

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน (มหาชน) ตลอดจนข้อมูลพื้นฐาน เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทาง ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานสาขาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 14 สาขา จำนวน 150 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) อัตราร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปของตาราง สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 68.7 มีอายุ 30 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.7 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 71.3 ทำงานในธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มาเป็นเวลา 10 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.3 มีตำแหน่งองค์กรเป็นผู้ช่วยหัวหน้าส่วน คิดเป็นร้อยละ 35.3 ทำหน้าที่ในด้านการให้บริการลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 48.7 มีเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 41.3 ทราบการนำโครงการพัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในการบริหารการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 98.7

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยภาพรวมมีความสำคัญต่อผู้ตอบแบบสอบถามในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.01 โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดคือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.04 เท่ากัน

ด้านความสำเร็จของงานโดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.99 โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดคือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 4.11

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือโดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.70 โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดคือ ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพและความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานต่อหน่วยงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.79 เท่ากัน

ด้านความรับผิดชอบโดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.91 โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดคือ ปริมาณงานที่เหมาะสม และการมีโอกาสแสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.96 เท่ากัน

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.49 โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดคือ การมีโอกาสในการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา ด้วยค่าเฉลี่ย 3.66 ส่วนธนาคารให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง เป็นปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.39

ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ

ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจโดยภาพรวมมีความสำคัญต่อผู้ตอบแบบสอบถามในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.77 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเรื่องส่วนตัว ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน โดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.69 โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับมากคือ การกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในตำแหน่งมีความชัดเจน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.84

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.87 โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับมากคือ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยค่าเฉลี่ย 3.94

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.00 โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับมากคือ การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 4.02

ด้านความมั่นคงในงาน โดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.81 โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับมากคือ ผลประกอบการของธนาคารมีผลต่อความมั่นคงในอาชีพของพนักงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.88 และการต้องโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่และสถานที่ทำงานตามคำสั่งของธนาคาร ด้วยค่าเฉลี่ย 3.73 เท่ากัน

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.49 โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับมากคือ เงินเดือนที่ได้รับ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.76 ส่วนปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับปานกลางคือ สวัสดิการของธนาคารที่มีต่อครอบครัว ด้วยค่าเฉลี่ย 3.27

ด้านสภาพการทำงาน โดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.77 โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับมากคือ ความสะอาดของสถานที่ทำงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.93

ด้านเรื่องส่วนตัว โดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.76 โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญในระดับมาก คือ ความรักความอบอุ่นในครอบครัวมีผลให้มีความพร้อมในการทำงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.92

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.23 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยของปัญหาจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.32 โดยปัจจัยที่มีปัญหาในระดับมากที่สุดคือ ลักษณะงานที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.45 ส่วนปัจจัยที่มีปัญหาในระดับปานกลางคือ ไม่ได้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ และไม่ได้ทำงานที่ตรงกับความถนัด ด้วยค่าเฉลี่ย 3.31 เท่ากัน

ด้านผลสำเร็จในการทำงาน โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.33 โดยปัจจัยที่มีปัญหาในระดับมากที่สุดคือ ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.43 ส่วนปัจจัยที่มีปัญหาในระดับปานกลางคือ รู้สึกไม่สมหวังในสิ่งที่ตั้งใจและปรารถนาอยากจะทำ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.33

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.09 โดยปัจจัยที่มีปัญหาในระดับปานกลางคือ ไม่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากชนาการ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.11

ด้านการได้รับความรับผิดชอบ โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.13 โดยปัจจัยที่มีปัญหาในระดับปานกลางคือ ปริมาณงานไม่เหมาะสม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.33

ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.25 โดยปัจจัยที่มีปัญหาในระดับปานกลางคือ ธนาคารไม่ให้โอกาสในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.28

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ

ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจโดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.26 โดยปัจจัยจูงใจที่มีปัญหาในระดับมากที่สุดได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่วนปัจจัยอื่นๆ มีปัญหาในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยของปัญหาจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหารของธนาคาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านเรื่องส่วนตัว และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ด้านนโยบายและการบริหารของธนาคาร โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.23 โดยปัจจัยที่มีปัญหาในระดับปานกลางคือ ขาดการประสานงานระหว่างทีมงานขาย ทีมงานบริการ หน่วยแก้ไข ด้วยค่าเฉลี่ย 3.38

ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.03 โดยปัจจัยที่มีปัญหาในระดับปานกลางคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยค่าเฉลี่ย 3.12

ด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.58 โดยปัจจัยที่มีปัญหาในระดับมากคือ ผลประกอบการของธนาคารทำให้ขาดความมั่นคงต่อสภาพการจ้างในอนาคต ด้วยค่าเฉลี่ย 3.61

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.39 โดยปัจจัยที่มีปัญหาในระดับมากคือ สวัสดิการโบนัส ด้วยค่าเฉลี่ย 3.60 ส่วนปัจจัยที่มีปัญหาในระดับปานกลางคือ สวัสดิการให้กู้เงินเพื่อซื้อบ้าน ซื้รถ และสวัสดิการของธนาคารที่มีต่อครอบครัว ด้วยค่าเฉลี่ย 3.31 เท่ากัน

ด้านสภาพการทำงาน โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.15 โดยปัจจัยที่มีปัญหาในระดับมากคือ จำนวนพนักงานไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.92 ส่วนปัจจัยที่มีปัญหาในระดับปานกลางคือ ชั่วโมงการทำงานไม่เหมาะสม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.92

ด้านเรื่องส่วนตัว โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.15 โดยปัจจัยที่มีปัญหาในระดับปานกลางคือ การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารทำให้เกิดผลกระทบต่อสภาพความเป็นอยู่ในครอบครัว ด้วยค่าเฉลี่ย 3.26

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจที่เกี่ยวข้องในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) จำแนกตามเพศ ตามตำแหน่งในองค์กร และตำแหน่งหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

1. จำแนกตามเพศ

1.1 ในด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พบว่า เพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยรวมในระดับมาก

ในรายละเอียด เพศชายให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สำหรับเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานใน ความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

1.2 ในด้านปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ พบว่า เพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ โดยรวมในระดับมาก

ในรายละเอียด เพศชายให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน สภาพการ

ทำงาน เรื่องส่วนตัว นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน รองลงมาให้ความสำคัญระดับปานกลางในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ

สำหรับเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อบังคับบัญชาที่บำรุงรักษาจิตใจระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเรื่องส่วนตัว ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

2. จำแนกตามตำแหน่งในองค์กร

2.1 ในด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน พบว่า พนักงานชั้นต้น พนักงานชั้นกลาง ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน หัวหน้าส่วน พนักงานอื่นๆ คือพนักงานบริการและผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ให้ความสำคัญระดับมาก

ในรายละเอียด พบว่า พนักงานชั้นต้น ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พนักงานชั้นกลาง ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พนักงานตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วน ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วน ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พนักงานตำแหน่งอื่นๆ คือ พนักงานบริการและผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2.2 ในด้านปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ พบว่า พนักงานชั้นต้น พนักงานชั้นกลาง ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน หัวหน้าส่วน และพนักงานอื่นๆ คือพนักงานบริการและผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ให้ความสำคัญในระดับมาก

ในรายละเอียด พบว่า พนักงานชั้นต้น ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ได้บังคับบัญชา เรื่องส่วนตัว ความมั่นคงในงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

พนักงานชั้นกลาง ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา เรื่องส่วนตัว นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน สภาพการทำงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

พนักงานตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วน ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน เรื่องส่วนตัว และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

พนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วน ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เรื่องส่วนตัว ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

พนักงานตำแหน่งอื่นๆ ได้แก่ พนักงานบริการและผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา เรื่องส่วนตัว ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และนโยบายการบริหารของหน่วยงาน

3. จำแนกตามหน้าที่ที่ปฏิบัติ

3.1 ในด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พบว่าพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการให้บริการลูกค้า พนักงานด้านทีมขายตรงผู้ประกอบการและทีมขายสินเชื่อ พนักงานด้านงานสนับสนุน พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานเขตและศูนย์เงินสด พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ คือปฏิบัติงานในศูนย์ต่างประเทศ และงานประเมินราคาหลักประกัน ให้ความสำคัญในระดับมาก

ในรายละเอียด พบว่า พนักงานด้านการให้บริการ ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พนักงานด้านทีมขายตรงผู้ประกอบการและทีมขายสินเชื่อ ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พนักงานด้านงานสนับสนุน ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตและศูนย์เงินสด ให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน และให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านติดตามและประเมินหนี้ ให้ความสำคัญในระดับมากในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ และให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ คือ ศูนย์ต่างประเทศ และงานประเมินราคาหลักประกัน ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดในด้านความสำเร็จของงาน รองลงมาให้ความสำคัญในระดับมากในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3.2 ในด้านปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ พบว่าพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการให้บริการ ด้านทีมขายตรงผู้ประกอบการและทีมขายสินเชื่อ ด้านงานสนับสนุน สำนักงานเขตและศูนย์เงินสด และพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ คือ ศูนย์ต่างประเทศ และงานประเมินราคาหลักประกัน

ในรายละเอียด พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการให้บริการ ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน เรื่องส่วนตัว สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน

พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านทีมขายตรงผู้ประกอบการและทีมขายสินเชื่อ ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน เรื่องส่วนตัว ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพการทำงาน และนโยบายและการบริหารหน่วยงาน

พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านงานสนับสนุน ให้ความสำคัญในระดับมากในระดับมากในด้านความมั่นคงในงาน เรื่องส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานเขตและศูนย์เงินสด ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เรื่องส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านติดตามและประเมินผลนี้ ให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน เรื่องส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ คือ ศูนย์ต่างประเทศ และ งานประเมินราคา หลักประกัน ให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ในด้านเรื่องส่วนตัว

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ตามแนวคิดทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของ Frederick Herzberg คือ Motivation-Maintenance Theory หรือ Two Factors Theory ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ (Maintenance Factors) พบว่า

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากในทุกปัจจัย โดยเรียงลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งจากผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ Frederick Herzberg คือ พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจเหล่านี้ และถ้าธนาคารกสิกรไทยจัดให้มีปัจจัยจูงใจดังกล่าว จะสามารถสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้ แต่ถ้าไม่มีปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ความพอใจในการทำงานและแรงกระตุ้นในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น(Herzberg,1959)

สำหรับปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมากในทุกปัจจัย โดยสามารถเรียง

ลำดับ ได้ดังนี้ คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเรื่องส่วนตัว ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผลการศึกษาได้สอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้แทนยาที่เป็นเภสัชกรในเขตการขายภาคเหนือ ของจิราศาสตร์ ไชยเลิศ ที่พบว่า ผู้แทนยาที่เป็นเภสัชกรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ โดยเฉลี่ยในระดับสำคัญมาก ซึ่งตามแนวคิดของ Frederick Herzberg กล่าวว่า ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน จึงต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นสิ่งจรรโลงใจ หรือส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดความพอใจให้เพียงพอ ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันความไม่พึงพอใจ แต่ไม่สามารถจูงใจในการทำงานได้

จากการศึกษา เรื่องปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาในระดับปานกลาง ในทุกปัจจัย โดยสามารถเรียงปัญหาได้ดังนี้ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ส่วนปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจส่วนใหญ่มีปัญหาในระดับปานกลาง ไม่ว่าจะเป็นด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหารของธนาคาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านเรื่องส่วนตัว และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แต่ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน มีปัญหาในระดับมาก ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาเรื่องระบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด กรณีศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ ของผริต ปัญจวรรณ พบว่าปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พนักงานธนาคารมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่งผลถึงความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) นำผลการประเมินมาจัดอันดับพนักงาน เพื่อให้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน การแต่งตั้งตำแหน่งหน้าที่ และตำแหน่งในองค์กร รวมถึงพิจารณาให้เข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ตามแนวคิดของ Frederick Herzberg การมีปัญหาด้านความมั่นคงในการทำงานในระดับมาก ย่อมจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานได้

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานให้ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ ที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานของพนักงาน และปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ โดยภาพรวมในระดับมาก ทุกปัจจัยและพนักงานให้ความสำคัญของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจในการทำงานทั้งที่

เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานและปัจจัยที่บารุงรักษาจิตใจ โดยภาพรวมในระดับปานกลาง และในการศึกษาครั้งนี้พบว่า

พนักงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ให้ความสำคัญกับปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จของงาน โดยภาพรวมในระดับมาก และพบว่าปัญหาของปัจจัยด้านผลสำเร็จของงานพนักงานพบว่าปัจจัยดังกล่าวมีปัญหาในระดับมาก ในปัจจัยย่อยคือผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

พนักงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ให้ความสำคัญกับปัจจัยจิตใจด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยภาพรวมในระดับมาก และพบว่าปัญหาที่เกี่ยวกับปัจจัยจิตใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงานมีปัญหาในระดับมาก

พนักงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ให้ความสำคัญกับปัจจัยจิตใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยภาพรวมในระดับมาก และพบว่าปัญหาที่เกี่ยวกับปัจจัยจิตใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง แต่ในปัจจัยย่อยด้านสวัสดิการ โบนัสมีปัญหาในระดับมาก

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า

พนักงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วนให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ในปัจจัยย่อยด้านความรู้สึกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน

พนักงานที่ทำหน้าที่ทีมขายตรงผู้ประกอบการทีมขายเชื่อ ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ในปัจจัยย่อยด้านความรู้สึกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน และงานสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ

พนักงานที่ทำหน้าที่ทีมขายตรงผู้ประกอบการทีมขายเชื่อ ให้ความสำคัญในระดับมากในปัจจัยย่อยด้านการบันทึกประวัติผลงานที่ทำ

พนักงานที่ดำรงตำแหน่งพนักงานบริการและผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ให้ความสำคัญในระดับปานกลางกับปัจจัยย่อยด้านตำแหน่งงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ

พนักงานที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล ให้ความสำคัญในระดับมากกับปัจจัยย่อยด้านความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานต่อหน่วยงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในปัจจัยย่อยด้านการได้รับการยกย่องชมเชยจากธนาคาร ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพและสังคมยอมรับหน้าที่ที่มีเกียรติ

พนักงานที่ทำหน้าที่ในศูนย์ต่างประเทศและงานประเมินราคาหลักประกัน ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับปัจจัยย่อยด้านความมีเกียรติ และศักดิ์ศรีในอาชีพและสังคมยอมรับหน้าที่ปฏิบัติในปัจจุบันเป็นหน้าที่ที่มีเกียรติ ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานต่อหน่วยงาน และให้ความสำคัญในระดับน้อยกับปัจจัยย่อยด้านการได้รับการยกย่องชมเชยจากธนาคาร

พนักงานตำแหน่งพนักงานบริการและตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญในระดับปานกลางในปัจจัยย่อยการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน

พนักงานที่ทำหน้าที่ในทีมขายตรงผู้ประกอบการและทีมขายเชื่อ ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดปัจจัยย่อย คือ การมีโอกาสแสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

พนักงานที่ทำหน้าที่ติดตามและประนอมหนี้ ให้ความสำคัญในระดับปานกลางในปัจจัยย่อยด้านมีปริมาณงานที่เหมาะสม มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน

พนักงานที่ทำงานในศูนย์ต่างประเทศและงานประเมินราคาหลักประกันให้ความสำคัญในระดับระดับปานกลางในปัจจัยย่อยคือ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน มีโอกาสแสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยเชิงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยย่อยด้านธนาคารให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานเพศชายให้ความสำคัญในระดับมาก พนักงานเพศหญิงให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยเชิงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยย่อยด้านค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลา พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ส่วนสวัสดิการ การให้กู้ยืมเงินเพื่อซื้อบ้าน ซีบอร์ด และสวัสดิการของธนาคารที่มีต่อครอบครัว พนักงานเพศชายให้ความสำคัญในระดับมาก ส่วนพนักงานเพศหญิงให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา

1. ปัจจัยเชิงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors หรือ Motivators)

1.1 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ควรมีการจัดสรรให้พนักงานทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัด เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่จะถูกกำหนดให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่าง เนื่องจากมีพนักงานลาออกจากงาน หรือเนื่องจากเป็นงานใหม่ที่มีการปรับกลยุทธ์ในการบริหารงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ทำให้พนักงานบางส่วนต้องปฏิบัติงานที่ตนเองไม่ถนัดและไม่สมัครใจ เช่น กรณีพนักงานที่ถนัดงานด้านการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารถูกกำหนดให้ปฏิบัติงานในส่วนงานติดตามและประนอมหนี้ หรือพนักงานที่มีความถนัดงานในด้านการให้บริการต้องปฏิบัติงานในส่วนงานด้านการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ดังนั้นธนาคารควรมีการสำรวจหรือจัดทดสอบความรู้ความสามารถ และความถนัดในการทำงานของพนักงานเพื่อที่จะสามารถจัดสรรพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้และสามารถรวมถึงความถนัดใน

การปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของธนาคารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.2 ด้านผลสำเร็จในการทำงาน ควรมีการพิจารณาผลงานของพนักงานทุกคนทุกหน้าที่อย่างยุติธรรม และเสมอภาค เช่น ควรมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่เหมาะสมกับลักษณะและตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน เนื่องจากปัจจุบันพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) จะปฏิบัติงานใน 3 ลักษณะหลักคือ งานด้านการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร งานด้านการให้บริการ และงานด้านปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละส่วนงานจะมีโอกาสในการทำงานในด้านการพบลูกค้าไม่เท่าเทียมกัน แต่เนื่องจากธนาคารมุ่งเน้นที่การขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เนื่องจากการเพิ่มรายได้ ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงได้รับการกำหนดเป้าหมาย ในการขายผลิตภัณฑ์ ในบางครั้งพนักงานด้านปฏิบัติการได้รับการกำหนดเป้าหมายในการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารเท่ากับพนักงานด้านบริการลูกค้า แต่เนื่องจากลักษณะของงานด้านปฏิบัติการนั้นพนักงานจะมีโอกาสพบปะลูกค้าน้อยกว่างานด้านอื่นๆ ทำให้พนักงานด้านปฏิบัติการไม่สามารถเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารได้ตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย เมื่อพนักงานไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายจึงทำให้ไม่ได้การพิจารณาผลงานประจำปี ทำให้พนักงานเกิดความท้อแท้หมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดผู้มีสิทธิเข้าสอบเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติหรือการกำหนดรายชื่อพนักงานที่มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกให้ได้รับการแต่งตั้งตำแหน่งในองค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ซึ่งบางครั้งพนักงานอาจเสียสิทธิในการเสนอชื่อหาก ผู้บังคับบัญชามีขาดความยุติธรรม หรือขาดความรู้ในการกำหนดคุณสมบัติพนักงาน เช่น อายุงาน อายุตำแหน่งในองค์กร และการสอบผ่านทักษะพื้นฐาน 5 ทักษะ ที่ธนาคารกำหนด คือ ทักษะภาษาไทย ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะคอมพิวเตอร์ และทักษะคณิตศาสตร์ โดยพนักงานต้องสอบผ่านทักษะพื้นฐานข้างต้นอย่างน้อยคนละ 1 ทักษะ ดังนั้นการพิจารณาชื่อผู้มีสิทธิสอบหรือผู้มีสิทธิเลื่อนตำแหน่งควรมีการคัดเลือกจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาจากคุณสมบัติพื้นฐาน และประวัติผลงานของพนักงานแต่ละราย โดยผ่านผู้บังคับบัญชารับทราบหรือร่วมพิจารณาเท่านั้น

2. ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ (Maintenance Factors)

2.1 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรเน้นการทำงานที่เป็นทีมมากขึ้น โดยการกำหนดเป้าหมายรวมของแต่ละสาขา และให้พนักงานร่วมมือกันทำงานตามเป้าหมายที่ได้รับ เช่น เป้าหมายการจำหน่ายบัตรเครดิตรวมของสาขา แล้วให้พนักงานประชุมปรึกษาหารือ เพื่อ

กำหนดแนวทางร่วมกันเพื่อลดปัญหาการแข่งขันแย่งผลงาน และให้มีการประชุมร่วมกันในกลุ่มย่อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือ 2 สัปดาห์ประชุม 1 ครั้ง เพื่อให้พนักงานมีโอกาสปรึกษาปัญหาในการทำงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ให้กัน นอกจากนี้ธนาคารควรจัดให้มีการแข่งขันกีฬาระหว่างสาขาภายในจังหวัดหรือ ภายในเขตของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีของพนักงานในทุกระดับ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้และลดปัญหาในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

2.2 ด้านความมั่นคงในการทำงาน ธนาคารควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เพราะพนักงานขาดความมั่นใจในความมั่นคงในการทำงานกับธนาคาร เนื่องจากมีการปรับลดพนักงานในแต่ละปีในโครงการสมัครใจเกษียณก่อนกำหนด ส่งผลต่อจิตใจของพนักงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง และการโยกย้ายตำแหน่งควรสอบถามความสมัครใจของพนักงาน เช่น ด้านเรื่องราวส่วนตัวและการโยกย้ายตำแหน่งควรสอบถามความสมัครใจของพนักงาน เช่น การเปิดที่ทำการให้ห้างสรรพสินค้า พนักงานบางส่วนจะถูกกำหนดให้ต้องไปปฏิบัติงานโดยไม่ทราบล่วงหน้า เช่นกรณีการถูกโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานสาขาในห้างสรรพสินค้า ซึ่งเริ่มงานเวลา 11.00 น.เลิกงานเวลา 20.00 น. และมีวันหยุดตามตารางการทำงานที่ผู้บริหารสาขาของห้างสรรพสินค้ากำหนด ซึ่งอาจไม่ตรงกับวันหยุดเสาร์และอาทิตย์ ทำให้พนักงานในกลุ่มที่มีครอบครัวมีเวลาดูแลครอบครัวลดน้อยลงอาจเกิดปัญหาครอบครัวขาดความอบอุ่นส่งผลต่อความพร้อมในการทำงานได้ แต่อย่างไรก็ตามยังมีพนักงานบางกลุ่มที่ต้องการไปทำงานกับสาขาในห้างสรรพสินค้า เนื่องจากจะมีโอกาสได้รับค่าล่วงเวลาจำนวนมาก ดังนั้นธนาคารควรสอบถามความสมัครใจในการโยกย้ายพนักงานเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพและพร้อมทุ่มเททำงานให้กับธนาคาร

2.3 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ควรมีการกำหนดนโยบายการขึ้นเงินเดือนการให้ค่าล่วงเวลาในการทำงาน หรือโบนัส ที่ชัดเจน เช่นควรกำหนดการจ่ายโบนัสในอัตราขั้นต่ำคือ จ่ายในอัตรา 2 เท่าของเงินเดือนต่อปี หากธนาคารมีผลกำไรมากในปีนั้น ก็ควรมีการประกาศจ่ายโบนัสเพิ่มตามสัดส่วนของผลประกอบการของธนาคารในปีนั้นควรเพิ่มค่าใช้จ่าย เช่น ค่าน้ำมัน และ ค่าโทรศัพท์ ให้เหมาะสมตามความเป็นจริง เนื่องจากปัจจุบันธนาคารเข้มงวดในเรื่องงบประมาณค่าใช้จ่ายของธนาคารไม่ให้เกินงบประมาณที่กำหนด และ การเบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าเล่าเรียนบุตร ควรได้รับภายใน 5 วัน เนื่องจากปัจจุบันพนักงานในต่างจังหวัดต่อขออนุมัติเบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าเล่าเรียนบุตรจากสำนักงานใหญ่

2.4 อัตราดอกเบี้ยสวัสดิการกู้เพื่อซื้อบ้าน รถยนต์ หรือการศึกษา ควรต่ำกว่าปัจจุบัน เพราะในปัจจุบันอัตราดอกเบี้ยดังกล่าวเท่าๆ กับของลูกค้ำของธนาคาร คือเงินกู้จำนวน

700,000 บาท อัตราดอกเบี้ย 4% เกิน 700,000 บาท แต่ไม่เกิน 1,000,000 บาทคิดดอกเบี้ยอัตรา 6% เกิน 1,000,000 บาท แต่ไม่เกิน 1,300,000 บาท คิดอัตรา 8% เกินกว่า 1,300,000 บาทคิดอัตรา MLR (ปัจจุบัน MLR เท่ากับ 6.5 %) และบางสาขามีปัญหาเรื่องสวัสดิการเรื่องน้ำดื่ม เช่น ขาดเครื่องทำน้ำเย็น เนื่องจากเครื่องทำน้ำเย็นในบางสาขาถูกย้ายขึ้นไปตั้งไว้ให้บริการลูกค้า และควรจัดที่จอดรถให้พนักงาน หรืออำนวยความสะดวกด้านสถานที่จอดรถของพนักงาน เนื่องจากบางสาขาที่จอดรถของธนาคารกันไว้สำหรับให้ลูกค้าจอดรถ ส่วนพนักงานต้องเช่าที่จอดรถหรือต้องหาที่จอดรถเอง หรือใช้เงินกองกลางพนักงาน หรือขอเบิกค่าเช่าที่จอดรถได้บางส่วน พนักงานร่วมกันจ่ายบางส่วนเป็นต้น

2.5 ด้านสภาพการทำงาน ควรมีการแบ่งสถานที่ทำงานให้เป็นสัดส่วน โดยเฉพาะทีมขาย เนื่องจากปัจจุบันมีการจัดตั้งทีมขายสินเชื่อหรือทีมขายตรงลูกค้าผู้ประกอบการ แยกส่วนงานไปตั้งสำนักงานที่อื่น แต่พนักงานของทีมขายยังต้องมาติดต่อลูกค้าและค้นเอกสาร เช่น เพิ่มลูกค้าสินเชื่อ แต่จะไม่มีโต๊ะทำงานหรืออุปกรณ์ในการทำงาน ควรจัดสรรพื้นที่บางส่วนเพื่อรองรับการทำงานของทีมขาย ควรเพิ่มจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับงาน เนื่องจากปัจจุบันพนักงานบางส่วนถูกโยกย้ายไปปฏิบัติในทีมขายสินเชื่อ ทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขามีจำนวนลดลง ทำให้ในช่วงเวลาที่มีลูกค้าใช้บริการจำนวนมาก จึงเกิดปัญหาด้านจำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้า หรือในช่วงที่มีพนักงานลาหยุดพักผ่อนประจำปีพร้อมกัน ควรเพิ่มพนักงานในงานด้านบริการของสาขาของธนาคาร หรือมีพนักงานสำรองประจำสำนักงานเขตไว้ทดแทนพนักงานในช่วงที่มีพนักงานไม่เพียงพอ ควรมีการจัดบัตรคิวให้กับลูกค้า ปัจจุบันบริษัทขนาดใหญ่ และสถาบันการเงินหลายแห่ง มีการใช้บัตรคิว โดยลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของธนาคารในแต่ละแผนก ต้องรับบัตรคิวในการขอรับบริการ แล้วคอยเข้ารับบริการตามคิวที่กำหนดไว้ โดยลูกค้าไม่ต้องยืนคอยในแถวซึ่งปัจจุบันมีจำนวนพนักงานไว้คอยบริการในจำนวนไม่มากทำให้ลูกค้าต้องยืนในแถวคอยเป็นเวลานาน

2.6 ลูกค้าจึงมีปัญหาในเรื่องการเข้าแถวคอยรับบริการ และควรมีการปรับระบบให้ลูกค้าสามารถเรียกข้อมูลทาง On Line ได้ เช่นการมีเครื่องคอมพิวเตอร์ไว้ให้ข้อมูลเบื้องต้น ในการตรวจสอบข้อมูลด้วยตนเอง หรือ การตรวจสอบชื่อบัญชีหรือหมายเลขบัญชีของลูกค้าด้วยตนเอง ก่อนขอรับบริการจากพนักงาน จะทำให้พนักงานลดเวลาในการเตรียมข้อมูลและลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็วในการบริการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การนำผลการศึกษาไปใช้ให้เป็นประโยชน์ หรือเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งต่อไปนั้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยสาขาอื่น นอกเหนือจากงานศึกษานี้ เพื่อขยายขอบเขตของงานศึกษา และเพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบ เช่น สาขานอกเขตอำเภอเมือง เป็นต้น
2. การศึกษาครั้งต่อไปอาจเป็นการศึกษา ในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย เพื่อเป็นประโยชน์มากขึ้นสำหรับผู้บริหารในการพัฒนา และบริหารธนาคารกสิกรไทยต่อไปในอนาคต