

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สามารถสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 92 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 52.20 และเพศหญิงร้อยละ 47.80 มีอายุ 36-45 ปีร้อยละ 65.20 อายุ 26-35 ปีร้อยละ 19.60 และอายุ 46-55 ปี ร้อยละ 15.20 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 65.20 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 18.50 และสำเร็จการศึกษาระดับ น้อยกว่าปริญญาตรีร้อยละ 16.30 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 75.00 โสดร้อยละ 17.40 หย่าร้างร้อยละ 6.50 และหม้ายร้อยละ 1.10

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านเงินสคคิดเป็นร้อยละ 34.80 ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขาร้อยละ 21.70 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการธุรกิจทั่วไป ร้อยละ 21.70 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการส่วนบุคคลร้อยละ 14.10 และตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านสนับสนุนสินเชื่อร้อยละ 7.60 มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001-30,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 37.00 รายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาทร้อยละ 27.10 รายได้ต่อเดือน มากกว่า 30,000 บาทร้อยละ 23.90 และรายได้ต่อเดือน 10,001-15,000 บาทร้อยละ 12.00 มีอายุงานนานมากกว่า 10-15 ปีคิดเป็นร้อยละ 54.40 มากกว่า 20 ปีร้อยละ 22.80 มากกว่า 15-20 ปี ร้อยละ 13.00 และมากกว่า 5-10 ปีคิดเป็นร้อยละ 9.80

ส่วนที่ 2 สรุปภาพรวมความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อปัจจัยการจูงใจในการทำงาน โดยผลการศึกษารายละเอียดในแต่ละด้าน เป็นดังนี้

2.1 พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการทำงานทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในงาน และ ด้านความก้าวหน้าในอนาคต พิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1.1 ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรก ได้แก่ การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน และการแก้ปัญหาในงานของตนเองได้เป็นผลสำเร็จ

2.1.2 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรก ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปหรือลูกค้า ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพและสังคมยอมรับ ความภาคภูมิใจในอาชีพ และหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2.1.3 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการและงานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด ลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ทำหาย ความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน

2.1.4 ด้านความรับผิดชอบ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย การได้รับความเชื่อถือในงาน และการได้รับมอบหมายงานเฉพาะกิจอื่นนอกเหนืองานประจำ

2.1.5 ด้านความก้าวหน้าในงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมีโอกาสในการเรียนรู้งานเพื่อพัฒนาตนเอง การมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ และการส่งเสริมให้เรียนรู้งานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

2.1.6 ด้านความก้าวหน้าในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรก ได้แก่ การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก การเลื่อนตำแหน่งคำนึงถึงฐานอัตราเงินเดือนที่เคยได้รับ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งคำนึงถึงลักษณะงานที่รับผิดชอบเดิม

2.2 พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับมากคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายการบริหารงาน และด้านค่าตอบแทน พิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

2.2.1 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสนิทสนมจริงใจในที่ทำงาน ด้านความช่วยเหลือและร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จ และด้านบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

2.2.2 ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้านฐานะความเป็นอยู่ในปัจจุบันที่เป็นผลจากการทำงาน ด้านระยะเวลาและเวลาที่ใช้ในการเดินทางไปทำงาน และด้านทรัพย์สินส่วนตัวที่ได้มาจากรายได้ต่อเดือนจากการทำงาน

2.2.3 ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้านความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติและด้านตำแหน่งงานที่ปฏิบัติเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ ด้านความภูมิใจในตำแหน่งงานปัจจุบัน และด้านการได้รับการยอมรับในตำแหน่งหน้าที่

2.2.4 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้านวิธีการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและด้านการขอคำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จตามกำหนด ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง

2.2.5 ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้านความชัดเจนในการสั่งงานและมอบหมายงาน ด้านวิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน และด้านการให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงาน

2.2.6 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา ด้านการวางตนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา และด้านความจริงใจและความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา

2.2.7 ด้านความมั่นคงในงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้านความมั่นคงของธนาคาร ด้านความมั่นคงในอาชีพ และด้านการมีองค์กรสหภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง

2.2.8 ด้านสภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้านการแต่งกายของพนักงาน ด้านความสว่าง การถ่ายเทอากาศ และสุขลักษณะของสถานที่ และด้านขนาดของสถานที่ทำงาน

2.2.9 ด้านนโยบายการบริหารงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้านการเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร มีความชัดเจนโปร่งใส

ด้านการสื่อความชี้แจงนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง และด้านความเข้าใจชัดเจนในการปฏิบัติตามนโยบาย

2.2.10 ด้านค่าตอบแทน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้านสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ด้านการลา กิจ ลาป่วย ลาพักผ่อน และด้านความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับ

ส่วนที่ 3 สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจในการทำงาน และปัจจัยการชำระรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน และสรุปข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ดังนี้

3.1 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจในการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่าปัญหาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจมีทั้งสิ้น 16 เรื่อง พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน 5 ลำดับแรก เรียงตามลำดับได้แก่เรื่อง ความยุ่งยากในการปฏิบัติ จากเป้าหมายสูง ร้อยละ 78.26 เรื่องปริมาณงานมากเกินไป ร้อยละ 59.78 เรื่องขั้นตอนการพิจารณาผลตอบแทนไม่ชัดเจน ร้อยละ 52.17 เรื่อง ขาดโอกาสในการเรียนรู้งานที่สูงขึ้น ร้อยละ 41.30 และเรื่องไม่มีเวลาในการเรียนรู้งาน ร้อยละ 41.30

3.2 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการชำระรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่าปัญหาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการชำระรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน มีทั้งสิ้น 13 เรื่อง พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน 5 ลำดับแรก เรียงตามลำดับได้แก่เรื่องความไม่เหมาะสมของผลตอบแทนในการทำงาน ร้อยละ 53.26 เรื่องความไม่ชัดเจนในการพิจารณาผลตอบแทน ร้อยละ 51.09 เรื่องบรรยากาศในการทำงานไม่เอื้อต่อการทำงาน ร้อยละ 36.96 เรื่องความไม่ชัดเจนในนโยบาย ร้อยละ 34.78 เรื่องความไม่มีเหตุผลในการสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่ง ร้อยละ 33.70

3.3 ข้อเสนอแนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ

พนักงานระดับปฏิบัติการมีข้อเสนอแนะพอสรุปได้ 2 ข้อ ดังนี้

1. เสนอให้ธนาคารให้ความสำคัญกับการเพิ่มจำนวนพนักงานให้เพียงพอกับการให้บริการ ลูกค้าให้มากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานไม่เพียงพอกับการให้บริการลูกค้าในเวลาเร่งด่วน โดยทำการศึกษาวิจัยความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าเปรียบเทียบกับอัตรากำลังของพนักงาน และปริมาณงานมากเกินไป (จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 8 ชุด)

2. เสนอให้ธนาคารให้ความสำคัญกับการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบมากขึ้น โดยเฉพาะการตั้งเป้าหมายการทำงานควรให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ (จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 8 ชุด)

ส่วนที่ 4 สรุปผลการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และอายุงาน
ผลการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และอายุงาน ที่มีต่อปัจจัยการ จูงใจในการทำงานและปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน สรุปได้ดังนี้

4.1 สรุปผลการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามเพศ

4.1.1 ผลการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อปัจจัยการ จูงใจในการทำงาน จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการเพศชาย มีความพึงพอใจต่อ ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับได้แก่ ด้าน ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้าน ความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านความก้าวหน้าในอนาคต

ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการเพศหญิง มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ ในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความ ก้าวหน้าในงาน และด้านความก้าวหน้าในอนาคต

ตารางที่ 100 แสดงปัจจัยการจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด จำแนกตามเพศ

ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ	เพศ	
	เพศชาย	เพศหญิง
1. ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน	การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	การได้รับความยอมรับจากบุคคลทั่วไปหรือลูกค้า	การได้รับความยอมรับจากบุคคลทั่วไปหรือลูกค้า
3. ด้านความก้าวหน้าในงาน	การมีโอกาสได้เรียนรู้งานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง	การมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ และโอกาสในการเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตน
4. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด	ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ
5. ด้านความก้าวหน้าในอนาคต	การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น	การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น
6. ด้านความรับผิดชอบ	ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย	ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

4.1.2 ผลการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อปัจจัย

สุxonามัยในการทำงาน จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุxonามัยในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับได้แก่ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านวิธีการครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทน

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุxonามัยในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านวิธีการครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านตำแหน่ง

หน้าที่ในหน่วยงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับ
ผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านค่าตอบแทน

ตารางที่ 101 แสดงปัจจัยสุขอนามัยที่เป็นตัวป้องกันรักษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการ ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด จำแนกตามเพศ

ปัจจัยการธำรงรักษา หรือปัจจัยสุขอนามัย	เพศ	
	เพศชาย	เพศหญิง
1. ด้านนโยบายการบริหารงาน	การเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรมีความชัดเจนโปร่งใส	การสื่อสารชี้แจงนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง
2. ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา	ความชัดเจนในการสั่งงานและมอบหมายงาน	การให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงาน
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาและความจริงใจและความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ความสนิทสนมจริงใจในที่ทำงาน	ความสนิทสนมจริงใจในที่ทำงาน
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง	วิธีการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน	ความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ	ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ
7. ด้านความมั่นคงในงาน	ความมั่นคงของธนาคาร	ความมั่นคงของธนาคาร
8. ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	ฐานะความเป็นอยู่ในปัจจุบันที่เป็นผลจากการทำงาน	ระยะทางและเวลาที่ใช้ในการเดินทางไปทำงาน
9. ด้านสภาพการทำงาน	การแต่งกายของพนักงาน	การแต่งกายของพนักงาน
10. ด้านค่าตอบแทน	สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล	การลาภิจ ลาป่วย ลาพักผ่อน

4.2 สรุปผลการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามตำแหน่งงาน

4.2.1 ผลการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อปัจจัยการ จูงใจในการทำงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ผลการศึกษาจำแนกตามตำแหน่งงานได้ดังนี้

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขา มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการทำงานในระดับ
มากได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่
ปฏิบัติ ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้าน
ความก้าวหน้าในอนาคต

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านเงินสด มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการ
ทำงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านความก้าวหน้า
ในอนาคต

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการส่วนบุคคล มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจใน
การทำงาน ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านผลสำเร็จในการ
ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้าน
ความก้าวหน้าในอนาคต

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการธุรกิจทั่วไป มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจใน
การทำงานในระดับมากได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านการ
ได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าใน
อนาคต และด้านความก้าวหน้าในงาน

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการด้านสนับสนุนสินเชื่อ มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการ
จูงใจในการทำงานในระดับมากได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ
ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า
ในงาน และด้านความก้าวหน้าในอนาคต

ตารางที่ 102 แสดงปัจจัยการจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด จำแนกตามตำแหน่งงาน

ปัจจัยการจูงใจหรือ ตัวจูงใจ	ตำแหน่งงาน				
	ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ด้านเงินสด	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ บริการส่วนบุคคล	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ การบริการธุรกิจ ทั่วไป	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ด้านสนับสนุนสินค้าเชื้อ
1. ด้านผลสำเร็จใน การปฏิบัติงาน	การได้ใช้ความ สามารถเฉพาะคน ในการปฏิบัติงาน	ความรู้สึกเป็นส่วน หนึ่งของความสำเร็จ ในงาน	การได้ใช้ความ สามารถเฉพาะคน ในการปฏิบัติงาน	การได้ใช้ความ สามารถเฉพาะ คนในการปฏิบัติ งาน	การได้ใช้ความ สามารถเฉพาะคน ในการปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาใน งานของตนเองได้ เป็นผลสำเร็จ
2. ด้านการได้รับการ ยอมรับนับถือ	การได้รับการยอมรับ จากบุคคลทั่วไป หรือลูกค้า	การได้รับการยอมรับ จากบุคคลทั่วไป หรือลูกค้า	การได้รับการยอมรับ จากบุคคลทั่วไป หรือลูกค้า	การได้รับการ ยอมรับจาก บุคคลทั่วไป หรือลูกค้า	ความภาคภูมิใจใน อาชีพ และหน้าที่ที่ รับผิดชอบ
3. ด้านความก้าวหน้า ในงาน	การมีโอกาสในการ เรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเอง	การมีโอกาสได้เข้า รับการฝึกอบรมเพื่อ เพิ่มทักษะและ ประสบการณ์ใน งานที่รับผิดชอบ	การมีโอกาสศึกษา ต่อและดูงาน	การมีโอกาสใน การเรียนรู้งาน ด้านต่างๆ เพื่อ พัฒนาตนเอง	การมีโอกาสในการ เรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเอง
4. ด้านลักษณะงานที่ ปฏิบัติ	ลักษณะงานที่ทำอยู่ ตรงกับความต้องการ	งานที่ทำเป็นงานที่ ตรงกับความต้องการ	ลักษณะงานที่ทำอยู่ ตรงกับความต้องการ งานที่ทำ เป็นงานที่ตรงกับ	ลักษณะงานที่ทำ อยู่ตรงกับความต้องการ	ลักษณะงานที่ทำอยู่ เป็นงานที่ทำหาย
5. ด้านความก้าวหน้า ในอนาคต	องค์กรมีการกำหนด ขั้นตอนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งชัดเจน และการ กำหนดหลักเกณฑ์ หรือพิจารณาตัว บุคคลในการเลื่อน	การกำหนดหลัก เกณฑ์หรือพิจารณา ตัวบุคคลในการ เลื่อนตำแหน่ง	การกำหนดหลัก เกณฑ์หรือพิจารณา ตัวบุคคลในการ เลื่อนตำแหน่ง	การกำหนดหลัก เกณฑ์หรือ พิจารณาตัว บุคคลในการ เลื่อนตำแหน่ง	การกำหนดหลัก เกณฑ์หรือพิจารณา ตัวบุคคลในการ เลื่อนตำแหน่ง
6. ด้านความรับผิดชอบ	ความรับผิดชอบใน งาน ที่ได้รับมอบ หมาย	ความรับผิดชอบใน งาน ที่ได้รับมอบ หมาย	ความรับผิดชอบใน งาน ที่ได้รับมอบ หมาย	ความเหมาะสม ของปริมาณงาน กับตำแหน่งงาน	ความไว้วางใจใน การตัดสินใจในงาน

**4.2.2 ผลการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อปัจจัย
สุขอนามัยในการทำงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน** พบว่า ผลการศึกษาจำแนกตามตำแหน่งงาน ได้
ดังนี้

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขา มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน ในระดับ
มากได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ในระดับปานกลางได้แก่
ด้านความมั่นคงในงาน ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของ
ผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้าน
นโยบายการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านค่าตอบแทน

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านเงินสด มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยในการ
ทำงานในระดับมากได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้าน
นโยบายการบริหารงาน ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของ
ผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
ด้านความมั่นคงในงาน และด้านค่าตอบแทน

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการส่วนบุคคล มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยใน
การทำงานในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน
ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านความมั่นคงใน
งาน และด้านค่าตอบแทน

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการธุรกิจทั่วไป มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยใน
การทำงานในระดับมากได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้าน
ความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในงาน
ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้าน
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทน

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านสนับสนุนสินเชื่อ มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัย
ในการทำงานในระดับมากได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับ
ผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้าน
ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน
ด้านค่าตอบแทน และด้านนโยบายการบริหารงาน

ตารางที่ 103 แสดงปัจจัยสุขอนามัยที่เป็นตัวป้องกันรักษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการ ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด จำแนกตามตำแหน่งงาน

ปัจจัยการธำรงรักษา หรือปัจจัย สุขอนามัย	ตำแหน่งงาน				
	ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้าน เงินสด	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ บริการส่วนบุคคล	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการ ธุรกิจทั่วไป	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้าน สนับสนุนสินเชื่อ
1. ด้านนโยบายการบริหารงาน	การเขียนนโยบายเป็นลาย ลักษณ์อักษร มีความชัดเจน โปร่งใส	การสื่อสารซึ่งเงินนโยบาย ให้ทราบอย่างทั่วถึง	การเขียนนโยบายเป็นลาย ลักษณ์อักษร มีความชัดเจน โปร่งใส	การเขียนนโยบายเป็นลาย ลักษณ์อักษร มีความชัดเจน โปร่งใส	การเขียนนโยบายเป็นลาย ลักษณ์อักษร มีความชัดเจน โปร่งใส และการกำหนด หน้าที่และความรับผิดชอบ ในตำแหน่งงานมีความ ชัด เจน
2. ด้านวิธีการรองรับปัญหา ของผู้บังคับบัญชา	ความชัดเจนในการสั่งงานและ มอบหมายงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงาน	ความชัดเจนในการสั่งงาน และมอบหมายงาน	การให้คำแนะนำช่วยเหลือ ด้านการปฏิบัติงาน	ความชัดเจนในการสั่งงาน และมอบหมายงาน วิธีการ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน	การให้คำแนะนำช่วยเหลือ ด้านการปฏิบัติงาน ความ เข้าใจซึ่งกันและกันในการ ปฏิบัติงาน
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับ บัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับ บัญชา ความยุติธรรมในการ บังคับบัญชา และการวางตน ของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้ บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้ บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้ บังคับบัญชา	การวางตนของผู้บังคับ บัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้ บังคับบัญชา ความจริงใจ และความเป็นกันเองของผู้ บังคับบัญชา
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วม งาน	ความรักใคร่สามัคคีในหมู่ คณะ และการเปิดโอกาสให้ แสดงความคิดเห็น	ความสัมพันธ์จริงใจในที่ ทำงาน	ความสัมพันธ์จริงใจใน ที่ทำงาน	ความสัมพันธ์จริงใจในที่ ทำงาน	บรรยากาศในการทำงาน ร่วมกัน
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับ บัญชา	วิธีการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้ บังคับบัญชา				
6. ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน	ความภูมิใจในตำแหน่งงาน ปัจจุบัน	ความสำคัญในตำแหน่ง หน้าที่ที่ปฏิบัติ	ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติเป็น ตำแหน่งที่มีเกียรติ	ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติเป็น ตำแหน่งที่มีเกียรติ	การได้รับการยอมรับใน ตำแหน่งหน้าที่ ตำแหน่ง งานที่ปฏิบัติเป็นตำแหน่งที่มี เกียรติ และความภูมิใจใน ตำแหน่งงานปัจจุบัน
7. ด้านความมั่นคงในงาน	ความมั่นคงของธนาคาร	ความมั่นคงของธนาคาร	ความมั่นคงของธนาคาร	ความมั่นคงของธนาคาร	ความมั่นคงของธนาคาร
8. ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	ฐานะความเป็นอยู่ในปัจจุบันที่ เป็นผลจากการทำงาน	ระยะเวลาและเวลาที่ใช้ในการ การเดินทางไปทำงาน	ระยะเวลาและเวลาที่ใช้ในการ การเดินทางไปทำงาน และทรัพย์สินส่วนตัวที่ได้ มาจากรายได้จากการทำงาน	ระยะเวลาและเวลาที่ใช้ในการ เดินทางไปทำงาน และสุข ภาพส่วนตัวและสุข จิตจากการทำงาน	ระยะเวลาและเวลาที่ใช้ในการ การเดินทางไปทำงาน และ สุขภาพส่วนตัวและสุขภาพ จิตจากการทำงาน
9. ด้านสภาพการทำงาน	การแต่งกายของพนักงาน	การแต่งกายของพนักงาน	การแต่งกายของพนักงาน	ความสว่าง การถ่ายเทอากาศ และสุขลักษณะของสถานที่	การแต่งกายของพนักงาน
10. ด้านค่าตอบแทน	ความเหมาะสมของเงินเดือนที่ ได้รับ	การลากิจ ลาป่วย ลาพัก ผ่อน และสวัสดิการค่ารักษา พยาบาล	การลากิจ ลาป่วย ลาพัก ผ่อน และสวัสดิการค่ารักษา พยาบาล	สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล	การลากิจ ลาป่วย ลาพักผ่อน

4.3 สรุปผลการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

4.3.1 ผลการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อปัจจัยการ
จูงใจในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า ผลการศึกษาจำแนกตามรายได้ต่อเดือน ได้
ดังนี้

ผู้มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 10,000- 15,000 บาท มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการ
ทำงานในระดับปานกลางได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในอนาคต ในระดับน้อยได้แก่
ด้านความก้าวหน้าในงาน

ผู้มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 15,001- 20,000 บาท มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการ
ทำงานในระดับปานกลางได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในงาน ในระดับน้อยได้แก่ ด้าน
ความก้าวหน้าในอนาคต

ผู้มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 20,001-30,000 บาท มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการ
ทำงาน อยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ใน
ระดับปานกลางได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในงาน
และด้านความก้าวหน้าในอนาคต

ผู้มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการทำงาน
อยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านลักษณะงานที่
ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้าน
ความก้าวหน้าในอนาคต

**ตารางที่ 104 แสดงปัจจัยการจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด จำแนกตามรายได้ต่อเดือน**

ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ	รายได้ต่อเดือน			
	10,000 - 15,000 บาท	15,001 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท
1. ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน	ด้านการได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน	ด้านการได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	การได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปหรือลูกค้า	การได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปหรือลูกค้า	การได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปหรือลูกค้า	การได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปหรือลูกค้า
3. ด้านความก้าวหน้าในงาน	การมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรม และการมีโอกาสในการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเอง	การมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรม	การมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรม	การมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรม และการมีโอกาสในการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเอง
4. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ทำซ้ำ และงานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความต้องการ	งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความต้องการ	ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ	ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ
5. ด้านความก้าวหน้าในอนาคต	การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลในการเลื่อนตำแหน่ง	การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลในการเลื่อนตำแหน่ง	การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลในการเลื่อนตำแหน่ง	การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลในการเลื่อนตำแหน่ง
6. ด้านความรับผิดชอบ	การได้รับความเชื่อถือ	การได้รับมอบหมายงานเฉพาะกิจอื่นนอกเหนือจากงานประจำ	ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย	ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

**4.3.2 ผลการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อปัจจัย
สุขอนามัยในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า ผลการศึกษาจำแนกตามรายได้ต่อ
เดือน ได้ดังนี้**

ผู้มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 10,000- 15,000 บาท มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยใน
การทำงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านวิธีกครองบังคับบัญชาของ
ผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านตำแหน่งหน้าที่ใน
หน่วยงาน และด้านค่าตอบแทน

ผู้มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 15,001- 20,000 บาท มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยใน
การทำงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายการ
บริหารงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านวิธีกครองบังคับ

ปัญหาของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทน

ผู้มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 20,001- 30,000 บาท มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน อยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านนโยบายการบริหารงาน และด้านค่าตอบแทน

ผู้มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน อยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหารงาน และด้านค่าตอบแทน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 105 แสดงปัจจัยสุขอนามัยที่เป็นตัวป้องกันรักษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการ ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ปัจจัยการธำรงรักษา หรือปัจจัยสุขอนามัย	รายได้ต่อเดือน			
	10,000 - 15,000 บาท	15,001 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท
1. ด้านนโยบายการบริหารงาน	การเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร มีความชัดเจน โปร่งใส	การเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร มีความชัดเจน โปร่งใส และการสื่อสารชี้แจงนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง	การเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร มีความชัดเจน โปร่งใส	การเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร มีความชัดเจน โปร่งใส และการสื่อสารชี้แจงนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง
2. ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา	วิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน	ความชัดเจนในการสั่งงานและมอบหมายงาน	การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง และความเข้าใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	การให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงาน
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา และความจริงใจและความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา ความเอื้ออาทรจากผู้บังคับบัญชา และการวางตนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ได้บังคับบัญชา
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น	ความสนิทสนมจริงใจในการทำงาน	ความสนิทสนมจริงใจในที่ทำงาน	ความรักใคร่สามัคคีในหมู่คณะ
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา			ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จตามกำหนด	วิธีการติดต่อสื่อสารจากผู้ได้บังคับบัญชา
6. ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน	ความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ	ความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ	การได้รับการยอมรับในตำแหน่งหน้าที่และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ	ความภูมิใจในตำแหน่งงานปัจจุบัน
7. ด้านความมั่นคงใน	ความมั่นคงของ	ความมั่นคงของธนาคาร	ความมั่นคงของธนาคาร	ความมั่นคงของธนาคาร
8. ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	ระยะทางและเวลาที่ใช้ในการเดินทางไปทำงาน	ระยะทางและเวลาที่ใช้ในการเดินทางไปทำงาน	ฐานะความเป็นอยู่ในปัจจุบันที่เป็นผลจากการทำงาน	ฐานะความเป็นอยู่ในปัจจุบันที่เป็นผลจากการทำงาน
9. ด้านสภาพการทำงาน	ความสว่าง การถ่ายเทอากาศและสุขลักษณะของสถานที่	การแต่งกายของพนักงาน	การแต่งกายของพนักงาน	การแต่งกายของพนักงาน
10. ด้านค่าตอบแทน	ความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับ	ความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับ	ความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับ	ความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับ

4.4 สรุปผลการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามอายุงาน

4.4.1 ผลการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อปัจจัยการ จูงใจในการทำงาน จำแนกตามอายุงาน พบว่า ผลการศึกษาจำแนกตามอายุงาน ได้ดังนี้

ผู้ที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการทำงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในอนาคต ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ ด้านความก้าวหน้าในงาน

ผู้ที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีถึง 15 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการทำงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในงาน และ ด้านความก้าวหน้าใน อนาคต

ผู้ที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปีถึง 20 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในงาน และ ด้านความก้าวหน้าในอนาคต

ผู้ที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในอนาคต และ ด้านความก้าวหน้าในงาน

ตารางที่ 106 แสดงปัจจัยการจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด จำแนกตามอายุงาน

ปัจจัยการจูงใจหรือ ตัวจูงใจ	ระยะเวลาการทำงาน หรืออายุงาน			
	มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	มากกว่า 10 ปี ถึง 15 ปี	มากกว่า 15 ปี ถึง 20 ปี	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
1. ด้านผลสำเร็จใน การปฏิบัติงาน	การทำงานของตนเองได้ ตามเป้าหมายหรือเกิน เป้าหมาย	การใช้ความสามารถ เฉพาะตนในการปฏิบัติ งาน	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของความสำเร็จในงาน	การใช้ความสามารถ เฉพาะตนในการปฏิบัติ งาน
2. ด้านการได้รับการ ยอมรับนับถือ	การได้รับการยอมรับจาก บุคคลทั่วไปหรือลูกค้า	การได้รับการยอมรับจาก บุคคลทั่วไปหรือลูกค้า	การได้รับการยอมรับจาก บุคคลทั่วไปหรือลูกค้า	ความภาคภูมิใจในอาชีพ และหน้าที่ที่รับผิดชอบ
3. ด้านความก้าวหน้า ในงาน	การมีโอกาสได้เข้ารับการ ฝึกอบรม และการมี โอกาสในการเรียนรู้งาน ด้านต่างๆ เพื่อพัฒนา ตนเอง	การมีโอกาสในการเรียนรู้ งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนา ตนเอง	การมีโอกาสได้เข้ารับการ ฝึกอบรม การมีโอกาสน ในการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเอง และ การส่งเสริมให้เรียนงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่สูงขึ้น	การมีโอกาสในการเรียนรู้ งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนา ตนเอง
4. ด้านลักษณะงานที่ ปฏิบัติ	ลักษณะงานที่ทำอยู่เป็น งานที่ทำหาย	งานที่ทำเป็นงานที่ตรง กับความถนัด	งานที่ทำเป็นงานที่ตรง กับความถนัด	ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรง กับความถนัด
5. ด้านความก้าวหน้า ในอนาคต	ความเสมอภาคด้าน โอกาสในการเลื่อน ตำแหน่ง	การกำหนดหลักเกณฑ์ หรือพิจารณาตัวบุคคลใน การเลื่อนตำแหน่ง	องค์กรมีการกำหนดขั้น ตอนการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งชัดเจน	การกำหนดหลักเกณฑ์ หรือพิจารณาตัวบุคคลใน การเลื่อนตำแหน่ง
6. ด้านความรับผิด ชอบ	การได้รับความเชื่อถือ	การได้รับมอบหมายงาน เฉพาะกิจอื่นนอกเหนือ งานประจำ	ความรับผิดชอบในงานที่ ได้รับมอบหมาย	ความรับผิดชอบในงานที่ ได้รับมอบหมาย

4.4.2 ผลการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อปัจจัย
สุขอนามัยในการทำงาน จำแนกตามอายุงาน พบว่า ผลการศึกษาจำแนกตามอายุงาน ได้ดังนี้

ผู้มีอายุงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน อยู่
ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความ
เป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน
ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านนโยบาย
การบริหารงาน และด้านค่าตอบแทน

ผู้มีอายุงานมากกว่า 10 ปีถึง 15 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้มีอายุงานมากกว่า 15 ปีถึง 20 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ในระดับน้อยได้แก่ ด้านค่าตอบแทน

ผู้มีอายุงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน อยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหารงาน และด้านค่าตอบแทน

ตารางที่ 107 แสดงปัจจัยสุขอนามัยที่เป็นตัวป้องกันรักษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการ ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด จำแนกตามอายุงาน

ปัจจัยการธำรงรักษา หรือ ปัจจัยสุขอนามัย	อายุงาน หรือระยะเวลาการทำงาน			
	มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	มากกว่า 10 ปี ถึง 15 ปี	มากกว่า 15 ปี ถึง 20 ปี	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
1. ด้านนโยบายการบริหาร งาน	การเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์ อักษรมีความชัดเจนโปร่งใส การ สื่อสารชี้แจงนโยบายให้ทราบ อย่างทั่วถึง และการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบใน ตำแหน่งงานมีความชัดเจน	การเขียนนโยบายเป็น ลายลักษณ์อักษรมี ความชัดเจนโปร่งใส	ความเข้าใจชัดเจนในการปฏิบัติ ตามนโยบาย	การเขียนนโยบายเป็นลาย ลักษณ์อักษรมีความชัดเจน โปร่งใส และการสื่อสารชี้ แจงนโยบายให้ทราบอย่าง ทั่วถึง
2. ด้านวิธีปกครองบังคับ บัญชาของผู้บังคับบัญชา	วิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน	ความชัดเจนในการสั่ง งานและมอบหมายงาน	ความชัดเจนในการสั่งงานและ มอบหมายงาน	ความชัดเจนในการสั่งงาน และมอบหมายงาน
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับ บัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้ บังคับบัญชา	การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับ บัญชา และความยุติธรรมในการ บังคับบัญชา	ความเอื้ออาทรจากผู้บังคับ บัญชา
4. ด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน	ความสนิทสนมจริงใจในที่ทำงาน	ความสนิทสนมจริงใจ ในที่ทำงาน	ความสนิทสนมจริงใจในที่ทำงาน และความเอื้ออาทรในที่ทำงาน	ความรักใคร่สามัคคีในหมู่ คณะ
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ ได้บังคับบัญชา		ความกระตือรือร้นใน การปฏิบัติตามคำสั่ง และความร่วมมือใน การทำงานให้สำเร็จ ตามกำหนด	ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติ ตามคำสั่ง ความร่วมมือในการ ทำงานให้สำเร็จตามกำหนด การ ขอคำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการ ทำงาน วิธีการติดต่อสื่อสารจากผู้ ได้บังคับบัญชา และการมีมนุษย สัมพันธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา	วิธีการติดต่อสื่อสารจากผู้ได้ บังคับบัญชา
6. ด้านตำแหน่งหน้าที่ใน หน่วยงาน	ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติเป็น ตำแหน่งที่มีเกียรติ	ความสำคัญใน ตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ	ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติเป็นตำแหน่ง ที่มีเกียรติ	ความภูมิใจในตำแหน่งงาน ปัจจุบัน
7. ด้านความมั่นคงในงาน	ความมั่นคงของธนาคาร	ความมั่นคงของธนาคาร	ความเป็นธรรมในการพิจารณา โทษพนักงาน	ความมั่นคงของธนาคาร
8. ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	ระยะทางและเวลาที่ใช้ในการ เดินทางไปทำงาน	ระยะทางและเวลาที่ใช้ ในการเดินทางไปทำงาน	ฐานะความเป็นอยู่ในปัจจุบันที่ เป็นผลจากการทำงาน	ฐานะความเป็นอยู่ใน ปัจจุบันที่เป็นผลจากการ
9. ด้านสภาพการทำงาน	ความสว่าง การถ่ายเทอากาศและ สุขลักษณะของสถานที่	การแต่งกายของ พนักงาน	การแต่งกายของพนักงาน	การแต่งกายของพนักงาน
10. ด้านค่าตอบแทน	สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล	สวัสดิการค่ารักษา พยาบาล	ความเหมาะสมของเงินเดือนที่ ได้รับ	ความเหมาะสมของเงินเดือน ที่ได้รับ การลาภกิจ ลาป่วย ลา พักก่อน และสวัสดิการค่า รักษาพยาบาล

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factors Theory) ของเฟรเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งได้แบ่งปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 2 ปัจจัย หลักคือ ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors or Motivators) ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 6 ด้านดังนี้ 1) ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3) ด้านความก้าวหน้าในงาน 4) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ 5) ด้านความก้าวหน้าในอนาคต 6) ด้านความรับผิดชอบ และปัจจัยการธำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย (Maintenance Factors or Hygiene Factors) ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 10 ด้านดังนี้ 1) ด้านนโยบายการบริหารงาน 2) ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 4) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 5) ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 6) ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน 7) ด้านความมั่นคงในงาน 8) ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว 9) ด้านสภาพการทำงาน และ 10) ด้านค่าตอบแทน

ตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน โดยตรง และเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความความพึงพอใจ จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจในภาพรวมในระดับปานกลางเท่านั้น โดยใน ปัจจัยย่อยทั้ง 6 ด้านมีความพึงพอใจในระดับปานกลางทั้งสิ้น ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านผลสำเร็จของงาน รองลงมาได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และถัดมาคือด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ หากพิจารณาผลการศึกษาสามารถอนุมานได้ว่า ความพึงพอใจของปัจจัยการจูงใจในการทำงานที่มีอยู่นั้นยังไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานที่ดีขึ้นได้ ปัจจัยด้านที่มีความพึงพอใจน้อยเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในอนาคต ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

เปรียบเทียบกับผลการศึกษาของมณฑนา เสนาธรรม ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดลำปาง พบว่า ในด้าน ปัจจัยการจูงใจในการทำงาน มีความสอดคล้องกับของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โดยพนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการทำงานโดยเฉลี่ย ในระดับปานกลางเช่นกัน เรียงลำดับความพึงพอใจของปัจจัยย่อย 2 ลำดับแรกสอดคล้องกัน ได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ และเรียงลำดับความ พึงพอใจของปัจจัยย่อย 2 ลำดับสุดท้ายเป็นด้านความก้าวหน้าคล้ายกัน

เปรียบเทียบผลการศึกษาของจากรูมาส ปาละรัตน์ ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ พบว่า ด้านปัจจัยการจูงใจในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญหรือมีความพึงพอใจต่อปัจจัยการจูงใจในการทำงานเรียงตาม 3 ลำดับแรกสอดคล้องกับของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะงานที่ทำ

ส่วนปัจจัยการชำระรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยตัวช่วยป้องกันรักษาแรงจูงใจหรือคงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นสิ่งที่สำคัญควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน ถ้าไม่มีหรือไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในองค์กรแล้ว ก็จะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานขึ้น แม้ปัจจัยสุขอนามัยจะดีก็ยังไม่ส่งผลให้พนักงานรักงานหรือเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้โดยตรง แต่ถ้ารักษาไว้ไม่ดีก็จะทำให้เกิดปัญหาได้ จากผลการศึกษาคครั้งนี้ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจของปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น โดยในปัจจัยย่อยทั้ง 10 ด้านมีความพึงพอใจในระดับปานกลางทั้งสิ้น ยกเว้นด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และถัดมาได้แก่ ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ซึ่งจะเห็นว่าส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากความสามารถหรือพฤติกรรมของพนักงานด้วยตนเองมากกว่าปัจจัยที่เกิดจากการสร้างหรือการให้จากองค์กรโดยตรง ปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานที่พนักงานมีความพึงพอใจน้อยเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านสภาพการทำงาน

เปรียบเทียบกับผลการศึกษาของมณฑนา เสนาธรรม ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดลำปาง ด้านปัจจัยการชำระรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน พบว่า มีความสอดคล้องกับของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม โดยพนักงานมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับปานกลางเช่นกัน ปัจจัยย่อยที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากสอดคล้องกันมี 1 ด้านคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

แม้ผลการศึกษาโดยรวมของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดลำปาง กับผลการศึกษาของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จะมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางคล้ายกัน แต่เมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยแล้วพบว่า พนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดลำปาง มีความพึงพอใจในปัจจัยย่อยเดียวกันมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

เปรียบเทียบผลการศึกษาของจากรุมาส ปาละรัตน์ ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ด้านปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน พบว่า ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มากนัก โดยพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยมีความพึงพอใจของปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากเรียง 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจของปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น โดยมีปัจจัยที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากสอดคล้องกันเพียง 1 ด้านคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนลำดับถัดมาอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ซึ่งเห็นได้ว่าธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานของทางราชการมีระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน และลักษณะบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายแตกต่างกับธนาคารพาณิชย์ จึงอาจทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานไม่สอดคล้องกันบ้าง

ข้อค้นพบ

จากการศึกษา พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 2 ปัจจัยหลัก โดยมีความพึงพอใจในปัจจัยย่อยด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน ตามปัจจัยส่วนบุคคล แยกเป็นประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

ด้านปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจในการทำงาน

1. พนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวมจะมีความพึงพอใจมากและมีแรงกระตุ้นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เมื่องานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ โดยให้ความสำคัญในเรื่องการได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน แต่จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น แสดงว่างานที่ทำอยู่มีโอกาสในความสำเร็จน้อย สาเหตุจากพนักงานมีความรู้สึกลัวเป้าหมายที่ตั้งให้สูงเกินไป ไม่เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ ส่วนด้านที่มีความพึงพอใจน้อยเป็นปัจจัยที่อดอยและเป็นตัวลดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ เรื่องความก้าวหน้าในอนาคต โดยเห็นว่ามีความเสมอภาคน้อยในด้านโอกาสการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเรื่องหลักเกณฑ์กับความยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2. พนักงานทั้งเพศชาย และเพศหญิง จะมีความพึงพอใจและมีแรงกระตุ้นในการทำงานมากที่สุดเมื่อสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้รับ และมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคตที่ชัดเจน เป็นธรรม และมีโอกาสเสมอภาคกัน

3. พนักงานตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขา จะมีความพึงพอใจและมีแรงกระตุ้นในการทำงานมากที่สุดเมื่อประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า ปัจจัยที่ถอดยได้แก่เรื่องความก้าวหน้าในอนาคต โดยเน้นเรื่องความเสมอภาคด้าน โอกาส และหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

3. พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านเงินสด จะมีความพึงพอใจและมีแรงกระตุ้นในการทำงานมากที่สุดเมื่อประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยที่ตนเองรู้สึกได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้น และได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างหรือลูกค้า ปัจจัยที่ถอดยได้แก่เรื่องความก้าวหน้าในอนาคต โดยเฉพาะในเรื่องหลักเกณฑ์ที่เป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และความก้าวหน้าในงาน โดยเน้นในเรื่องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งข้ามสายงาน

4. พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการธุรกิจทั่วไป จะมีความพึงพอใจและมีแรงกระตุ้นในการทำงานมากที่สุดเมื่อประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป เพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า ปัจจัยที่ถอดยได้แก่ เรื่องความก้าวหน้าในงาน เพราะพนักงานเห็นว่าไม่ค่อยมีโอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

5. พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการส่วนบุคคล จะมีความพึงพอใจและมีแรงกระตุ้นในการทำงานมากที่สุดเมื่อได้รับการยอมรับนับถือ และสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จโดยใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ถอดยได้แก่เรื่องความก้าวหน้าในอนาคต ในเรื่องความเสมอภาคและหลักเกณฑ์ที่เป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

6. พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านสนับสนุนสินเชื่อ จะมีความพึงพอใจและมีแรงกระตุ้นในการทำงานสูงสุดเมื่อได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ทั้งผู้ร่วมงานและลูกค้า ได้ปฏิบัติงานในลักษณะที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และเป็นงานที่ทำทาย ปัจจัยที่ถอดยได้แก่เรื่องความก้าวหน้าในอนาคต โดยเน้นในเรื่องความชัดเจน ความเสมอภาค โอกาส และหลักเกณฑ์ที่เป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

7. พนักงานผู้มีรายได้ต่อเดือน 10,000 – 15,000 บาท มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยในด้านความก้าวหน้าในงาน โดยเน้นเรื่องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

8. พนักงานผู้มีรายได้ต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย ในด้านความก้าวหน้าในอนาคต เน้นในเรื่องความเสมอภาคด้าน โอกาส และความชัดเจนในการ กำหนดขั้นตอนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

9. พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากในด้าน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ เน้นในเรื่องการได้ใช้ความสามารถ เฉพาะตนในการปฏิบัติงาน และลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ

10. พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 15 ถึง 20 ปี มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ในด้าน ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยเน้นเรื่องความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน

ด้านปัจจัยการธำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน

1. ด้านปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน ปัจจัยที่พนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมมี ความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเน้นเรื่องความสนิทสนม จริงใจในที่ทำงาน ความรักสามัคคีในหมู่คณะ และบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ส่วนปัจจัยที่ เป็นตัวลดแรงจูงใจหรือปัจจัยที่น้อยที่สุด ได้แก่ด้านค่าตอบแทน เน้นเรื่องสวัสดิการ ชุดฟอร์มใน การทำงาน และเรื่องบ้านพักตากอากาศ

2. พนักงานเพศชาย มีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ใน ระดับมากทุกเรื่อง ส่วนพนักงานหญิงมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในปัจจัยย่อยอยู่ในระดับมากเพียงเรื่องเดียวคือ ความ สนิทสนมจริงใจในที่ทำงาน

3. พนักงานตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขา มีความพึงพอใจในระดับมากในด้าน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเน้นเรื่องความสามัคคีในหมู่คณะ การเปิดโอกาสให้แสดง ความ คิดเห็นได้ ปัจจัยที่น้อยที่สุด ได้แก่ด้านค่าตอบแทน เน้นในเรื่องสวัสดิการชุดฟอร์มการทำงาน และเงินช่วยการศึกษาบุตร

4. พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านเงินสด มีความพึงพอใจในระดับมากใน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเน้นเรื่องความสนิทสนมจริงใจในที่ทำงาน ปัจจัยที่น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน เน้นในเรื่องสวัสดิการชุดฟอร์มการทำงาน และเรื่องการใช้บ้านพัก ตากอากาศ

5. พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการส่วนบุคคล มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเน้นด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ในเรื่องระยะทางใกล้บ้าน และฐานะ ส่วนตัวที่ได้มาจากการทำงานในองค์กร ส่วนปัจจัยที่น้อยที่สุด ได้แก่ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน เน้นในเรื่องความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในที่ทำงาน

6. พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการธุรกิจทั่วไป มีความพึงพอใจในระดับมากในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเน้นเรื่องความสนิทสนมจริงใจในที่ทำงาน ส่วนปัจจัยที่ถอดใจได้แก่ ด้านค่าตอบแทน เน้นในเรื่องสวัสดิการชุดฟอร์มทำงาน บ้านพักตากอากาศ และเรื่องการขึ้นเงินเดือนที่ผ่านมา

7. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านสนับสนุนสินค้า มีความพึงพอใจในระดับมากในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเน้นเรื่องบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เพราะมีลักษณะงานที่แตกต่างจากลักษณะงานอื่นในสาขาจึงต้องอาศัยการประสานงานกับผู้ร่วมงานด้านอื่น ส่วนปัจจัยที่ถอดใจได้แก่ด้านนโยบายและการบริหาร เน้นเรื่องความเข้าใจชัดเจนในการปฏิบัติตามนโยบาย

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่เกี่ยวกับปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ มี 16 เรื่อง เรื่องที่พนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญมากที่สุด 5 ลำดับแรกได้แก่เรื่องความยุ่งยากในการปฏิบัติงานจากเป้าหมายสูง เรื่องปริมาณงานมากเกินไป เรื่องขั้นตอนการพิจารณาผลตอบแทนไม่ชัดเจน เรื่องขาดโอกาสในการเรียนรู้งานที่สูงขึ้น และเรื่องไม่มีเวลาในการเรียนรู้งาน ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการศึกษาหาแนวทางแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจสูงขึ้น จะได้เป็นการสร้างเสริมแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลกับองค์กร ส่วนปัญหาที่เกี่ยวกับปัจจัยการรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยมี 13 เรื่อง เรื่องที่พนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญมากที่สุดได้แก่ 5 ลำดับแรกได้แก่ เรื่องความไม่เหมาะสมของผลตอบแทนในการทำงาน เรื่องความไม่ชัดเจนในการพิจารณาผลตอบแทน เรื่องบรรยากาศในการทำงานไม่เอื้อต่อการทำงาน เรื่องความไม่ชัดเจนในนโยบาย และเรื่องความไม่มีเหตุผลในการสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่ง ผู้บริหารควรหาแนวทางลดความไม่พึงพอใจในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ให้ได้มากที่สุด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเป็นปัญหาในการบันทึกแรงจูงใจในการทำงานได้

ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า แม้พนักงานจะมีความพึงพอใจในด้านการประสบความสำเร็จปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับ แต่พนักงานยังกังวลใจในด้านความก้าวหน้าในอนาคตและความก้าวหน้าในงาน เนื่องจากการตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไปและปริมาณงานที่มากเกินไป ทำให้พนักงานไม่มีเวลาในการเรียนรู้งานหรือพัฒนาตนเอง ทำให้ไม่มั่นใจในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ อันเป็นเหตุให้แรงจูงใจในการทำงานลดน้อยลง เมื่อพิจารณาปัจจัยสุขอนามัยแล้วพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านผลตอบแทนและด้านนโยบายการบริหารน้อยกว่าด้านอื่นเพราะเห็นว่ายังมีความไม่เหมาะสมของผลตอบแทนในการทำงานอยู่ทั้งในเรื่องของเงินตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ด้านนโยบายขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย

อย่างไรก็ตาม แม้ปัจจัยสุขอนามัยด้านผลตอบแทนและด้านนโยบายการบริหารมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจน้อยกว่าด้านอื่น แต่โดยรวมก็อยู่ในระดับปานกลางด้วยกันกับปัจจัยด้านอื่น และมีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันมากนัก

ตารางที่ 108 แสดงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ และปัจจัยธำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ	ปัจจัยการธำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย
เพศ		
- ชาย	ด้านความก้าวหน้าในอนาคต	ด้านค่าตอบแทน
- หญิง	ด้านความก้าวหน้าในอนาคต	ด้านค่าตอบแทน
ตำแหน่งงาน		
- ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา	ด้านความก้าวหน้าในอนาคต	ด้านค่าตอบแทน
- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านเงินสด	ด้านความก้าวหน้าในอนาคต และ ความก้าวหน้าในงาน	ด้านค่าตอบแทน
- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการส่วนบุคคล	ด้านความก้าวหน้าในอนาคต	ด้านค่าตอบแทน
- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการธุรกิจทั่วไป	ด้านความก้าวหน้าในงาน	ด้านค่าตอบแทน
- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านสนับสนุนสินเชื่อ	ด้านความก้าวหน้าในอนาคต	ด้านนโยบายการบริหารงาน
รายได้ต่อเดือน		
- รายได้มากกว่า 10,001 ถึง 15,000 บาท	ด้านความก้าวหน้าในงาน	ด้านค่าตอบแทน
- รายได้มากกว่า 15,001 ถึง 20,000 บาท	ด้านความก้าวหน้าในอนาคต	ด้านค่าตอบแทน
- รายได้มากกว่า 20,001 ถึง 30,000 บาท	ด้านความก้าวหน้าในอนาคต	ด้านค่าตอบแทน
- รายได้มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป	ด้านความก้าวหน้าในอนาคต	ด้านค่าตอบแทน
ระยะเวลาการทำงาน		
- อายุงานมากกว่า 5 ถึง 10 ปี	ด้านความก้าวหน้าในงาน	ด้านค่าตอบแทน
- อายุงานมากกว่า 10 ถึง 15 ปี	ด้านความก้าวหน้าในอนาคต	ด้านค่าตอบแทนและด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- อายุงานมากกว่า 15 ถึง 20 ปี	ด้านความก้าวหน้าในอนาคต	ด้านค่าตอบแทน
- อายุงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป	ด้านความก้าวหน้าในงาน	ด้านค่าตอบแทน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจของปัจจัย การจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับความพึงพอใจของปัจจัย สุขอนามัยในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ตามทฤษฎีของ Herzberg ได้กล่าวไว้ว่า หากทั้ง 2 ปัจจัยที่กล่าวข้างต้น อยู่ในระดับต่ำกว่าที่พนักงานคาดหวัง ก็จะทำให้พนักงาน เกิดความไม่พึงพอใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย และไม่เต็มใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ลดทอนประสิทธิภาพ ในการทำงานและส่งผลเสียให้แก่องค์กรได้ในอนาคต ผู้บริหารของธนาคาร รวมถึงผู้มีหน้าที่ เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย และในระดับปฏิบัติการ ควรหาแนวทางลดและแก้ไขปัญหาลดอุปสรรค ทั้ง 2 ปัจจัยให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เสริมและรักษาแรงจูงใจใน การทำงานของพนักงานไว้ เพื่อประโยชน์ขององค์กร ผู้เกี่ยวข้อง และพนักงานในอนาคตต่อไป ผู้ ศึกษาที่มีข้อเสนอแนะปัจจัยต่าง ๆ ที่ควรปรับปรุง ดังนี้

สำนักงานใหญ่

1. ด้านค่าตอบแทน แยกเป็น 2 ข้อที่สำคัญ คือ

1.1 ด้านเงินเดือนพนักงาน ควรมีการทบทวนโครงสร้างการจ่ายผลตอบแทน ให้แก่พนักงาน โดยกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติการพิจารณาเงินเดือนให้ชัดเจน เหมาะสมกับ ความรับผิดชอบของตำแหน่งหน้าที่และความเสี่ยง มีแหล่งข้อมูลเปรียบเทียบอัตราเงินเดือนที่เป็น ธรรมชาติโดยจัดทำค่าเฉลี่ยเงินเดือนของพนักงานธนาคารทั้งหมด เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยเงินเดือนของ พนักงานธนาคารพาณิชย์อื่น ใช้การสื่อสารที่โปร่งใสด้วยการให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน จัดประชุมทำความเข้าใจกับพนักงานในเรื่องนโยบายหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและ ขึ้นตอนการพิจารณาเงินเดือนที่สามารถตรวจสอบได้ แสดงอัตราค่าเฉลี่ยเงินเดือนและรายได้ ต่อเดือนในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรให้พนักงานสามารถใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบ เพื่อ ประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อความก้าวหน้าได้ต่อไป ซึ่งหากมีข้อมูลที่มี มาตรฐานและมีการสื่อสารที่ดี จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

1.2 ด้านสวัสดิการต่าง ๆ ควรมีการทบทวนสวัสดิการในเรื่องต่าง ๆ ให้เป็นธรรม และได้ใช้ประโยชน์เท่าเทียมกัน จัดให้พนักงานได้มีสิทธิประโยชน์ในเรื่องการรักษาพยาบาลที่ เหมาะสม สวัสดิการเงินช่วยเหลือต่าง ๆ ต้องสะดวกและรวดเร็ว บ้านพักตากอากาศควรมีหลายจุด กระจายทั่วประเทศ เพื่อให้พนักงานที่อยู่ในสาขาห่างไกลได้มีที่พักผ่อนโดยทั่วกัน พิจารณาหรือทำ แบบสอบถามในเรื่องความต้องการชุดฟอร์มพนักงาน และเมื่อออกแบบแล้วต้องให้พนักงาน สามารถหาซื้อได้ในราคาประหยัด โดยไม่สร้างภาระให้กับพนักงานมากเกินไป

2. นโยบายการบริหารงาน สำนักงานใหญ่ควรจัดทำหนังสือคู่มือนโยบายการบริหารที่สามารถเข้าใจง่าย โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับนโยบายหลัก และนโยบายที่เฉพาะเจาะจงตามตำแหน่งหน้าที่ แจกให้กับพนักงานทุกตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของตนเอง ให้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร

3. ด้านความก้าวหน้าในอนาคต ผู้บริหารงานหรือผู้กำหนดนโยบาย ควรมีการกำหนดทิศทางความก้าวหน้า หรือขั้นตอนการพิจารณาตำแหน่งหน้าที่ ความเจริญเติบโตในสายงาน รวมถึงผลตอบแทนที่จะได้รับให้ชัดเจน พร้อมกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ต้องการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามที่คาดหวังไว้

4. ด้านความก้าวหน้าในงาน ควรจัดให้มีหลักสูตรการเรียนรู้แก่พนักงานในระดับปฏิบัติการมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในงาน และส่งเสริมให้พนักงานที่ยันและต้องการความก้าวหน้าสามารถหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองได้ โดยการให้สวัสดิการการศึกษาแก่พนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรกำหนด จัดให้มีการสอบสำรองตำแหน่งต่างๆ ในระดับเดียวกันอย่างน้อยปีละครั้ง และเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอตนเองแก่ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาในการโยกย้ายได้ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสแสวงหาความก้าวหน้าในงาน

5. การกำหนดเป้าหมาย ให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเองร่วมกันตามทิศทางที่ธนาคารกำหนดโดยเสนอผ่าน ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการเขต ผู้จัดการภาค ผู้บริหารธนาคาร ตามลำดับชั้น กำหนดการประชุมเพื่อตั้งเป้าหมายอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งในไตรมาสสุดท้าย กำหนดการติดตามและทบทวนประเมินผลเป็นรายเดือน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ และพนักงานสามารถปฏิบัติได้จริงในแต่ละพื้นที่ โดยต้องเป็นเป้าหมายที่ท้าทาย สามารถสร้างความภาคภูมิใจและสร้างแรงจูงใจเมื่อสามารถปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ

สำนักงานเขต และสาขา

1. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สำนักงานเขต ควรจัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล และช่วยแก้ไขปัญหาคอขวดในการทำงานให้แก่พนักงานสาขา ลดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดจากความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้จัดการกับพนักงานสาขา และสามารถส่งเสริมแนวคิดที่ดีของพนักงานสาขาให้เป็นรูปธรรม สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อการพัฒนา

2. ด้านการกำหนดเป้าหมายที่สูงเกินไป เนื่องจากเป็นเป้าหมายขององค์กรหากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารในพื้นที่ต้องช่วยกันหาสิ่งสนับสนุนการปฏิบัติงาน และคอย

ช่วยเหลือ เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง อุปกรณ์ สถานที่ งบประมาณที่เหมาะสม

3. อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ หรือปริมาณงานมาก ผู้บริหารสาขาต้องหาแนวทางแก้ไข หรือจัดหาและบริหารอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม โดยเฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านเงินสด เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบริการส่วนบุคคล และเจ้าหน้าที่บริการธุรกิจทั่วไป จัดให้มีการสลับงานเพื่อ เรียนรู้งานกันและกันให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ช่วยเหลือทดแทนงานกันได้ สามารถบริการลูกค้าได้ สะดวกรวดเร็ว โดยที่พนักงานไม่ได้รู้สึกที่ต้องปฏิบัติงานมากเกินไปจนกำลังความสามารถ หรือ ปฏิบัติงานมากเป็นประจำจนทำให้เกิดความท้อถอย เหนื่อยหน่าย เป็นการเพิ่มความพึงพอใจใน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน โดยพัฒนาจากปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในเรื่อง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์

พนักงานระดับปฏิบัติการ

1. พนักงานต้องพัฒนาตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมทั้งในด้านความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับธนาคารและงานในหน้าที่ และความรู้ที่เกี่ยวกับสถานการณ์ภายนอก มีความคิดสร้างสรรค์ และกล้านำเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนาหรือปรับปรุงงานที่รับผิดชอบ บรรยากาศในการทำงาน และคุณภาพในการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น
2. ปรับตัวเพื่อพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบัน ธนาคารอาจมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการทำธุรกิจได้ตลอดเวลา ด้วยการฝึกฝนงานใหม่ ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย หรือหมั่นเรียนรู้งานเพิ่มเติมจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะเพื่อการค้นคว้าครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาค้นคว้าความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดอื่นหรือพื้นที่อื่นเพิ่มเติมและเปรียบเทียบ
2. ควรศึกษาค้นคว้าความต้องการของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ใน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง และเป้าหมาย ขององค์กร