

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจ กับพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือทั้งหมดจำนวน 107 ราย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41 ถึง 50 ปี มีสถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งในระดับเจ้าหน้าที่ชำนาญงาน มีรายได้ตั้งแต่ 20,001 ถึง 40,000 บาทต่อเดือน มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี และปฏิบัติงานที่ส่วนวิเคราะห์และติดตามธุรกิจการเงิน

ส่วนที่ 2 การให้ความสำคัญของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยต่อปัจจัยเชิงจิตในการทำงาน

จากการศึกษาการให้ความสำคัญของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ต่อปัจจัยเชิงจิตในการทำงานพบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยเชิงจิตที่รักษาสุขลักษณะจิตที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานโดยรวมในระดับมาก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยเชิงจิตที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานโดยรวมในระดับมากเช่นกัน ผลการศึกษาดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยเชิงจิตที่รักษาสุขลักษณะจิตที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย โดยแบ่งเป็น 10 ด้านหลัก พบว่าพนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก 8 ด้าน ดังนี้ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านค่าตอบแทน ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ตามลำดับ และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

2.1.1 ด้านนโยบายและการบริหาร

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารต่างๆ 3 ลำดับแรก ได้แก่ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติงานได้ นโยบายและแผนงานของ สำนักงานภาคเหนือ มีความชัดเจนสามารถปฏิบัติตามได้ การบริหารจัดการภายในมีความโปร่งใส ชี้แจงได้

2.1.2 การบังคับบัญชา

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการบังคับบัญชา 3 ลำดับแรก ได้แก่ การสั่งงานหรือการมอบหมายงานมีความชัดเจน ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน โครงสร้างการบังคับบัญชามีความชัดเจน

2.1.3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผลงานและการปรับปรุงการทำงานมากกว่าการตำหนิหรือหาคนผิด การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา การวางตนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3 ลำดับแรก ได้แก่ การช่วยเหลือกันให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง

2.1.5 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาขอคำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

2.1.6 ด้านตำแหน่งงาน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อาชีพและตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติได้รับการยอมรับจากครอบครัวและสังคมภายนอก ภาพพจน์ของ รพท. ความพึงพอใจในตำแหน่งงานปัจจุบัน

2.1.7 ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความมั่นคงของ รพท. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ความมั่นคงในการดำรงอยู่ของสำนักงานภาคเหนือ

2.1.8 ด้านชีวิตส่วนตัว

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัว 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครอบครัวเข้าใจและสนับสนุนในการทำงานให้กับองค์กร ความอบอุ่นในครอบครัวเป็นผลให้มีความพร้อมในการทำงาน นอกจากการทำงานแล้ว มีเวลาเพียงพอ ให้ออกกำลังกายและครอบครัว

2.1.9 ด้านสภาพการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน 3 ลำดับแรก ได้แก่ สถานที่ทำงานในปัจจุบันส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน พื้นที่การปฏิบัติงานเป็นสัดส่วนเหมาะสม มีอุปกรณ์เครื่องใช้อยู่ในสภาพที่ดีเพียงพอต่อการทำงาน

2.1.10 ด้านค่าตอบแทน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทน 3 ลำดับแรก ได้แก่ สวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการให้กู้ยืม เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

2.2 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานของพนักงานธนาคาร ผลการศึกษาปัจจัยทั้ง 6 พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก พบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานที่สำคัญสูงสุด รองลงมาได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสในการเจริญเติบโต ตามลำดับ ผลการศึกษาสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

2.2.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน 3 ลำดับแรก ได้แก่ การตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในงานของตนเองได้สำเร็จ ความภาคภูมิใจ ในผลงานที่ทำสำเร็จ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน

2.2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความภาคภูมิใจในอาชีพ การมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับจากองค์กร/ผู้บังคับบัญชา

2.2.3 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3 ลำดับแรก ได้แก่ สามารถสร้างประสบการณ์ ทักษะและความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ มีโอกาสในการเรียนรู้ทางด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน

2.2.4 ด้านลักษณะงานที่ทำ

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัดลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ งานประจำที่ทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษา

2.2.5 โอกาสในการเจริญเติบโต

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านโอกาสในการเจริญเติบโต 3 ลำดับแรก ได้แก่ การสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งพนักงาน มีความโปร่งใส หลักเกณฑ์การประเมินผลงานมีความยุติธรรม การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของ รพท. เป็นหลัก

2.2.6 ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน 3 ลำดับแรก ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของ รพท. มีโอกาสแสดงความสามารถกับงานที่ได้รับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีอิสระในการทำงาน และการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในความผิดชอบ

ส่วนที่ 3 การให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล คือ ระดับตำแหน่งงาน และส่วนงานที่สังกัด

จากผลการศึกษา สามารถสรุปผลการศึกษา การให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานจำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน และส่วนงานที่สังกัด ได้ดังนี้

1. จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

1.1 ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตพนักงานระดับตำแหน่ง ทุกตำแหน่งให้ความสำคัญในระดับมาก ยกเว้นตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญในระดับปานกลางในรายละเอียดพบว่าพนักงานระดับพนักงานบริการพิเศษให้ความสำคัญในระดับมากในด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

พนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญในระดับมากในด้านนโยบายและการบริหาร ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านตำแหน่งงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ตามลำดับ

พนักงานในระดับเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญในระดับมากในด้านชีวิตส่วนตัว ด้านค่าตอบแทน ด้านตำแหน่งงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

พนักงานในระดับเจ้าหน้าที่ชำนาญงานให้ความสำคัญในระดับมากในด้านชีวิตส่วนตัว ด้านค่าตอบแทน ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านการสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความมั่นคงในการทำงาน ตามลำดับ

พนักงานในระดับผู้บริหารทีมให้ความสำคัญในระดับมากในทุกด้าน ดังนี้ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพการทำงาน ตามลำดับ

พนักงานในระดับผู้บริหารส่วนขึ้นไปให้ความสำคัญในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพการทำงาน ตามลำดับ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved

ตารางที่ 69 สรุปปัจจัยจูงใจที่รักษาคุณลักษณะจิต ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ปัจจัยจูงใจที่รักษาคุณลักษณะจิต	พนักงานบริการพิเศษ	พนักงานปฏิบัติการ	เจ้าหน้าที่	เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน	ผู้บริหารทีม	ผู้บริหารส่วนขึ้นไป
ด้านนโยบายการบริหาร	การชี้แจงนโยบายของ รพท.ให้ทราบอย่างทั่วถึง	นโยบายและแผนงานมีความชัดเจน	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบมีความชัดเจน	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบความชัดเจน	นโยบายและแผนงานมีความชัดเจน	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบความชัดเจน
ด้านการบังคับบัญชา	การสั่งงานหรือการมอบหมายงานมีความชัดเจน	โครงสร้างการบังคับบัญชามีความชัดเจน	การสั่งงานหรือการมอบหมายงานมีความชัดเจน	ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน	ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน	ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา	การวางแผนของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผลงาน	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผลงาน	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผลงาน	การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ความสนิทสนม ความจริงใจ ความเป็นกันเอง	การช่วยเหลือกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย	การช่วยเหลือกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย	การช่วยเหลือกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย	การวางแผนการทำงานร่วมกัน	การวางแผนการทำงานร่วมกัน
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา					ผู้ได้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการทำงาน	ผู้ได้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการทำงาน
ด้านตำแหน่งงาน	ความสำคัญของตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ	ภาพพจน์ของ รพท.	อาชีพและตำแหน่งงานที่ปฏิบัติได้รับการยอมรับ	อาชีพและตำแหน่งงานที่ปฏิบัติได้รับการยอมรับ	การได้รับการยอมรับในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	ภาพพจน์ของ รพท.
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ความมั่นคงของ รพท.	ความมั่นคงของ รพท.	ความมั่นคงของ รพท.	ความมั่นคงของ รพท.	ความมั่นคงของ รพท.
ด้านชีวิตส่วนตัว	ครอบครัวเข้าใจและสนับสนุนการทำงาน	ความผูกพันที่มีต่อ รพท.จนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต	ครอบครัวเข้าใจและสนับสนุนการทำงาน	ความอบอุ่นในครอบครัวทำให้มีความพร้อมในการทำงาน	ความอบอุ่นในครอบครัวทำให้มีความพร้อมในการทำงาน	ครอบครัวเข้าใจและสนับสนุนการทำงาน
ด้านสภาพการทำงาน	จำนวนพนักงานเหมาะสม	พื้นที่การทำงานเป็นสัดส่วน	สถานที่ทำงานส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ	สถานที่ทำงานส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ	พื้นที่การทำงานเป็นสัดส่วน	มีอุปกรณ์เครื่องมืออยู่ในสภาพดี
ด้านค่าตอบแทน	เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสม	การลาภกิจ ลาป่วย พักผ่อน	สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล	สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล	มีบ้านหนึ่งบ้านอายุ	เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสม

1.2 ปัจจัยเชิงจิตที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากในระดับตำแหน่ง ผู้บริหารทีม ผู้บริหารส่วนขึ้นไป เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ พนักงานบริการพิเศษ และพนักงานปฏิบัติการ ตามลำดับ

ในรายละเอียดพบว่า พนักงานในระดับพนักงานบริการพิเศษให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน ให้ความสำคัญในระดับปานกลางในการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญในระดับน้อยในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต ตามลำดับ

พนักงานในระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต ตามลำดับ

พนักงานในระดับเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต ตามลำดับ

พนักงานในระดับเจ้าหน้าที่ชำนาญงานให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต ตามลำดับ

พนักงานในระดับผู้บริหารทีมให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ

พนักงานในระดับผู้บริหารส่วนขึ้นไปให้ความสำคัญในระดับมากในการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 70 สรุปปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดจำแนกตามระดับ
ตำแหน่งงาน

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัว กระตุ้นในการทำงาน	พนักงาน บริการพิเศษ	พนักงาน ปฏิบัติการ	เจ้าหน้าที่	เจ้าหน้าที่ ชำนาญงาน	ผู้บริหารทีม	ผู้บริหารส่วน ขึ้นไป
ด้านความสำเร็จในการ ทำงาน	การได้ใช้ ความรู้ความ สามารถในการ ปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่	การตัดสินใจ หรือแก้ไข ปัญหาในงาน ของคนได้ สำเร็จ	การตัดสินใจ หรือแก้ไข ปัญหาในงาน ของคนได้ สำเร็จ	การตัดสินใจ หรือแก้ไข ปัญหาในงาน ของคนได้ สำเร็จ	รู้สึกเป็นส่วน หนึ่งในความ สำเร็จของงาน	การได้ใช้ความ รู้ความสามารถ ในการปฏิบัติ งาน อย่างเต็มที่
ด้านการได้รับการยอมรับ นับถือ	การมีเกียรติ และศักดิ์ศรีใน อาชีพ	การมีเกียรติ และศักดิ์ศรีใน อาชีพ	ความภาคภูมิใจ ในอาชีพ	ความภาคภูมิใจ ในอาชีพ	การมีเกียรติ และศักดิ์ศรีใน อาชีพ	การมีเกียรติ และศักดิ์ศรีใน อาชีพ
ด้านความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน	สามารถสร้าง ทักษะความ ชำนาญจาก งานที่ปฏิบัติ	มีโอกาสดำ เนินการฝึก อบรมเพื่อเพิ่ม ทักษะ	สามารถสร้าง ทักษะความ ชำนาญจาก งานที่ปฏิบัติ	สามารถสร้าง ทักษะความ ชำนาญจาก งานที่ปฏิบัติ	มีโอกาสดำ เนินการเรียนรู้งาน เพื่อพัฒนาตนเอง	มีโอกาสดำ เนินการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับ
ด้านลักษณะงานที่ทำ	งานที่ทำตรงกับ ความถนัด	ความเป็น อิสระถูก ควบคุมบังคับ บัญชาน้อย	งานที่ทำตรงกับ ความถนัด	งานประจำที่ ทำได้รับความ รู้ใหม่ๆ เพิ่ม เติม	งานที่รับผิดชอบ มีความ คิดริเริ่มสร้าง สรร	ลักษณะงานที่ ทำอยู่ตรงกับ ความต้องการ
ด้านโอกาสในการ เจริญเติบโต	มีการกำหนด แนวทางใน การเลื่อน ตำแหน่ง ชัดเจน	มีการกำหนด แนวทางใน การเลื่อน ตำแหน่ง ชัดเจน	การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง มี ความโปร่งใส	การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง มี ความโปร่งใส	การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง มี ความโปร่งใส	การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง มีความ โปร่งใส
ด้านความรับผิดชอบ ในหน้าที่การงาน	ความ เหมาะสมของ ปริมาณงาน	งานที่ได้รับ มอบหมายมี ส่วนสำคัญต่อ ความสำเร็จ ของ ๓ปท.	งานที่ได้รับ มอบหมายมี ส่วนสำคัญต่อ ความสำเร็จ ของ ๓ปท.	มีโอกาสดำ เนินการ กับงานที่รับ ผิดชอบได้ อย่างเต็มที่	งานที่ได้รับ มอบหมายมี ส่วนสำคัญต่อ ความสำเร็จ ของ ๓ปท.	ความเหมาะสม ของปริมาณ งาน

2. จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด

2.1 ปัจจัยเชิงจิตที่รักษาสุขลักษณะจิต พนักงานทุกส่วนงานให้ความสำคัญในระดับมาก ยกเว้นส่วนธุรกิจการธนาคารให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

ในรายละเอียดพบว่าพนักงานสังกัดส่วนธุรกิจการธนาคารให้ความสำคัญในระดับมากในด้านชีวิตส่วนตัว ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ด้านตำแหน่งงาน ด้านสภาพการทำงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

พนักงานสังกัดส่วนวิชาการให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

พนักงานสังกัดส่วนวิเคราะห์และติดตามธุรกิจการเงินให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

พนักงานสังกัดทีมบัญชี/ทีมธุรการให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านตำแหน่งงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

พนักงานสังกัดประจำสำนักงานภาคเหนือให้ความสำคัญในระดับมากในด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหาร และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

ตารางที่ 71 สรุปปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพลักษณะจิต ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดจำแนกตามส่วนงานที่สังกัด

ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพลักษณะจิต	ส่วนธุรกิจการธนาคาร	ส่วนวิชาการ	ส่วนวิเคราะห์และติดตามธุรกิจการเงิน	ทีมบัญชี/ทีมธุรการ	ประจำสำนักงานภาคเหนือ
ด้านนโยบายการบริหาร	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน	การบริหารจัดการภายในโปร่งใสชัดเจน
ด้านการบังคับบัญชา	การสั่งงานหรือการมอบหมายงานมีความชัดเจน	ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน	ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน	การสั่งงานหรือการมอบหมายงานมีความชัดเจน	การสั่งงานหรือการมอบหมายงานมีความชัดเจน
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผลงาน	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผลงาน	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผลงาน	การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผลงาน
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	การช่วยเหลือกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย	การช่วยเหลือกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย	การปรึกษาหารือกันเมื่อประสบปัญหา	การช่วยเหลือกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย	ความสนิทสนมความจริงใจและเป็นกันเอง
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงาน	ผู้ได้บังคับบัญชาขอคำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา	ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงาน	ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
ด้านตำแหน่งงาน	ภาพพจน์ของรปท.	อาชีพและตำแหน่งงานที่ปฏิบัติได้รับการยอมรับ	อาชีพและตำแหน่งงานที่ปฏิบัติได้รับการยอมรับ	ภาพพจน์ของรปท.	ตำแหน่งงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ความมั่นคงของรปท.	ความมั่นคงของรปท.	ความมั่นคงของรปท.	ความมั่นคงของรปท.	ความมั่นคงของรปท.
ด้านชีวิตส่วนตัว	ครอบครัวเข้าใจและสนับสนุนการทำงาน	ความอบอุ่นในครอบครัวทำให้มีความพร้อมในการทำงาน	นอกจากทำงานแล้วมีเวลาดูแลตนเองและครอบครัว	ความผูกพันที่มีต่อ รปท. จนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต	ความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน
ด้านสภาพการทำงาน	มีอุปกรณ์เครื่องใช้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้งาน	พื้นที่การทำงานเป็นสัดส่วน	สถานที่ทำงานส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ	พื้นที่การทำงานเป็นสัดส่วน	สถานที่ทำงานส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ
ด้านค่าตอบแทน	สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล	เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสม	สวัสดิการการเงินให้กู้ยืม	สวัสดิการการเงินให้กู้ยืม	การลาป่วย หักผ่อน

2.2 ปัจจัยเชิงจิตที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานทุกส่วนงานให้ความสำคัญในระดับมาก ยกเว้นส่วนธุรกิจการธนาคารให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

ในรายละเอียดพบว่าพนักงานสังกัดส่วนธุรกิจการธนาคารให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามลำดับ

พนักงานสังกัดส่วนวิชาการให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ และด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ตามลำดับ

พนักงานสังกัดส่วนวิเคราะห์และติดตามธุรกิจการเงินให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ตามลำดับ

พนักงานสังกัดทีมบัญชี/ธุรการ ให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ตามลำดับ

พนักงานสังกัดประจำสำนักงานภาคเหนือ ให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ตามลำดับ

ตารางที่ 72 สรุปปัจจัยงูใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดจำแนกตามส่วนงานที่สังกัด

ปัจจัยงูใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	ส่วนธุรกิจการธนาคาร	ส่วนวิชาการ	ส่วนวิเคราะห์และติดตามธุรกิจการเงิน	ทีมบัญชี/ทีมธุรการ	ประจำสำนักงานภาคเหนือ
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน	การตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหในงานของคนได้สำเร็จ	การตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหในงานของคนได้สำเร็จ	รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน	การตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหในงานของคนได้สำเร็จ
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	ความภาคภูมิใจในอาชีพ	การมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ	ความภาคภูมิใจในอาชีพ	ความภาคภูมิใจในอาชีพ	การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	สามารถสร้างทักษะความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ	สามารถสร้างทักษะความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ	มีโอกาสนในการเรียนรู้งานเพื่อพัฒนาตนเอง	สามารถสร้างทักษะความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ	มีโอกาสนเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ
ด้านลักษณะงานที่ทำ	ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ	งานที่ทำตรงกับความถนัด	งานประจำที่ทำได้รับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม	ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ	งานที่ทำตรงกับความถนัด
ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต	การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง มีความโปร่งใส	หลักเกณฑ์การประเมินผลงาน มีความยุติธรรม	การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง มีความโปร่งใส	มีความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง	การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง มีความโปร่งใส
ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน	มีอิสระในการทำงาน และการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน	มีโอกาสแสดงความสามารถกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่	งานที่ได้รับมอบหมายมีส่วนร่วมสำคัญต่อความสำเร็จของ สปท.	งานที่ได้รับมอบหมายมีส่วนร่วมสำคัญต่อความสำเร็จของ สปท.	มีโอกาสนแสดงความสามารถกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

ส่วนที่ 4 ปัญหาในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษา สามารถสรุปผลการศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดความท้อถอยในการทำงาน และปัญหาในการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

4.1 ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดความท้อถอยในการทำงานครั้งนี้ กำหนดไว้ 10 ปัจจัย ผลการศึกษา พบว่า ความไม่แน่นอนในการดำรงอยู่ของ สำนักงานภาคเหนือ เป็นปัจจัยที่พบมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีความมั่นคง ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทนที่ได้รับจากธนาคารไม่เพียงพอ ลักษณะงานที่ทำอยู่ไม่ตรงกับความต้องการ ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญไม่มอบหมายงาน ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

หากพิจารณาปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดความท้อถอยในการทำงานแยกตามระดับตำแหน่งงาน ผลการศึกษา พบว่าในตำแหน่งงานพนักงานบริการพิเศษ คือ ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า และไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลงาน

ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ ที่พบมากที่สุดคือปัจจัยทางด้าน ผลตอบแทนที่ได้รับจากธนาคารไม่เพียงพอแก่ค่าใช้จ่ายในครอบครัวและการดำรงชีพ ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลงาน และลักษณะงานที่ทำอยู่ไม่ตรงกับความต้องการและความรู้ที่ได้ศึกษามา

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ที่พบมากที่สุดคือปัจจัยทางด้าน ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า รองลงมาคือ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีความมั่นคง และไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลงาน

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส ที่พบมากที่สุดคือปัจจัยทางด้าน ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า รองลงมาคือตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีความมั่นคง และ ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลงาน

ตำแหน่งผู้บริหารทีม ที่พบมากที่สุดคือปัจจัยทางด้าน ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีความมั่นคง และความไม่แน่นอนในการดำรงอยู่ของสำนักงานภาคเหนือ รองลงมาคือ ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า และไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ตำแหน่งผู้บริหารส่วนขึ้นไป ที่พบมากที่สุดคือปัจจัยทางด้าน ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลงาน และความไม่แน่นอนในการดำรงอยู่ของสำนักงานภาคเหนือ

หากพิจารณาปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดความท้อถอยในการทำงานแยกตามส่วนงานที่สังกัด ผลการศึกษา พบว่าส่วนธุรกิจการธนาคาร ปัจจัยที่พบมากที่สุด คือ ความไม่แน่นอนในการดำรงอยู่

ของสำนักงานภาคเหนือ รองลงมาคือตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีความมั่นคง และตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า

ส่วนงานวิชาการ ปัจจัยที่พบมากที่สุดคือปัจจัยทางด้าน ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า รองลงมาคือความไม่แน่นอนในการดำรงอยู่ของสำนักงานภาคเหนือ และไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลงาน

ส่วนวิเคราะห์และติดตามธุรกิจการเงิน ปัจจัยที่พบมากที่สุดคือปัจจัยทางด้านความไม่แน่นอนในการดำรงอยู่ของสำนักงานภาคเหนือ รองลงมาคือ ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีความมั่นคง

ทีมบัญชี/ทีมธุรการ ปัจจัยที่พบมากที่สุดคือปัจจัยทางด้านตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า รองลงมาคือ ความไม่แน่นอนในการดำรงอยู่ของสำนักงานภาคเหนือ และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีความมั่นคง

ประจำ สำนักงานภาคเหนือ ปัจจัยที่พบมากที่สุดคือปัจจัยทางด้าน ความไม่แน่นอนในการดำรงอยู่ของสำนักงานภาคเหนือ รองลงมาคือ ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลงาน และตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีความมั่นคง

4.2 ปัญหาในการปฏิบัติงานในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย 10 ปัญหา ผลการศึกษาพบว่าปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ที่พบมากที่สุดได้แก่ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติไม่มีความมั่นคงรองลงมาได้แก่ ไม่มีการกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ไม่มีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการแนะนำหรือเสนองานจากผู้บังคับบัญชา ไม่เข้าใจกลยุทธ์และแผนงานของส่วนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่ดี ไม่มีอิสระในการทำงาน และงานในความรับผิดชอบมีมากเกินไป ตามลำดับ

หากพิจารณาปัญหาในการปฏิบัติงานแยกตามระดับตำแหน่งงาน ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งพนักงานบริการพิเศษพบปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่พบมากที่สุดได้แก่ ไม่มีการแนะนำหรือเสนองานจากผู้บังคับบัญชาทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ

ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ พบปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่พบมากที่สุดได้แก่ ไม่มีการกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน รองลงมาได้แก่ ไม่มีการแนะนำหรือเสนองานจากผู้บังคับบัญชาทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีอิสระในการทำงาน ส่วนใหญ่จะถูกควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา ไม่มีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการกำหนด

หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจน และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติไม่มีความมั่นคง ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตามลำดับ

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ พบปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่พบมากที่สุดได้แก่ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติไม่มีความมั่นคง ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ไม่มีการกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน และไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติให้ชัด ตามลำดับ

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส พบปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่พบมากที่สุดได้แก่ ไม่มีการกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติไม่มีความมั่นคง ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และไม่มีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน ได้อย่างเต็มที่ ตามลำดับ

ตำแหน่งผู้บริหารทีม พบปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่พบมากที่สุดได้แก่ งานในความรับผิดชอบมีมากเกินไปไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา รองลงมาได้แก่ ไม่มีการกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจน และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติไม่มีความมั่นคง ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตามลำดับ

ตำแหน่งผู้บริหารส่วนขึ้นไป พบปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่พบมากที่สุดได้แก่ ไม่มีการแนะนำหรือสอนงานจากผู้บังคับบัญชาทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ งานในความรับผิดชอบมีมากเกินไปไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติไม่มีความมั่นคง ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งได้แบ่งปัจจัยจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factor) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 10 ด้าน ดังนี้คือ 1) ด้านนโยบายและการบริหาร 2) ด้านการบังคับบัญชา 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 4) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 5) ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 6) ด้านค่าตอบแทน 7) ด้านความมั่นคงในการทำงาน 8) ด้านชีวิตส่วนตัว 9) ด้านสภาพการทำงาน 10) ด้านตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivational Factor) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 6 ด้านดังนี้

1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 4) ด้านลักษณะงานที่ทำ 5) โอกาสในการเจริญเติบโต 6) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ให้ความสำคัญปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านค่าตอบแทน ด้านตำแหน่ง ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา และให้ความสำคัญในระดับปานกลางเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาระหว่างพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือกับพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ของกัญญาภรณ์ ศรีสุข พบว่า ให้ความสำคัญสอดคล้องกันทุกด้าน ยกเว้นด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา แต่หากเปรียบเทียบใน 3 ลำดับแรก พบว่าไม่สอดคล้องกัน พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญ 3 อันดับแรก ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านค่าตอบแทน ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือในความสำเร็จ 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาระหว่างพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ และพนักงานระดับปฏิบัติการมูลนิธิโครงการหลวง ของโสภิตา เฟื่องทอง พบว่า ให้ความสำคัญสอดคล้องกัน ดังนี้ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านตำแหน่งงาน ด้านการบังคับบัญชา และไม่สอดคล้องกันในด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เมื่อเปรียบเทียบการให้ความสำคัญใน 3 ลำดับแรก พบว่าไม่สอดคล้องกัน พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ให้ความสำคัญ 3 ลำดับแรก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านค่าตอบแทน ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญ 3 ลำดับแรก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ให้ความสำคัญในระดับมากเรียงตามลำดับ ดังนี้ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้าน

ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านโอกาสในการเจริญเติบโต

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาระหว่างพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ กับพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ของ กัญญาภรณ์ ศรีสุข พบว่าให้ความสำคัญสอดคล้องกันทุกด้าน หากพิจารณาใน 3 ลำดับแรก ให้ความสำคัญ ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงานให้ความสำคัญในลำดับที่ 1 สอดคล้องกัน แต่ลำดับที่ 2 และ 3 ให้ความสำคัญไม่สอดคล้องกัน ดังนี้ พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ให้ความสำคัญลำดับที่ 2 และ 3 ดังนี้ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ส่วนที่พนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือให้ความสำคัญลำดับที่ 2 และ 3 ดังนี้ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาระหว่างพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ และพนักงานระดับปฏิบัติการมูลนิธิโครงการหลวง ของโสภิตา เฟื่องทอง ให้ความสำคัญสอดคล้องกัน ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และไม่สอดคล้องกันในด้าน การได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต หากพิจารณาการให้ความสำคัญใน 3 ลำดับแรกพบว่า สอดคล้องกันลำดับที่ 1 คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ส่วนลำดับที่ 2 และ 3 ไม่สอดคล้องกัน ดังนี้ พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือให้ความสำคัญลำดับที่ 2 และ 3 ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญลำดับที่ 2 และ 3 ในด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่

ข้อค้นพบ

จากการศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจของพนักงานมีระดับการให้ความสำคัญที่แตกต่างกัน ตามปัจจัยส่วนบุคคล และมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

ปัจจัยจิตใจที่รักษาสุขลักษณะจิต

1. พนักงานโดยรวมให้ความสำคัญในระดับมากในด้านชีวิตส่วนตัว ในปัจจัยย่อยครอบครัวเข้าใจและสนับสนุนในการทำงานให้กับองค์กรสูงที่สุด
2. พนักงานในตำแหน่งพนักงานระดับบริการพิเศษ ระดับเจ้าหน้าที่ ระดับเจ้าหน้าที่ชำนาญงาน ระดับผู้บริหารทีม ให้ความสำคัญในระดับมากในด้านชีวิตส่วนตัวสูงที่สุด ในปัจจัย

ย่อย ความอบอุ่นในครอบครัวเป็นผลให้มีความพร้อมในการทำงานและครอบครัวเข้าใจและสนับสนุนในการทำงานให้กับองค์กร ส่วนพนักงานระดับพนักงานปฏิบัติการ ให้ความสำคัญในระดับมากในด้านนโยบายและการบริหารสูงสุด ในปัจจัยย่อย การชี้แจงนโยบายของ ธปท.ให้ทราบอย่างทั่วถึง และนโยบายและแผนงานของสำนักงานภาคเหนือให้ทราบอย่างทั่วถึง ส่วนพนักงานระดับผู้บริหารส่วนขึ้นไปให้ความสำคัญในระดับมากในด้านค่าตอบแทนสูงสุด ในปัจจัยย่อย มีบำเหน็จ บำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

3. พนักงานโดยรวมให้ความสำคัญในด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในระดับปานกลาง แต่หากพิจารณาจากปัญหาในการปฏิบัติงานแล้วพนักงานส่วนใหญ่จะมีปัญหาในด้านความมั่นคงในการทำงาน

4. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งไม่ใช่ตำแหน่งระดับบริหารให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่วนพนักงานในตำแหน่งระดับบริหารให้ความสำคัญในระดับมาก

5. พนักงานทุกระดับให้ความสำคัญในปัจจัยจิตใจที่รักษาสุขลักษณะจิตระดับมาก ยกเว้นพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

6. พนักงานระดับพนักงานบริการพิเศษ พนักงานปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ ให้ความสำคัญระดับปานกลางในการบังคับบัญชา

7. พนักงานทุกส่วนงานให้ความสำคัญปัจจัยจิตใจที่รักษาสุขลักษณะจิตในระดับมาก ยกเว้นส่วนธุรกิจการธนาคารให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

8. พนักงานทุกส่วนงานให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สูงที่สุด ในปัจจัยย่อย ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ยกเว้นพนักงานส่วนธุรกิจการธนาคารให้ความสำคัญในด้านชีวิตส่วนตัวสูงสุด ในปัจจัยย่อย ความผูกพันที่มีต่อ ธปท.จนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิตและครอบครัวเข้าใจและสนับสนุนในการทำงานให้กับองค์กร

9. พนักงานทุกส่วนงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ยกเว้นส่วนวิชาการให้ความสำคัญในระดับมาก

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน

1. พนักงานโดยรวมให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน สูงที่สุด ในปัจจัยย่อย การตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในงานของตนเองได้สำเร็จ
2. พนักงานระดับผู้บริหารให้ความสำคัญปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับมาก ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติให้ความสำคัญในระดับปานกลาง
3. พนักงานทุกส่วนงานให้ความสำคัญปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับมาก ยกเว้นส่วนธุรกิจการธนาคารให้ความสำคัญในระดับปานกลาง
4. พนักงานทุกระดับให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงานสูงสุด ในปัจจัยย่อย การตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในงานของตนเองได้สำเร็จ ยกเว้น พนักงานระดับผู้บริหารส่วนหนึ่งไปที่ให้ความสำคัญระดับมากในด้านการยอมรับนับถือสูงสุด ในปัจจัยย่อยการมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ
5. พนักงานทุกส่วนงานให้ความสำคัญในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงานสูงสุด ในปัจจัยย่อย การตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในงานของตนเองได้สำเร็จ
6. พนักงานทุกระดับให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้าน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต ยกเว้นพนักงานระดับบริหารส่วนหนึ่งไปที่ให้ความสำคัญในระดับมาก และพนักงานในระดับตำแหน่งพนักงานบริการพิเศษให้ความสำคัญในระดับน้อย
7. พนักงานทุกส่วนงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต

ปัญหาในการปฏิบัติงาน

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงานที่พบมากที่สุดคือ ความไม่แน่นอนในการดำรงอยู่ของสำนักงานภาคเหนือ รองลงมาคือ ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในมีโอกาสดำเนินการ
2. พนักงานในส่วนธุรกิจการธนาคาร ส่วนวิเคราะห์และติดตามธุรกิจการเงิน พนักงานประจำสำนักงานภาคเหนือ มีปัจจัยที่ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงานในเรื่อง ความไม่แน่นอนในการดำรงอยู่ของสำนักงานภาคเหนือมากที่สุด เนื่องจากได้รับผลกระทบโดยตรงต่อนโยบายองค์กรกระทัดรัดของธนาคารแห่งประเทศไทย
3. พนักงานในส่วนวิชาการ และทีมบัญชี/ทีมธุรการ มีปัจจัยที่ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงานในเรื่อง ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีความก้าวหน้ามากที่สุด

4. ปัญหาในการทำงานของพนักงาน ธปท.ที่พบมากที่สุดคือ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติไม่มีความมั่นคง ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน รองลงมาคือ ไม่มีการกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน

5. พนักงานในส่วนธุรกิจการธนาคาร ส่วนวิเคราะห์และติดตามธุรกิจการเงิน พนักงานประจำสำนักงานภาคเหนือ มีปัญหาในการทำงานในเรื่อง ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติไม่มีความมั่นคง ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มากที่สุด

6. พนักงานในส่วนวิชาการ และทีมบัญชี/ธุรการ มีปัญหาในการทำงานในเรื่อง ไม่มีการกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน

7. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงาน และปัญหาในการทำงานของพนักงาน สอดคล้องกัน ส่วนงานที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากนโยบายองค์กรกระทัดรัดจะมีปัญหาในการทำงานในเรื่อง ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีความมั่นคงและปัจจัยที่ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงานในด้านความไม่ชัดเจนในการดำรงอยู่ของสำนักงานภาคเหนือ ซึ่งปัจจัยและปัญหาในการปฏิบัติงานสอดคล้องกัน แต่หากเป็นส่วนงานที่ไม่ได้รับผลกระทบจากนโยบายดังกล่าว จะมีปัญหาในด้านตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีการกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงานในด้านตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า

8. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงานและปัญหาในการปฏิบัติงานในทั้ง 2 กลุ่ม เกิดจากนโยบายขององค์กรกระทัดรัดของธนาคารเนื่องจากกลุ่มที่กระทบโดยตรงจะมีปัญหาในด้านความมั่นคงของตำแหน่งงาน ส่วนกลุ่มที่ไม่กระทบโดยตรงถึงแม้จะมีตำแหน่งงานอยู่แต่ก็ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเนื่องจากไม่มีการขยายตำแหน่งงาน เมื่อมีตำแหน่งว่างจะมีบุบเลิกตำแหน่งทำให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในอนาคตจะเป็นไปได้ยาก

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ จะพบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต ในระดับมาก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ในระดับมากด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งจากทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก ได้กล่าวไว้ว่าหากปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตและปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานอยู่ในระดับต่ำกว่าที่พนักงานคาดหวังจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย และไม่อยากจะทำงาน ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพซึ่งหากเป็นเช่นนั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตได้ ผู้บริหารของธนาคารแห่งประเทศไทย ควรปรับปรุงปัจจัยจูงใจทั้งสองด้านให้พนักงานได้รับตามที่พนักงาน

คาดหวังเพื่อป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยผู้ศึกษา มีข้อเสนอแนะปัจจัยย่อยที่ควรปรับปรุง ดังนี้

1. สำนักงานใหญ่

1.1 ด้านความมั่นคงในการทำงาน ควรมีการกำหนดโครงสร้างของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือให้ชัดเจนว่าควรมีอัตรากำลังเท่าไร อัตรากำลังส่วนเกินจะมีนโยบายอย่างไร เพื่อพนักงานจะได้ทราบทิศทางในการทำงานในอนาคตเพื่อปรับตัวเองให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันนโยบายในเรื่องดังกล่าวไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานเกิดความไม่มั่นคงในการทำงาน ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย ซึ่งส่งต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

1.2 ด้านค่าตอบแทน ควรปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ พนักงานบริการพิเศษ พนักงานปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน ที่มีรายได้ค่อนข้างต่ำให้มีรายได้ที่เพียงพอแก่การยังชีพ โดยเฉพาะในสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ค่าครองชีพมีอัตราเพิ่มสูงขึ้น

1.3 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ควรเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีศักยภาพได้เข้ารับการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นแทนการให้พนักงานเข้ารับอบรมเฉพาะพนักงานที่มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนตามตำแหน่ง ซึ่งจะทำให้พนักงานที่มีศักยภาพขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. สำนักงานภาคเหนือ

2.1 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำในการทำงานกับพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ และควรสร้างความเชื่อถือให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา โดยการกำหนดคนนโยบายในการเลื่อนตำแหน่งเป็นระดับบริหารต้องมีประสบการณ์ในการทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องมาไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อจะช่วยให้พนักงานในระดับบริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานกับผู้ได้บังคับบัญชาได้และช่วยสร้างความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชาได้อีกทางหนึ่งด้วย

2.2 ด้านการบังคับบัญชา ควรบรรจุแต่งตั้งพนักงานระดับบริหารให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัด

2.3 ด้านความสำเร็จในการทำงาน ควรเปิดโอกาสให้พนักงานในระดับปฏิบัติการได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีอิสระและมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มี

การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

2.4 ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ควรมีการกำหนดโอกาสในการเจริญเติบโตของพนักงานแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน (Career Path) และมีการแจ้งให้พนักงานได้รับทราบเพื่อให้พนักงานเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ในการกำหนดโอกาสในการเจริญเติบโตให้พนักงานนั้น ควรมีผลเป็นรูปธรรมด้วย

2.5 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ควรมีการสร้างกระบวนการในการนำองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาจัดเป็นกระบวนการฝึกอบรม และถ่ายทอดความรู้แก่พนักงานอย่างเป็นระบบ ทำให้พนักงานจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากการทำงานซึ่งจะช่วยสนับสนุนนโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารต่อไป