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามทั้งทางด้านความเหมาะสมของเนื้อหาหรือจุดประสงค์ (Item Objective Congruence : IOC) โดยการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคะแนนความสอดคล้องของแบบสอบถาม แล้วนำมาหาค่าความสอดคล้อง โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินในข้อคำถามนั้นจากผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การกำหนดคะแนนของผู้เชี่ยวชาญเป็น +1 หรือ 0 หรือ -1 ดังนี้

+1 = แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องในแต่ละด้าน

0 = ไม่แน่ว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องในแต่ละด้าน

-1 = แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องในแต่ละด้าน

เกณฑ์การตัดสินดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์ IOC

ถ้า $IOC > 0.5$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ สอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์

ถ้า $IOC \leq 0.5$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ได้ ไม่สอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านสำหรับแบบสอบถามในเรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่าค่า IOC ทั้งหมดเท่ากับ 1.00

เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบแบบประเมินแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำแบบประเมินไปทำการคำนวณหาค่าความเที่ยงตรง ครอบคลุม และความสอดคล้องของเนื้อหาหรือจุดประสงค์ได้เท่ากับ 1.00 จากค่าเฉลี่ยเต็ม 1.00 คะแนน ผลที่ได้หลังจากได้คำนวณหาค่าความเที่ยงตรง ครอบคลุม และความสอดคล้องของเนื้อหาหรือจุดประสงค์ ดังนั้น สรุปได้ว่าแบบสอบถามนี้สามารถวัดได้และสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์ของการวิจัย (ดังภาคผนวก ค)

3.2.2.6 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try – Out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ต้องการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 30 ชุด

3.2.2.7 นำแบบสอบถามฉบับร่างภายหลังการนำไปทดลองใช้ (Try - Out) มาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation) พบว่าแนวทางการสร้างการสร้างแรงจูงใจโดยรวม มีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.98 อำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation) มีค่าเท่ากับ 0.33 - 0.83 จากจำนวน 30 ข้อ

3.2.2.8 ปรับปรุงแก้ไขแบบถามตามผลจากการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 แบ่งแจกแบบสอบถามตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ ทางไลน์ และทาง E-mail ให้ตอบกลับภายใน 15 วัน

3.3.2 การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์โดยมีข้อมูลเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์ผลได้

3.3.3 นำผลที่ได้มาคำนวณและวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งสรุปและอภิปรายผลสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาจะนำข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS โดยแบ่งการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

3.4.1 ปัจจัยส่วนบุคคล จากแบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ระดับการศึกษา อายุในการทำงาน อัตราเงินเดือนปัจจุบัน และระดับตำแหน่งงาน ที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่การแจกแจงความถี่ (Frequency) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

3.4.2 แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จากตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ด้านนโยบาย ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทน โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) ซึ่งส่วนที่ 3 มีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ได้ ดังนั้น (ธานินทร์, 2563)

ระดับความสำคัญ

มากที่สุด

มาก

ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ

กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
น้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
น้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยค่าความสำคัญ กำหนดเป็นช่วงคะแนนดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00	แปลความว่า ระดับความสำคัญ มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49	แปลความว่า ระดับความสำคัญ มาก
คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49	แปลความว่า ระดับความสำคัญ ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49	แปลความว่า ระดับความสำคัญ น้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49	แปลความว่า ระดับความสำคัญ น้อยที่สุด

3.4.3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-Ended) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency)

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน

3.5.1 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 คือ ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 แตกต่างกัน จำแนกตามการศึกษา โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (t-test)

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่ 2 คือ ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 แตกต่างกัน จำแนกตามอายุงาน โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (t-test)

3.5.3 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 แตกต่างกัน จำแนกตามอัตราเงินเดือน โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (t-test)

3.5.4 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่ 4 คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานแตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 แตกต่างกัน จำแนกตามตำแหน่งงานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) และการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ (Scheffe)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะอธิบายผลของการค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 120 ชุด เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลา ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูล และสามารถสรุปผลการศึกษาในครั้งนี้ โดยนำเสนอประเด็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์การวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล
- 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1-4

4.1 สัญลักษณ์การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{x}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน ค่าการแจกแจงแบบที
p - value	แทน ค่าความน่าจะเป็น
SS	แทน ผลรวมกำลัง 2 ภายในกลุ่ม และผลรวมกำลัง 2 ระหว่างกลุ่ม
df	แทน ชั้นความเป็นอิสระภายในกลุ่ม และชั้นความเป็นอิสระระหว่างกลุ่ม
MS	แทน ผลรวมกำลัง 2 เฉลี่ยภายในกลุ่ม และผลรวมกำลัง 2 เฉลี่ยระหว่างกลุ่ม
F	แทน ค่าความแตกต่างของความแปรปรวนของข้อมูล
*	แทน มีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน มีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4-1 จำนวนและค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1. ปริญญาตรี	89	74.17
2. สูงกว่าปริญญาตรี	31	25.83
รวม	120	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม มากที่สุด ได้แก่ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 74.17 ที่เหลือเป็น ระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 25.83

ตารางที่ 4-2 จำนวนและค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านอายุในการทำงาน

อายุในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 10 ปี	48	40.00
2. ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	72	60.00
รวม	120	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่า อายุในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ อายุในการทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 60.00 ที่เหลือเป็น อายุในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.00

ตารางที่ 4-3 จำนวนและค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้าน อัตราเงินเดือน

อัตราเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 50,000 บาท	67	55.83
2. ตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป	53	44.17
รวม	120	100.00

จากตารางที่ 4-3 พบว่า อัตราเงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ อัตราเงินเดือนต่ำกว่า 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 55.83 ที่เหลือเป็น อัตราเงินเดือน ตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 44.17

ตารางที่ 4-4 จำนวนและค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้จัดการสาขา / ผู้จัดการทีม	25	20.83
2. ผู้ช่วยผู้จัดการ	22	18.33
3. พนักงานปฏิบัติการ	64	53.33
4. อื่น ๆ	9	7.50
รวม	120	100.00

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ระดับตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 53.33 รองลงมา ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการสาขา / ผู้จัดการทีม คิดเป็นร้อยละ 20.83 ระดับตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 18.33 และน้อยที่สุดได้แก่ ระดับตำแหน่ง อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 7.50 ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 4-5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการให้ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4

แนวทางการสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก	ระดับความสำคัญ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
โดยรวม	4.32	0.63	มาก
ด้านนโยบาย	4.49	0.58	มาก
1. ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.58	0.68	มากที่สุด
2. ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.42	0.75	มาก
3. ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว และเข้าใจตรงกัน	4.48	0.75	มาก
4. ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงาน ปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย และการกำหนดผลตอบแทนแบบจูงใจ	4.48	0.60	มาก
5. ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.50	0.66	มากที่สุด
6. นโยบายการให้สิทธิต่างๆที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลากิจ ลาเฉพาะลาเฉพาะกิจกรณีฉุกเฉิน เป็นต้น	4.52	0.78	มากที่สุด

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก	ระดับความสำคัญ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	4.29	0.75	มาก
7. มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ	4.28	0.85	มาก
8. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง	4.23	0.88	มาก
9. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็น เรื่องเกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบอย่างเต็มที่	4.27	0.83	มาก
10. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถ ให้คำปรึกษาทีมงานได้ทุกเรื่อง	4.32	0.84	มาก
11. ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.37	0.89	มาก
ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน	4.40	0.67	มาก
12. สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ความสะอาด และเทคโนโลยี อยู่ในสภาพที่เหมาะสม	4.40	0.71	มาก
13. พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด	4.39	0.80	มาก
14. จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและ เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	4.45	0.73	มาก
15. มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4.32	0.83	มาก
16. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมืออาชีพรัก	4.33	0.88	มาก
17. เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อ ทุกระบบได้ดี ลดความซับซ้อน อัปเดตข้อมูลแบบเรียลไทม์	4.46	0.74	มาก
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.30	0.71	มาก
18. ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง	4.40	0.70	มาก
19. มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน	4.28	0.83	มาก
20. ธนาคารกำหนดคู่ทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน	4.25	0.82	มาก
21. มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการ เกษียณที่อุ่นใจ	4.27	0.89	มาก
ด้านค่าตอบแทน	4.12	0.85	มาก

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก	ระดับความสำคัญ		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
22. การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	3.99	1.03	มาก
23. มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ	3.99	1.03	มาก
24. มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้าง ชื่อเสียงให้กับธนาคาร	4.28	0.82	มาก
25. มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคล โดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด	4.18	0.96	มาก

จากตารางที่ 4-5 พบว่าแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.12 – 4.49 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านนโยบาย มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากโดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 (S.D. = 0.58) ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 (S.D. = 0.67) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.71) ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 (S.D. = 0.75) ด้านค่าตอบแทน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 (S.D. = 0.85)

สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.99 – 4.58 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลได้ดังนี้

ระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานพิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{x}$ = 4.58, S.D. = 0.68) นโยบายการให้สิทธิต่างๆที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลากิจ ลาเฉพาะ ลาเฉพาะกิจกรณีฉุกเฉิน เป็นต้น ($\bar{x}$ = 4.52, S.D. = 0.78) ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสมสามารถยึดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{x}$ = 4.50, S.D. = 0.66)

ระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานพิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ธนาคารเปิดโอกาสให้มีความทำงาน ปรัชญาหรือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตาม

นโยบาย และการกำหนดผลตอบแทนแบบจูงใจ ($\bar{x} = 4.48$, S.D. =0.60) ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว และเข้าใจตรงกัน ($\bar{x} = 4.48$, S.D. =0.75) เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัย เชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ลดความซับซ้อน อัปเดตข้อมูลแบบเรียลไทม์ ($\bar{x} = 4.46$, S.D. =0.74) จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.45$, S.D. =0.73) ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.42$, S.D. =0.75) ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{x} = 4.40$, S.D. =0.70) สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ความสะอาด และเทคโนโลยี อยู่ในสภาพที่เหมาะสม ($\bar{x} = 4.40$, S.D. =0.71) พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด ($\bar{x} = 4.39$, S.D. =0.80) ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.37$, S.D. =0.89) มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบ มีอาชีพ ($\bar{x} = 4.33$, S.D. =0.88) มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.32$, S.D. =0.83) ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้ คำปรึกษาทีมงานได้ทุกเรื่อง ($\bar{x} = 4.32$, S.D. =0.84) มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร ($\bar{x} = 4.28$, S.D. =0.82) มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน ($\bar{x} = 4.28$, S.D. =0.83) มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ($\bar{x} = 4.28$, S.D. =0.85) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ($\bar{x} = 4.27$, S.D. =0.83) มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ ($\bar{x} = 4.27$, S.D. =0.89) ธนาคารกำหนดเส้นทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน ($\bar{x} = 4.25$, S.D. =0.82) มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด ($\bar{x} = 4.18$, S.D. =0.96) การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.05$, S.D. =1.03) มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ ($\bar{x} = 3.99$, S.D. =1.03)

ระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานพิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางน้อยและน้อยที่สุดผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในระดับนี้

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1-4

4.4.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ลักษณะการดำเนินงานขององค์กรแตกต่างกันส่งผลต่อแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา ดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ปริญญตรี		สูงกว่าปริญญตรี ขึ้นไป		t-value	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
โดยรวม	4.32	0.64	4.40	0.60	-0.63	0.53
ด้านนโยบาย	4.46	0.60	4.53	0.63	-0.54	0.59
1. ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.56	0.69	4.65	0.66	-0.59	0.56
2. ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.39	0.76	4.48	0.72	-0.58	0.57
3. ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว และเข้าใจตรงกัน	4.47	0.74	4.52	0.81	-0.28	0.78
4. ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงานปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย และการกำหนดผลตอบแทนแบบจูงใจ	4.47	0.62	4.48	0.77	-0.09	0.93
5. ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.51	0.62	4.48	0.77	0.16	0.88

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี ขึ้นไป		t-value	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านนโยบาย (ต่อ)						
6. นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลากิจ ลาเฉพาะกิจ กรณีฉุกเฉิน เป็นต้น	4.46	0.78	4.68	0.79	-1.32	0.19
ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	4.27	0.75	4.35	0.80	-0.48	0.63
7. มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ	4.24	0.84	4.39	0.88	-0.85	0.40
8. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง	4.25	0.86	4.19	0.98	0.29	0.77
9. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่	4.26	0.82	4.29	0.9	-0.18	0.86
10. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงานมีประสบการณ์ และสามารถให้คำปรึกษาทีมงานได้ทุกเรื่อง	4.28	0.85	4.42	0.81	-0.79	0.43
11. ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.34	0.78	4.45	0.89	0.02	0.98
ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน	4.40	0.68	4.40	0.69	-0.68	0.50
12. สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ความสะอาดและเทคโนโลยี อยู่ในสภาพที่เหมาะสม	4.44	0.74	4.45	0.68	-0.09	0.93
13. พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด	4.44	0.75	4.26	0.93	1.08	0.28

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี ขึ้นไป		t-value	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน (ต่อ)						
14.จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	4.48	0.66	4.35	0.91	0.72	0.48
15.มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4.29	0.88	4.42	0.67	-0.73	0.47
16.มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมีอาชีพ	4.31	0.92	4.39	0.76	-0.39	0.70
17.เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรมสนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ลดความซับซ้อน อัปเดตข้อมูลแบบเรียลไทม์	4.44	0.72	4.52	0.81	-0.50	0.62
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.27	0.76	4.41	0.58	-0.92	0.36
18.ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง	4.35	0.76	4.71	0.46	-3.14	0.00*
19.มีโอกาสรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน	4.22	0.89	4.42	0.62	-1.13	0.26
20.ธนาคารกำหนดคู่ทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน	4.22	0.94	4.32	0.7	-0.53	0.60
21.มีโอกาสนในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ	4.29	0.87	4.19	0.98	0.53	0.60
ด้านค่าตอบแทน	4.08	0.89	4.26	0.77	-1.00	0.32
22.การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	3.99	1.08	4.23	0.88	-1.10	0.27
23. มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ	3.91	1.08	4.23	0.84	-1.47	0.14

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี ขึ้นไป		t-value	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านค่าตอบแทน (ต่อ)						
24. มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร	4.28	0.81	4.26	0.86	0.13	0.89
25. มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด	4.13	0.97	4.32	0.94	-0.94	0.35

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรี ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร โดยรวม มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.08 – 4.40 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ด้านนโยบาย มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 (S.D. = 0.75) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 (S.D. = 0.76) ด้านค่าตอบแทน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.91 – 4.56 โดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลได้ดังนี้

ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ระดับการศึกษาปริญญาตรี พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.56) ธนาคารมีกฎระเบียบข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{X}$ = 4.51)

ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ระดับการศึกษาปริญญาตรี พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก ได้แก่ จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.48$) ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงาน ปรีกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = 0.62) ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = 0.74) นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลาภิก ($\bar{x} = 4.46$) เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.72) สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.74) พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.75) ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($X = 4.39$) ได้รับการฝึกอบรมศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{x} = 4.35$) ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.34$) มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมีอาชีพ ($\bar{x} = 4.31$) มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร ($\bar{x} = 4.28$, S.D. = 0.81) ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสิทธิภาพ และสามารถให้คำปรึกษาที่ทีมงานได้ทุกเรื่อง ($\bar{x} = 4.28$, S.D. = 0.85) มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.87) มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.88) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x} = 4.26$) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.25$) มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ ($\bar{x} = 4.24$) มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.89) ธนาคารกำหนดเส้นทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.94) มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด ($\bar{x} = 4.13$) การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ($X = 3.99$) มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ ($\bar{x} = 3.91$)

พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในระดับนี้

ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร โดยรวม มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ย 4.40

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.26-4.53 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านนโยบาย มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.41 ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ด้านค่าตอบแทน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26

สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.19 – 4.71 โดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลได้ดังนี้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{x} = 4.71$) นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลาภิจ ($\bar{x} = 4.68$) ธนาการมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{x} = 4.65$) ธนาการมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.52$, S.D. = 0.811) เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ($\bar{x} = 4.52$, S.D. = 0.811) ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ธนาการมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.48$, S.D. = 0.72) ธนาการเปิดโอกาสให้มีคณะทำงาน ปรีกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย ($\bar{x} = 4.48$, S.D. = 0.769) ธนาการมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{x} = 4.48$, S.D. = 0.769) ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.45$, S.D. = 0.89) สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ($\bar{x} = 4.45$, S.D. = 0.68) ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้คำปรึกษาทีมงานได้ทุกเรื่อง ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.81) มีกิจกรรมภายในธนาการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.67) มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.62) มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = 0.88) มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมืออาชีพร ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = 0.76) จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลขเพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.35$) ธนาการกำหนดลู่ทางในการเลื่อนตำแหน่ง ชัดเจน ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.7) มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.94) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x} = 4.29$) พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.93)

มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.86) การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.88) มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.84) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.98) มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.98)

ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และองค์กรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางน้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในระดับนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 แตกต่างกัน จำแนกตามระดับการศึกษา จากตารางที่ 4-8 พบว่า องค์กรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรโดยรวม โดยเฉลี่ย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์กรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร รายด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทน โดยเฉลี่ย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

องค์กรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร รายข้อ ได้แก่ ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง โดยเฉลี่ยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยองค์กรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ให้ความสำคัญในรายข้อที่ ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง โดยเฉลี่ยมากกว่า โดยองค์กรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

องค์กรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร รายข้อ ได้แก่ ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจนธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงาน ปรีกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลากิจมีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงาน

อย่างต่อเนื่องผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้องผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้คำปรึกษาทีมงานได้ทุกเรื่องผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่างพื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัดจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานมีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอมีวิวัฒนาการที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมืออาชีพเครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดีมีโอกาสเรียนรู้ทางด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงานธนาคารกำหนดคู่ทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจนมีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจการจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจมีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคารมีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด โดยเฉลี่ย ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4.4.2 สมมติฐานที่ 2 ลักษณะการดำเนินงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 แตกต่างกันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จำแนกตามอายุในการทำงาน ดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร อายุงานในการทำงาน

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ต่ำกว่า 10 ปี		ต่ำกว่า 10 ปี		t-value	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
โดยรวม	4.37	0.62	4.33	0.63	0.32	0.75
ด้านนโยบาย	4.45	0.57	4.49	0.63	-0.36	0.72
1. ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.54	0.58	4.61	0.74	-0.55	0.59
2. ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.38	0.70	4.44	0.79	-0.49	0.62
3. ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	4.44	0.71	4.51	0.79	-0.54	0.59

ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว และ เข้าใจตรงกัน						
4. ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงาน ปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรม ตามนโยบาย และการกำหนดผลตอบแทน แบบจูงใจ	4.46	0.62	4.49	0.69	-0.22	0.82
5. ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.52	0.58	4.49	0.71	0.28	0.78
6. นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลากิจ ลาเฉพาะกิจ กรณีฉุกเฉิน เป็นต้น	4.48	0.71	4.54	0.84	-0.42	0.67
ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	4.32	0.78	4.28	0.75	0.29	0.77
7. มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงาน เหมาะสม กับความรู้ความสามารถ	4.25	0.89	4.29	0.83	-0.26	0.79
8. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณ ที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง	4.27	0.87	4.21	0.90	0.38	0.71
9. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงาน ตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่	4.31	0.78	4.24	0.88	0.49	0.63

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ต่ำกว่า 10 ปี		ต่ำกว่า 10 ปี		t-value	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
10. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสิทธิภาพ และสามารถให้คำปรึกษา ทีมงานได้ทุกเรื่อง	4.38	0.79	4.28	0.88	0.62	0.54
11. ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิ ภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.38	0.73	4.36	0.86	0.09	0.93
ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและ บรรยากาศในการทำงาน	4.45	0.63	4.37	0.71	0.63	0.53
12. สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ความสะอาด และเทคโนโลยี อยู่ในสภาพที่เหมาะสม	4.48	0.62	4.42	0.78	0.46	0.64
13. พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด	4.46	0.68	4.35	0.87	0.74	0.46
14. จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการ ปฏิบัติงาน	4.50	0.62	4.42	0.80	0.61	0.54
15. มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และ ผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4.33	0.83	4.32	0.84	0.09	0.93
16. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมีอาชีพรัก	4.48	0.74	4.24	0.96	1.49	0.14
17. เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบ ได้ดี ลดความซับซ้อน ออฟเดทข้อมูลแบบ เรียลไทม์	4.44	0.65	4.47	0.80	-0.25	0.80
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.31	0.74	4.31	0.71	0.05	0.96
18. ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนา ตนเอง	4.29	0.77	4.54	0.65	-1.92	0.06
19. มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยง สอนงาน	4.29	0.80	4.26	0.86	0.18	0.86

20. ธนาคารกำหนดลู่ทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน	4.29	0.80	4.22	0.94	0.42	0.67
21. มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ	4.38	0.73	4.19	0.99	1.08	0.28

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ต่ำกว่า 10 ปี		ต่ำกว่า 10 ปี		t-value	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านค่าตอบแทน	4.20	0.78	4.08	0.91	0.76	0.45
22. การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	4.10	0.81	4.01	1.17	0.47	0.64
23. มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ	4.10	0.88	3.92	1.12	0.97	0.33
24. มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร	4.31	0.80	4.25	0.83	0.41	0.68
25. มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด	4.27	0.87	4.13	1.02	0.81	0.42

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-7 พบว่า อายุงานในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่ โดยรวม มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.37

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.45 – 4.31 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ด้านนโยบาย มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ด้านนโยบาย มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ด้านค่าตอบแทน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.10 – 4.54 โดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลได้ดังนี้ ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่อายุงานในการทำงานต่ำกว่า 10 ปีพิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ธนาครมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{x}$ = 4.54) ธนาครมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{x}$ = 4.52) จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.5) ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่อายุงานในการทำงานต่ำกว่า 10 ปีพิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ($\bar{x}$ = 4.48, S.D. = 0.62) นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลาภิก ($\bar{x}$ = 4.48, S.D. = 0.71) มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมืออาชีพร่วมกัน ($\bar{x}$ = 4.48, S.D. = 0.74) ธนาครเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ประชุมหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย ($\bar{x}$ = 4.46, S.D. = 0.62) พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด ($\bar{x}$ = 4.46, S.D. = 0.68) เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ($\bar{x}$ = 4.44, S.D. = 0.65) ธนาครมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\bar{x}$ = 4.44, S.D. = 0.71) ธนาครมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{x}$ = 4.38, S.D. = 0.7) ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x}$ = 4.38, S.D. = 0.73) มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ ($\bar{x}$ = 4.38, S.D. = 0.73) ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้คำปรึกษาที่งานได้ทุกอย่าง ($\bar{x}$ = 4.38, S.D. = 0.79) มีกิจกรรมภายใน ธนาครเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{x}$ = 4.33) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x}$ = 4.31, S.D. = 0.78) มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคร ($\bar{x}$ = 4.31, S.D. = 0.8) ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{x}$ = 4.29, S.D. = 0.77) มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน ($\bar{x}$ = 4.29, S.D. = 0.8) ธนาครกำหนดช่องทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน ($\bar{x}$ = 4.29, S.D. = 0.8) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}$ = 4.27, S.D. = 0.87) มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคล โดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด ($\bar{x}$ = 4.27, S.D. = 0.87) มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ ($\bar{x}$ = 4.25) การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ($\bar{x}$ = 4.1, S.D. = 0.81) มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ ($\bar{x}$ = 4.1, S.D. = 0.88)

พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในระดับนี้

อายุงานในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร โดยรวม มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.33

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.08-4.49 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านนโยบาย มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ด้านค่าตอบแทน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.92 – 4.61 โดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลได้ดังนี้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่อายุงานในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ธนากรมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{x} = 4.61$) ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{x} = 4.54$, S.D. = 0.65) นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลากิจ ($\bar{x} = 4.54$, S.D. = 0.84) ธนากรมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.51$, S.D. = 0.79) ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่อายุงานในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก ธนากรเปิดโอกาสให้มีคณะทำงาน ปรีกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย ($\bar{x} = 4.49$, S.D. = 0.69) ธนากรมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{x} = 4.49$, S.D. = 0.71) เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ($\bar{x} = 4.47$) ธนากรมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.44$) สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.78) จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.8) ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.36$) พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด ($\bar{x} = 4.35$) มีกิจกรรมภายในธนากรเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และ

ผู้ บ ้ ง ค ้ บ บ ้ ญ ช า อ ย ู ' เ ส ม อ

($\bar{x}$ = 4.32) มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ ($\bar{x}$ = 4.29) ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้คำปรึกษาที่ทีมงานได้ทุกเรื่อง ($\bar{x}$ = 4.28) มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน ($\bar{x}$ = 4.26) มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร ($\bar{x}$ = 4.25) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x}$ = 4.24, S.D. = 0.88) มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมืออาชีพรัก ($\bar{x}$ = 4.24, S.D. = 0.96) ธนาคารกำหนดคู่ทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน ($\bar{x}$ = 4.22) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}$ = 4.21) มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ ($\bar{x}$ = 4.19) มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด ($\bar{x}$ = 4.13) การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ($\bar{x}$ = 4.01) มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ ($\bar{x}$ = 3.92)

ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และองค์กรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางน้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในระดับนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ลักษณะการดำเนินงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 แตกต่างกันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน จำแนกตามอายุในการทำงาน จากตารางที่ 4-7 พบว่า องค์กรที่มีอายุงานในการทำงานที่ต่างกัน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรโดยรวม โดยเฉลี่ย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์กรที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร รายด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทน โดยเฉลี่ย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

องค์กรที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร รายข้อ ได้แก่ ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงาน ปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบายธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลาจึงมีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงาน

เหมาะสม กับความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่องผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้คำปรึกษาที่ทีมงานได้ทุกเรื่อง ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมืออาชีพ เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน ธนาคารกำหนดคู่ทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด โดยเฉลี่ย ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4.4.3 สมมติฐานที่ 3 ลักษณะการดำเนินงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 แตกต่างกันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน จำแนกตามอัตราเงินเดือนดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามอัตราเงินเดือน

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ต่ำกว่า 50,000 บาท		ตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป		t-value	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
โดยรวม	4.4	0.62	4.26	0.63	0.32	0.75
ด้านนโยบาย	4.51	0.63	4.43	0.58	-0.36	0.72
1. ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.69	0.61	4.45	0.75	-0.55	0.59

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ต่ำกว่า 50,000 บาท		ตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป		t-value	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
2. ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.43	0.8	4.4	0.69	-0.49	0.62
3. ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว และเข้าใจตรงกัน	4.51	0.73	4.45	0.8	-0.54	0.59
4. ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงานปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย และการกำหนดผลตอบแทนแบบจูงใจ	4.54	0.61	4.4	0.72	-0.22	0.82
5. ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.54	0.7	4.45	0.61	0.28	0.78
6. นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลาคลอด ลาเฉพาะกิจ กรณีฉุกเฉิน เป็นต้น	4.55	0.78	4.47	0.8	-0.42	0.67
ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	4.33	0.78	4.24	0.73	0.29	0.77
7. มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ	4.27	0.93	4.28	0.74	-0.26	0.79
8. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.88	4.11	0.89	0.38	0.71
9. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่	4.28	0.83	4.25	0.85	0.49	0.63

10. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้คำปรึกษาทีมงานได้ทุกเรื่อง	4.31	0.84	4.32	0.85	0.62	0.54
11. ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.46	0.68	4.25	0.94	0.09	0.93
ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน	4.46	0.65	4.33	0.71	0.63	0.53

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ต่ำกว่า 50,000 บาท		ตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป		t-value	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
12. สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ความสะอาด และเทคโนโลยี อยู่ในสภาพที่เหมาะสม	4.51	0.61	4.36	0.83	0.46	0.64
13. พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด	4.4	0.8	4.38	0.81	0.74	0.46
14. จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	4.49	0.68	4.4	0.79	0.61	0.54
15. มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4.4	0.87	4.23	0.78	0.09	0.93
16. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมีอาชีพ	4.4	0.91	4.25	0.85	1.49	0.14
17. เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรมสนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ลดความซับซ้อน อัปเดตข้อมูลแบบเรียลไทม์	4.52	0.66	4.38	0.84	-0.25	0.80
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.37	0.75	4.24	0.67	0.05	0.96

18. ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง	4.43	0.76	4.45	0.64	-1.92	0.06
19. มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน	4.36	0.87	4.17	0.78	0.18	0.86
20. ธนาคารกำหนดลู่ทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน	4.36	0.85	4.11	0.91	0.42	0.67
21. มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ	4.31	0.91	4.21	0.88	1.08	0.28
ด้านค่าตอบแทน	4.25	0.8	3.97	0.91	0.76	0.45
22. การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	4.1	1.02	3.98	1.07	0.47	0.64
23. มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ	4.13	0.97	3.81	1.09	0.97	0.33
24. มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร	4.37	0.78	4.15	0.86	0.41	0.68

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ต่ำกว่า 50,000 บาท		ตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป		t-value	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
25. มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด	4.39	0.83	3.92	1.05	0.81	0.42

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-8 พบว่า อัตราเงินเดือนปัจจุบัน ต่ำกว่า 50,000 บาท ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่ โดยรวม มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.40

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25 – 4.51 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านนโยบาย มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.51 ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ด้านค่าตอบแทน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.10 – 4.69 โดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลได้ดังนี้ ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่อัตราเงินเดือนปัจจุบันต่ำกว่า 50,000 บาทพิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{x} = 4.69$) นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลากิจ ($\bar{x} = 4.55$) ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงาน ปรีกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย ($\bar{x} = 4.54$, S.D. = 0.61) ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{x} = 4.54$, S.D. = 0.7) เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ($\bar{x} = 4.52$) สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ($\bar{x} = 4.51$, S.D. = 0.61) ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.51$, S.D. = 0.73) ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่อัตราเงินเดือนปัจจุบันต่ำกว่า 50,000 บาทพิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก ได้แก่ จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.49$) ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.46$) ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = 0.76) ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = 0.8) พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด ($\bar{x} = 4.4$, S.D. = 0.8) มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.4$, S.D. = 0.87) มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมีอาชีพ ($\bar{x} = 4.4$, S.D. = 0.91) มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด ($\bar{x} = 4.39$) มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร ($\bar{x} = 4.37$) ธนาคารกำหนดเส้นทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.85) มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.87) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.33$) ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้คำปรึกษาที่ทีมงานได้ทุก

($\bar{x}$ = 4.31, S.D. = 0.84) มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ ($\bar{x}$ = 4.31, S.D. = 0.91) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x}$ = 4.28) มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ ($\bar{x}$ = 4.27) มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ ($\bar{x}$ = 4.13) การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ($\bar{x}$ = 4.1)

พิจารณารายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในระดับนี้

อัตราเงินเดือนปัจจุบันตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร โดยรวม มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.26 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.97 – 4.43 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านนโยบาย มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 (S.D. = 0.67) ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 (S.D. = 0.73) ด้านค่าตอบแทน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97

สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.81 – 4.47 โดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลได้ดังนี้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่อัตราเงินเดือนปัจจุบันตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป พิจารณารายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก ได้แก่ นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลากิจ ($\bar{x}$ = 4.47) ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{x}$ = 4.45, S.D. = 0.61) ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{x}$ = 4.45, S.D. = 0.64) ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{x}$ = 4.45, S.D. = 0.75) ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\bar{x}$ = 4.45, S.D. = 0.8) ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{x}$ = 4.4, S.D. = 0.69) ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงาน ปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย ($\bar{x}$ = 4.4, S.D. = 0.72) จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.4, S.D. = 0.79) พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด ($\bar{x}$ = 4.38, S.D. = 0.81) เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ($\bar{x}$ = 4.38, S.D. = 0.84) สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ($\bar{x}$ = 4.36)

ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้คำปรึกษาที่ทีมงานได้ทุกเรื่อง ($\bar{x} = 4.32$) มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ ($\bar{x} = 4.28$) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.85) มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมืออาชีพร ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.85) ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.94) มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.23$) มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ ($\bar{x} = 4.21$) มีโอกาสเรียนรู้ทางด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน ($\bar{x} = 4.17$) มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร ($\bar{x} = 4.15$) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.89) ธนาคารกำหนดคู่ทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.91) การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ($\bar{x} = 3.98$) มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด ($\bar{x} = 3.92$) มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ ($\bar{x} = 3.81$)

ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และองค์กรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางน้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในระดับนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ลักษณะการดำเนินงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 แตกต่างกันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน จำแนกตามอัตราเงินเดือน จากตารางที่ 4-8 พบว่า องค์กรที่มีอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรโดยรวม โดยเฉลี่ย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์กรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร รายด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทน โดยเฉลี่ย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

องค์กรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร รายข้อ ได้แก่ ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงาน ปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตาม

นโยบายธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลาภิก มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้คำปรึกษาทีมงานได้ ทุกเรื่อง ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมืออาชีพ เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน ธนาคารกำหนดเส้นทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคารมีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด โดยเฉลี่ย ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4.4.4 สมมติฐานที่ 4 ลักษณะการดำเนินงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4 แตกต่างกันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จำแนกตามตำแหน่งงาน ดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามตำแหน่งงาน

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ผู้จัดการ สาขา/ ผู้จัดการทีม		ผู้ช่วย ผู้จัดการ		พนักงาน ปฏิบัติการ		อื่นๆ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
โดยรวม	4.37	0.60	4.17	0.63	4.34	0.62	4.74	0.40
ด้านนโยบาย	4.42	0.73	4.43	0.57	4.46	0.59	4.89	0.33

1. ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.64	0.76	4.36	0.90	4.58	0.59	5.00	0.00
2. ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.44	0.92	4.32	0.72	4.38	0.72	4.89	0.33

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	ผู้จัดการ สาขา/ ผู้จัดการทีม		ผู้ช่วย ผู้จัดการ		พนักงาน ปฏิบัติการ		อื่นๆ	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
3. ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว และเข้าใจตรงกัน	4.36	0.91	4.45	0.80	4.48	0.71	4.89	0.33
4. ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงาน ปรีกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย และการกำหนดผลตอบแทนแบบจูงใจ	4.52	0.51	4.36	0.79	4.45	0.66	4.78	0.67
5. ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.32	0.85	4.59	0.59	4.48	0.62	4.89	0.33
6. นโยบายการให้สิทธิต่างๆที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลาคลอด ลาเฉพาะ ลาเฉพาะกิจกรณีฉุกเฉิน เป็นต้น	4.48	1.05	4.41	0.85	4.50	0.69	5.00	0.00

ด้านการบริหารงานของ ผู้บังคับบัญชา	4.36	0.77	4.09	0.77	4.28	0.77	4.71	0.45
7. มีการมอบหมายหน้าที่ให้ พนักงานเหมาะสม กับความรู้ ความสามารถ	4.4	0.96	4.18	0.73	4.2	0.88	4.67	0.50
8. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานใน ปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงาน อย่างต่อเนื่อง	4.24	0.97	4.05	0.90	4.23	0.89	4.67	0.50
9. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความ คิดเห็นเรื่อง เกี่ยวข้องกับงานที่ รับผิดชอบอย่างเต็มที่	4.40	0.71	3.95	1.09	4.27	0.80	4.67	0.50

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานและองค์กร	ผู้จัดการ สาขา/ ผู้จัดการทีม		ผู้ช่วย ผู้จัดการ		พนักงาน ปฏิบัติการ		อื่นๆ	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
9. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความ คิดเห็นเรื่อง เกี่ยวข้องกับงานที่ รับผิดชอบอย่างเต็มที่	4.40	0.71	3.95	1.09	4.27	0.80	4.67	0.50
10. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจ เรื่องงาน มีประสิทธิภาพ และ สามารถให้ คำปรึกษาทีมงานได้ ทุกเรื่อง	4.24	0.97	4.23	0.87	4.31	0.81	4.78	0.44
11. ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.52	0.65	4.05	1.05	4.36	0.78	4.78	0.44

ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพ และบรรยากาศในการทำงาน	4.45	0.65	4.18	0.81	4.4	0.65	4.76	0.43
12. สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ความสะอาด และ เทคโนโลยี อยู่ในสภาพที่เหมาะสม	4.56	0.65	4.27	0.94	4.42	0.69	4.67	0.50
13. พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่ แออัด	4.28	1.06	4.23	0.81	4.44	0.71	4.78	0.44
14. จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่อง คอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการ ปฏิบัติงาน	4.48	0.77	4.36	0.9	4.42	0.69	4.78	0.44
15. มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อ สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่ เสมอ	4.40	0.82	4.09	0.87	4.31	0.85	4.78	0.44
16. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รัก สามัคคี ทำงานแบบมืออาชีพ	4.44	0.82	3.91	1.27	4.38	0.75	4.78	0.44

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานและองค์กร	ผู้จัดการ สาขา/ ผู้จัดการทีม		ผู้ช่วย ผู้จัดการ		พนักงาน ปฏิบัติการ		อื่นๆ	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
17. เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความ ทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ลด ความซับซ้อน อัปเดตข้อมูลแบบ เรียลไทม์	4.56	0.77	4.23	1.02	4.45	0.64	4.78	0.44

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.38	0.77	4.13	0.64	4.28	0.74	4.78	0.38
18. ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง	4.52	0.82	4.45	0.51	4.36	0.74	4.78	0.44
19. มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน	4.4	0.76	4.09	0.92	4.23	0.85	4.67	0.50
20. ธนาคารกำหนดคู่ทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน	4.28	0.98	4.05	0.9	4.23	0.84	4.78	0.44
21. มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ	4.32	0.90	3.91	1.06	4.28	0.84	4.89	0.33
ด้านค่าตอบแทน	4.14	0.86	3.90	0.91	4.15	0.85	4.47	0.74
22. การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	4.12	1.09	3.95	1.09	4.02	1.02	4.33	1
23. มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ	3.96	1.02	3.77	1.23	4.05	0.98	4.22	0.97
24. มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงาน ที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร	4.32	0.80	4	0.87	4.3	0.81	4.67	0.71
25. มีค่าตอบแทนของพนักงาน ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงาน รายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด	4.16	1.11	3.86	1.04	4.23	0.89	4.67	0.71

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-9 พบว่า ผู้จัดการสาขา/ผู้จัดการทีม ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่ โดยรวม มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.37

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.14 – 4.45 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ด้านนโยบาย มีระดับ

ความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีระดับ ความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ด้านค่าตอบแทน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.96 – 4.64 โดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลได้ดังนี้ ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่ผู้จัดการสาขา/ผู้จัดการทีม พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{x}$ = 4.64) เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ลดความซับซ้อน อัปเดตข้อมูลแบบเรียลไทม์ ($\bar{x}$ = 4.56, S.D. = 0.77) สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ความสะอาด และเทคโนโลยี อยู่ในสภาพที่เหมาะสม ($\bar{x}$ = 4.56, S.D. = 0.65) ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{x}$ = 4.52, S.D. = 0.82) ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x}$ = 4.52, S.D. = 0.65) ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงานปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย และการกำหนดผลตอบแทนแบบจูงใจ ($\bar{x}$ = 4.52, S.D. = 0.51)

ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่ผู้จัดการสาขา/ผู้จัดการทีม พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก ได้แก่ นโยบายการให้สิทธิต่างๆที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลากิจ ลาเฉพาะลาเฉพาะกิจกรณีกรณีฉุกเฉิน เป็นต้น ($\bar{x}$ = 4.48, S.D. = 1.05) จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลขเพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.48, S.D. = 0.77) มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ ($\bar{x}$ = 4.44, S.D. = 0.96) ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{x}$ = 4.44, S.D. = 0.92) มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมืออาชีพร่วม ($\bar{x}$ = 4.44, S.D. = 0.82) มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{x}$ = 4.40, S.D. = 0.82) มีโอกาสเรียนรู้ทางด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน ($\bar{x}$ = 4.40, S.D. = 0.76) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเรื่อง เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบอย่างเต็มที่ ($\bar{x}$ = 4.40, S.D. = 0.71) ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว และเข้าใจตรงกัน ($\bar{x}$ = 4.36) มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ ($\bar{x}$ = 4.32, S.D. = 0.90) ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{x}$ = 4.32, S.D. = 0.85) มีการมอบรางวัล

และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร ($\bar{x}=4.32$, S.D. = 0.80) พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด ($\bar{x}=4.28$, S.D. = 1.06) ธนาคารกำหนดเส้นทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน ($\bar{x}=4.28$, S.D. = 0.98) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่องและผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้ คำปรึกษาที่ทีมงานได้ทุกเรื่อง ($\bar{x}=4.24$, S.D. = 0.97) มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคล โดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด ($\bar{x}=4.16$) การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ($\bar{x}=4.12$) มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ ($\bar{x}=3.96$)

พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในระดับนี้

จากตารางที่ 4-9 พบว่า ผู้ช่วยผู้จัดการ ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่ โดยรวม มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.17

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.77 – 4.59 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านนโยบาย มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ค่าตอบแทน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.96 – 4.64 โดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลได้ดังนี้ ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้จัดการ พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{x}=4.59$)

ระดับความสำคัญของแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่ผู้ช่วยผู้จัดการ พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{x}=4.59$) ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{x}=4.45$) ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.36$, S.D. = 0.9) ที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร ($\bar{x}=4.32$, S.D. = 0.80) พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด ($\bar{x}=4.28$, S.D. = 1.06) ธนาคารกำหนดเส้นทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน ($\bar{x}=4.28$, S.D. = 0.98) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตาม

งานอย่างต่อเนื่องและผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้ คำปรึกษา
ทีมงานได้ทุกเรื่อง ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.97) มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงาน
รายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด ($\bar{x} = 4.16$) การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน
($\bar{x} = 4.12$) มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ ($\bar{x} = 3.96$)

พิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการ
วิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในระดับนี้

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างแนว
ทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนก
ตามระดับตำแหน่งงาน

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานและองค์กร	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p- value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.16	3	0.72	1.87	0.14
	ภายในกลุ่ม	44.51	116	0.38		
	รวม	46.67	119			
ด้านนโยบาย	ระหว่างกลุ่ม	1.67	3	0.56	1.54	0.21
	ภายในกลุ่ม	41.95	116	0.36		
	รวม	43.62	119			
1. ธนาคารมีนโยบายในการ ดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน	ระหว่างกลุ่ม	2.71	3	0.90	1.99	0.12
	ภายในกลุ่ม	52.46	116	0.45		
	รวม	55.17	119			
2. ธนาคารมีนโยบายการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	ระหว่างกลุ่ม	2.35	3	0.78	1.40	0.25
	ภายในกลุ่ม	64.82	116	0.56		
	รวม	67.17	119			
3. ธนาคารมีนโยบายและจัดทำ ระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้การ ปฏิบัติงานมีความคล่องตัว และ เข้าใจตรงกัน	ระหว่างกลุ่ม	1.88	3	0.63	1.10	0.35
	ภายในกลุ่ม	66.09	116	0.57		
	รวม	67.97	119			
4. ธนาคารเปิดโอกาสให้มี คณะทำงาน ปรึกษาหารือร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	1.18	3	0.39	0.90	0.44
	ภายในกลุ่ม	50.75	116	0.44		

ในการกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย และการกำหนดผลตอบแทนแบบจูงใจ	รวม	51.93	119			
5. ธนาคารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.37	3	0.79	1.85	0.14
	ภายในกลุ่ม	49.63	116	0.43		
	รวม	52.00	119			

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
6. นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลากิจ ลาเฉพาะกิจกรณีฉุกเฉิน เป็นต้น	ระหว่างกลุ่ม	2.41	3	0.80	1.30	0.28
	ภายในกลุ่ม	71.56	116	0.62		
	รวม	73.97	119			
ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2.60	3	0.87	1.53	0.21
	ภายในกลุ่ม	65.79	116	0.57		
	รวม	68.39	119			
7. มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	2.29	3	0.76	1.06	0.37
	ภายในกลุ่ม	83.63	116	0.72		
	รวม	85.93	119			
8. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง	ระหว่างกลุ่ม	2.47	3	0.82	1.05	0.37
	ภายในกลุ่ม	91.00	116	0.78		
	รวม	93.47	119			
9. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความ	ระหว่างกลุ่ม	4.03	3	1.34	1.96	0.12
	ภายในกลุ่ม	79.44	116	0.68		

คิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่	รวม	83.47	119			
10.ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสิทธิภาพ และสามารถให้คำปรึกษาที่ทีมงานได้ทุกเรื่อง	ระหว่างกลุ่ม	2.24	3	0.75	1.06	0.37
	ภายในกลุ่ม	81.73	116	0.70		
	รวม	83.97	119			
11.ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	4.38	3	1.46	2.31	0.08
	ภายในกลุ่ม	73.48	116	0.63		
	รวม	77.87	119			
ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.28	3	0.76	1.69	0.17
	ภายในกลุ่ม	52.19	116	0.45		
	รวม	54.47	119			
12.สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ความสะอาด และเทคโนโลยี อยู่ในสภาพที่เหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	1.46	3	0.49	0.94	0.42
	ภายในกลุ่ม	60.13	116	0.52		
	รวม	61.59	119			

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
13.พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด	ระหว่างกลุ่ม	2.38	3	0.79	1.24	0.30
	ภายในกลุ่ม	74.21	116	0.64		
	รวม	76.59	119			
14.จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลขเพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.20	3	0.40	0.75	0.53
	ภายในกลุ่ม	62.50	116	0.54		
	รวม	63.70	119			
15.มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง	ระหว่างกลุ่ม	3.20	3	1.07	1.56	0.20
	ภายในกลุ่ม	79.12	116	0.68		
	รวม	82.33	119			

พนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่ เสมอ						
16.มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รัก สามัคคี ทำงานแบบมีอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	6.13	3	2.04	2.74	0.05*
	ภายในกลุ่ม	86.53	116	0.75		
	รวม	92.67	119			
17.เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัย เชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ลดความซับซ้อน แอพพลิเคชั่นข้อมูลแบบเรียลไทม์	ระหว่างกลุ่ม	2.35	3	0.78	1.43	0.24
	ภายในกลุ่ม	63.44	116	0.55		
	รวม	65.79	119			
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การ งาน	ระหว่างกลุ่ม	2.91	3	0.97	1.92	0.13
	ภายในกลุ่ม	58.68	116	0.51		
	รวม	61.59	119			
18.ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	1.61	3	0.54	1.07	0.36
	ภายในกลุ่ม	57.98	116	0.50		
	รวม	59.59	119			
19.มีโอกาสรู้งานด้านต่างๆ มีพื้ เถียงสอนงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.62	3	0.87	1.28	0.29
	ภายในกลุ่ม	79.30	116	0.68		
	รวม	81.93	119			
20.ธนาคารกำหนดช่องทางในการ เลื่อนตำแหน่งชัดเจน	ระหว่างกลุ่ม	3.47	3	1.16	1.51	0.22
	ภายในกลุ่ม	89.03	116	0.77		
	รวม	92.50	119			

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานและองค์กร	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p- value
21.มีโอกาสรู้งานด้านต่างๆ มีพื้ เถียงสอนงาน	ระหว่างกลุ่ม	6.38	3	2.13	2.77	0.04*
	ภายในกลุ่ม	89.08	116	0.77		
	รวม	95.47	119			

ด้านค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	2.26	3	0.75	1.02	0.39
	ภายในกลุ่ม	85.49	116	0.74		
	รวม	87.75	119			
22.การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	ระหว่างกลุ่ม	1.12	3	0.37	0.34	0.79
	ภายในกลุ่ม	126.58	116	1.09		
	รวม	127.70	119			
23.มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.75	3	0.58	0.54	0.65
	ภายในกลุ่ม	125.24	116	1.08		
	รวม	126.99	119			
24.มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร	ระหว่างกลุ่ม	3.13	3	1.04	1.57	0.20
	ภายในกลุ่ม	76.80	116	0.66		
	รวม	79.93	119			
25.มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด	ระหว่างกลุ่ม	4.53	3	1.51	1.66	0.18
	ภายในกลุ่ม	105.44	116	0.91		
	รวม	109.97	119			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่ โดยรวม โดยเฉลี่ย ไม่มีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกันให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กรที่รายด้าน ได้แก่ ภาพรวมด้านนโยบาย ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทน โดยเฉลี่ย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกันให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร รายข้อ ได้แก่ ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ธนาคารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ธนาคารมีนโยบายและจัดทำระเบียบและคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ธนาคารเปิดโอกาสให้มีคณะทำงาน ปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมตาม

นโยบาย ธนาการมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสม สามารถยืดหยุ่นได้ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน นโยบายการให้สิทธิต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ลาป่วย ลาพักร้อน ลากิจ มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็น เรื่องที่เกี่ยวข้อง ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเรื่องงาน มีประสบการณ์ และสามารถให้คำปรึกษาที่งานได้ทุกเรื่อง ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง พื้นที่สำนักงานกว้างขวางไม่แออัด จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมภายในธนาคารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เครื่องมือและอุปกรณ์ โปรแกรม สนับสนุนมีความทันสมัยเชื่อมต่อทุกระบบได้ดี ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ มีพี่เลี้ยงสอนงาน ธนาคารกำหนดคู่ทางในการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน การจ่ายเงินเดือนเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีโบนัสประจำปี เป็นที่พึงพอใจ มีการมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร มีค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานรายบุคคลโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด โดยเฉลี่ย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกันให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร และมีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจ รายข้อ ได้แก่ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมีอาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4-11 ถึง 4-12

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน และ ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและบรรยากาศในการทำงาน

ระดับตำแหน่งงาน	ค่าเฉลี่ย ด้านสภาพแวดล้อม สัมพันธภาพและ บรรยากาศในการทำงาน	ผู้จัดการ สาขา/ ผู้จัดการทีม	ผู้ช่วย ผู้จัดการ	พนักงาน ปฏิบัติการ	อื่น ๆ
		4.44	3.91	4.38	4.78
ผู้จัดการสาขา/ ผู้จัดการทีม	4.44	-	0.53	0.06*	0.34
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.91	-	-	0.74	0.87
พนักงาน ปฏิบัติการ	4.38	-	-	-	0.40
อื่น ๆ	4.78	-	-	-	-

* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-10 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยรวม เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้จัดการสาขา/ผู้จัดการทีม ให้ความสำคัญเกี่ยวกับมิวณธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี ทำงานแบบมืออาชีพ โดยเฉลี่ย มากกว่า พนักงานปฏิบัติการ

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน และ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ระดับตำแหน่งงาน	ค่าเฉลี่ย ด้านความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน	ผู้จัดการ สาขา/ ผู้จัดการทีม	ผู้ช่วย ผู้จัดการ	พนักงาน ปฏิบัติการ	อื่น ๆ
		4.32	3.91	4.28	4.89

ผู้จัดการสาขา/ ผู้จัดการทีม	4.32	-	0.41	0.04*	0.57
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.91		-	0.37	0.98
พนักงาน ปฏิบัติการ	4.28			-	0.61
อื่น ๆ	4.89				-

* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-10 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงานโดยรวม เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้จัดการสาขา/ผู้จัดการทีม ให้ความสำคัญเกี่ยวกับมีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และมีแผนการเกษียณที่อุ่นใจโดยเฉลี่ย มากกว่า พนักงานปฏิบัติการ

บรรณานุกรม

พิมพ์รายการอ้างอิงลงในนี้ หรือทำการย้ายรายการอ้างอิงที่สร้างจาก Endnote หรือ Zotero
ย้ายเล่มมายังบริเวณนี้



ภาคผนวก

หากมีภาคผนวกให้จัดทำเนื้อหาบริเวณนี้ หากไม่สามารถลบหน้านี้ได้เลย



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายปิยะณัฐ หลวงสนาม
ชื่อการค้นคว้าอิสระ	แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกา ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พื้นที่ภาคตะวันออก 4
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนคร เหนือ
ประวัติ	ปริญญาตรี (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2552 ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) (กำลังศึกษาต่อ) มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ วิทยาเขตระยอง พ.ศ. 2566