

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ภายหลังจากการควบรวมกิจการ สามารถสรุปผลการศึกษาเป็น 5 ส่วนดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุไม่เกิน 30 ปี มีสถานภาพโสด วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี มีอายุงาน 1-5 ปี ทำงานอยู่ในระดับเจ้าหน้าที่ 3-5 และมีอัตราเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท

#### ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ภายหลังจากการควบรวมกิจการ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญในระดับมากในปัจจัยจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานตามลำดับ ส่วนปัจจัยพฤติกรรมส่วนตัวต่อการปรับตัว ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง สามารถสรุประดับความสำคัญของทุกปัจจัยได้ดังนี้

ตาราง 25 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญและลำดับที่ของปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
<b>ปัจจัยค่าจูงที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน (Hygiene Factors)</b>			
ด้านนโยบายและการบริหาร	3.78	มาก	1
ด้านการสอนแนะนำเทคนิค	3.54	มาก	3
ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	3.46	ปานกลาง	4
ด้านสภาพการทำงาน	3.62	มาก	2
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	3.25	ปานกลาง	5
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.53</b>	<b>มาก</b>	
<b>ปัจจัยจูงใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factors)</b>			
ด้านความสัมฤทธิ์ผล	3.57	มาก	3
ด้านการยอมรับนับถือ	3.42	ปานกลาง	4
ด้านความชอบในงาน	3.60	มาก	2
ด้านความรับผิดชอบ	3.78	มาก	1
ด้านความก้าวหน้าในงาน	3.39	ปานกลาง	5
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.55</b>	<b>มาก</b>	
<b>ปัจจัยพฤติกรรมส่วนตัวต่อการปรับตัว</b>			
ด้านพฤติกรรมส่วนตัวแบบการปรับตัวไม่สร้างสรรค์	3.36	ปานกลาง	2
ด้านพฤติกรรมส่วนตัวแบบการปรับตัวสร้างสรรค์	3.48	ปานกลาง	1
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.42</b>	<b>ปานกลาง</b>	
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.50</b>	<b>มาก</b>	

หมายเหตุ : ระดับความสำคัญ ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 มากที่สุด, 3.50-4.49 มาก, 2.50-3.49 ปานกลาง, 1.50-2.49 น้อย, 1.00-1.49 น้อยที่สุด

จากตาราง 25 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวมีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน และปัจจัยด้านการสอนแนะนำเทคนิค ตามลำดับ มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ตามลำดับ ปัจจัยค่าจ้างที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความชอบในงาน และปัจจัยด้านความสัมฤทธิ์ผล ตามลำดับ มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ และปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงาน ตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยพฤติกรรมส่วนตัวต่อการปรับตัวมีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนตัวแบบการปรับตัวสร้างสรรค์ และปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนตัวแบบการปรับตัวไม่สร้างสรรค์ (ดังแสดงในตาราง 25) สำหรับความสำคัญของปัจจัยย่อยของแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวเป็นอันดับแรก มีดังนี้

ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอันดับแรก คือ การเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ภายหลังการควบรวม

ปัจจัยด้านการสอนแนะนำเทคนิค ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอันดับแรก คือ ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการติดตามงานที่มอบหมายให้แก่พนักงานภายหลังการควบรวมกิจการ

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอันดับแรก คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับวิธีบังคับใช้มาตรฐานทางวินัยและการลงโทษต่อผลการปฏิบัติงานภายหลังการควบรวมกิจการ

ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอันดับแรก คือ ปริมาณในหน้าที่และความรับผิดชอบของงานภายหลังการควบรวมกิจการ

ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอันดับแรก คือ การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและความสามารถภายหลังการควบรวมกิจการ

ปัจจัยด้านความสัมฤทธิ์ผล ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอันดับแรก คือ ประสบการณ์และความรู้ในงานของท่านภายหลังการควบรวมกิจการ

ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอันดับแรก คือ ลักษณะงานของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ได้รับการยอมรับจากองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการ

ปัจจัยด้านความชอบในงาน ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอันดับแรก คือ การรับผิดชอบงานใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน ภายหลังการควบรวมกิจการ

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอันดับแรก คือ การกำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณของพนักงานที่ดีภายหลังการควบรวมกิจการ

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอันดับแรก คือ การได้รับการอบรมเพิ่มพูนทักษะวิชาชีพจากธนาคารเพิ่มขึ้น ภายหลังการควบรวมกิจการ

ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนตัวแบบการปรับตัวไม่สร้างสรรค์ ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอันดับแรก คือ พนักงานที่หลีกเลี่ยงผู้อื่นทำงานให้ตนเอง ภายหลังการควบรวมกิจการ

ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนตัวแบบการปรับตัวสร้างสรรค์ ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอันดับแรก คือ พนักงานที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ภายหลังการควบรวมกิจการ

### ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะที่มีผลต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 26 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญและลำดับที่ของปัญหาที่มีผลต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัญหา	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
การสื่อสารภายในองค์กรไม่ชัดเจน	3.56	มาก	3
ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน	2.92	ปานกลาง	10
เวลาเลิกงานไม่มีความแน่นอน	3.20	ปานกลาง	5
พื้นที่ทำงานมีความคับแคบ	2.99	ปานกลาง	9
การสนับสนุนทุนการศึกษาไม่เพียงพอ	3.08	ปานกลาง	8
อุปกรณ์สำนักงานไม่ทันสมัย	3.16	ปานกลาง	6
พื้นที่สันทนการไม่เพียงพอ	3.10	ปานกลาง	7
ตำราหนังสือในห้องสมุดไม่เพียงพอ	3.23	ปานกลาง	4
ไม่มีสวัสดิการด้านรถรับส่งพนักงาน	3.62	มาก	2
ความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ	3.75	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.26	ปานกลาง	

หมายเหตุ : ระดับความสำคัญ ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 มากที่สุด, 3.50-4.49 มาก, 2.50-3.49 ปานกลาง, 1.50-2.49 น้อย, 1.00-1.49 น้อยที่สุด

จากตาราง 26 พบว่า ปัญหาที่มีผลต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกปัญหาที่มีผลต่อการปรับตัวเป็นรายปัญหา พบว่า ปัญหาความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ ปัญหาไม่มีสวัสดิการด้านรถรับส่งพนักงาน ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรไม่ชัดเจน มีผลต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับมาก ส่วนปัญหาคำร่าหนังสือในห้องสมุดไม่เพียงพอ ปัญหาเวลาเลิกงานไม่มีความแน่นอน ปัญหาอุปกรณ์สำนักงานไม่ทันสมัย ปัญหาพื้นที่สันทนการไม่เพียงพอ ปัญหาการสนับสนุนทุนการศึกษาไม่เพียงพอ ปัญหาพื้นที่ทำงานมีความคับแคบ และปัญหาความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

จากข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรกำหนดอัตราเงินเดือนระหว่างพนักงานเดิมและพนักงานที่ย้ายเข้ามาใหม่เมื่อมีการควบรวมกิจการให้มีความเหมาะสมเท่าเทียมกัน ในแต่ละตำแหน่งงาน
2. การกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงาน ต้องมีความชัดเจนและโปร่งใสเพื่อเป็นที่ยอมรับของพนักงาน
3. ควรสนับสนุนให้ทุนแก่พนักงานในการศึกษาเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษดีขึ้น
4. ควรมีการจัดอบรมพนักงานในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ให้พนักงานอย่างทั่วถึง
5. กำหนดเครื่องแต่งกายของพนักงานให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
6. ต้องการให้พนักงานในระดับสูงพุดจาให้สุภาพกับพนักงานในระดับที่ต่ำกว่า และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีไม่เครียดกับงานมากเกินไป
7. กำหนดรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ และไม่เปลี่ยนแปลงโดยฉับพลัน
8. การสรรหากัดเลือกผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการเข้ามาบริหารงานให้เหมาะสมตรงกับแต่ละสายงานนั้นๆ

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว  
จำแนกตามระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน

ตาราง 27 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวและปัจจัยย่อยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ  
เป็นลำดับแรก จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว	ค่าเฉลี่ย แปลผล	ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญลำดับแรก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปัจจัยด้านคำจูนที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน	3.76 มาก	นโยบายและการบริหาร
ปริญญาตรี	ปัจจัยด้านคำจูนที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน / ปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.78 มาก	นโยบายและการบริหาร / ความรับผิดชอบ
ปริญญาโท	ปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.80 มาก	ความรับผิดชอบ
สูงกว่าปริญญาโท	ปัจจัยด้านคำจูนที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน / ปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.00 มาก	สภาพการทำงาน / ความรับผิดชอบ และความสัมฤทธิ์ผล

หมายเหตุ : ระดับความสำคัญ ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 มากที่สุด, 3.50-4.49 มาก, 2.50-3.49 ปานกลาง, 1.50-2.49 น้อย,  
1.00-1.49 น้อยที่สุด

จากตาราง 27 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว ที่มีค่าเฉลี่ยรวมในลำดับแรก และปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ได้แก่ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านคำจูนที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เป็นลำดับแรก โดยมีปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องนโยบายและการบริหาร ระดับการศึกษาปริญญาตรี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านคำจูนที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นลำดับแรก โดยมีปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องนโยบายและการบริหาร และความรับผิดชอบ ระดับการศึกษาปริญญาโท ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็น

ลำดับแรก โดยมีปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องความรับผิดชอบ และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านค่าจ้างที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นลำดับแรก โดยมีปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องสภาพการทำงาน ความรับผิดชอบและความสัมฤทธิ์ผล

**ตาราง 28 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวและปัจจัยย่อยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก จำแนกตามอายุงาน**

อายุงาน	ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว	ค่าเฉลี่ย แปลผล	ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญลำดับแรก
1-5 ปี	ปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.73 มาก	ความรับผิดชอบ
5-10 ปี	ปัจจัยด้านค่าจ้างที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน	4.02 มาก	นโยบายและการบริหาร
11-15 ปี	ปัจจัยด้านค่าจ้างที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน	3.80 มาก	นโยบายและการบริหาร
16-20 ปี	ปัจจัยด้านค่าจ้างที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน / ปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.83 มาก	นโยบายและการบริหาร / ความรับผิดชอบ
21-25 ปี	ปัจจัยด้านค่าจ้างที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน	4.02 มาก	นโยบายและการบริหาร
26-30 ปี	ปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.70 มาก	ความรับผิดชอบ
31 ปีขึ้นไป	ปัจจัยด้านค่าจ้างที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน	3.84 มาก	นโยบายและการบริหาร

หมายเหตุ : ระดับความสำคัญ ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 มากที่สุด, 3.50-4.49 มาก, 2.50-3.49 ปานกลาง, 1.50-2.49 น้อย, 1.00-1.49 น้อยที่สุด



จากตาราง 28 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว ที่มีค่าเฉลี่ยรวมในลำดับแรก และปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ได้แก่ อายุงาน 1-5 ปี และ 26-30 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นลำดับแรก โดยมีปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องความรับผิดชอบ อายุงาน 5-10 ปี 11-15 ปี 21-25 ปี และ 31 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านคำจูงที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เป็นลำดับแรก โดยมีปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องนโยบายและการบริหาร ส่วนอายุงาน 16-20 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านคำจูงที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นลำดับแรก โดยมีปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องนโยบายและการบริหาร และความรับผิดชอบ

The logo of Chiang Mai University is a circular emblem. In the center is a detailed illustration of an elephant standing and facing left. The elephant is surrounded by a decorative border. Below the elephant, the text "CHIANG MAI UNIVERSITY 1964" is written in a semi-circle. On either side of the elephant, there is a stylized floral or sun-like symbol.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตาราง 29 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวและปัจจัยย่อยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ  
เป็นลำดับแรก จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว	ค่าเฉลี่ย แปลผล	ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญลำดับแรก
เจ้าหน้าที่ 1-2	ปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน	3.74 มาก	ความรับผิดชอบ
เจ้าหน้าที่ 3-5	ปัจจัยด้านคำจูนที่ป้องกันไม่ให้ เกิดความไม่พอใจในการ ปฏิบัติงาน	3.81 มาก	นโยบายและการบริหาร
เจ้าหน้าที่ 6 ขึ้นไป	ปัจจัยด้านคำจูนที่ป้องกันไม่ให้ เกิดความไม่พอใจในการ ปฏิบัติงาน	3.81 มาก	นโยบายและการบริหาร

หมายเหตุ : ระดับความสำคัญ ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 มากที่สุด, 3.50-4.49 มาก, 2.50-3.49 ปานกลาง, 1.50-2.49 น้อย,  
1.00-1.49 น้อยที่สุด

จากตาราง 29 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว ที่มี  
ค่าเฉลี่ยรวมในลำดับแรก และปัจจัยย่อยที่ให้的重要性和เป็นลำดับแรก ได้แก่ ระดับตำแหน่งงาน  
เจ้าหน้าที่ 1-2 ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นลำดับแรก โดยมี  
ปัจจัยย่อยที่ให้的重要性和เป็นลำดับแรกในเรื่องความรับผิดชอบ ส่วนระดับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่  
3-5 และเจ้าหน้าที่ 6 ขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านคำจูนที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจใน  
การปฏิบัติงาน เป็นลำดับแรก โดยมีปัจจัยย่อยที่ให้的重要性和เป็นลำดับแรกในเรื่องนโยบายและ  
การบริหาร

## อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ภายหลังจากการควบรวมกิจการ โดยพิจารณาจากข้อมูลทั่วไป ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับและปัญหาที่มีผลต่อการปรับตัว ซึ่งสามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ภายหลังจากการควบรวมกิจการ ใช้ทฤษฎีแนวคิดเพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ได้แก่ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบอร์เกอร์ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน (Achievement) ปัจจัยด้านลักษณะของงาน (The work itself) ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ (Recognition) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ปัจจัยด้านความก้าวหน้า (Advancement) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) ปัจจัยด้านการควบคุมและการนิเทศงาน (Supervision) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Interpersonal Relation) ปัจจัยด้านสภาวะการทำงาน (Working condition) ปัจจัยด้านเงินเดือน (Salary) และทฤษฎีว่าด้วยการปรับตัวของอีริก ฟรอมม์ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านการปรับตัวแบบไม่สร้างสรรค์ (Nonproductive Orientation) และปัจจัยด้านการปรับตัวแบบสร้างสรรค์ (Productive Orientation)

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกลุ่มวัยทำงานอายุไม่เกิน 30 ปี เป็นเพศหญิง สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีระดับตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่ 3-5 เป็นส่วนใหญ่

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยค้ำจุนที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนตัวต่อการปรับตัว โดยมีรายละเอียดปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ดังนี้

**ปัจจัยค้ำจุนที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน** ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอันดับแรก คือ ด้านนโยบายและการบริหาร แตกต่างจากการศึกษาของ สมบัติ อังกูรพิริยะ (2544) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานขายเวชภัณฑ์บริษัทแอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด พบว่ากลุ่มปัจจัยที่บำรุงรักษา พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก คือ ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน แตกต่างจากการศึกษาของ อรัญญา เจริญกุล (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยจูงใจในการบำรุงรักษาจิตใจ พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก คือด้านความสัมพันธ์

ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา และแตกต่างจากการศึกษาของ นวรัตน์ ชูเวทย์ (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้แทนขายบริษัทข้ามชาติ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญกับปัจจัยที่บำรุงรักษาจิตใจ คือด้านค่าตอบแทน

**ปัจจัยจูงใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน** ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอันดับแรก คือ ด้านความรับผิดชอบ แตกต่างจากการศึกษาของ สมบัติ อังกูรพิริยะ (2544) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานขายเวชภัณฑ์บริษัทแอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด พบว่ากลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก คือ ด้านความสำเร็จของงาน แตกต่างจากการศึกษาของ อรัญญา เจริญกุล (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก คือด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ แต่สอดคล้องกับการศึกษาของ นวรัตน์ ชูเวทย์ (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้แทนขายบริษัทข้ามชาติ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญกับปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน คือด้านความรับผิดชอบ

**ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนตัวต่อการปรับตัว** ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งในรายละเอียดแต่ละปัจจัยย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนตัวแบบการปรับตัวสร้างสรรค์ และปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนตัวแบบการปรับตัวไม่สร้างสรรค์ ตามลำดับ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัญหาที่มีผลต่อการปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญระดับมาก เรียงตามลำดับ มีดังนี้ ปัญหาความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ ปัญหาไม่มีสวัสดิการด้านรถรับส่งพนักงาน และปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรไม่ชัดเจน และผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ดังนี้ ปัญหาตำราหนังสือในห้องสมุดไม่เพียงพอ ปัญหาเวลาเลิกงาน ไม่มีความแน่นอน ปัญหาอุปกรณ์สำนักงานไม่ทันสมัย ปัญหาพื้นที่สำนักงานไม่เพียงพอ ปัญหาการสนับสนุนทุนการศึกษาไม่เพียงพอ ปัญหาพื้นที่ทำงานมีความคับแคบ และปัญหาความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

## ข้อค้นพบ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ภายหลังจากการควบรวมกิจการ ค้นพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยด้านนโยบายและการบริหาร ในเรื่องการเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ภายหลังจากการควบรวม มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับสูงสุด และผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยด้านความรับผิดชอบ ในเรื่องการกำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณของพนักงานที่ดีภายหลังจากการควบรวมกิจการ มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับสูงสุด สำหรับปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนตัวต่อการปรับตัวผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัญหาที่มีผลต่อการปรับตัวโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ปัญหาในเรื่องความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ เรื่องไม่มีสวัสดิการด้านรถรับส่งพนักงาน และเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรไม่ชัดเจน มีปัญหาอยู่ในระดับมาก

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ในปัจจัยย่อยด้านนโยบายและการบริหารอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับแรก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ในปัจจัยย่อยด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับแรกเช่นเดียวกัน

## ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ภายหลังจากการควบรวมกิจการ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยค้ำจุนที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและเป็นบุคลากรที่สำคัญของธนาคาร ให้ความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารมีลำดับสูงสุด ในเรื่องการเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ภายหลังจากการควบรวมกิจการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้นธนาคารฯ ควรให้ความสำคัญกับระบบงานใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานของฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์กร ว่า

มีความเหมาะสม สามารถปฏิบัติได้จริง และไม่มีผลกระทบต่อระยะเวลาทำงานที่มากขึ้น นอกจากนี้ธนาคาร ควรมีการจัดฝึกอบรมเป็นระยะให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบงานทั้งในช่วงเวลาก่อนนำระบบงานใหม่มาใช้ และในระหว่างเวลาที่มีการปฏิบัติงานตามระบบงานใหม่ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้บุคลากรขององค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างความเปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร

2. ปัจจัยใจที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและเป็นบุคลากรที่สำคัญของธนาคาร ให้ความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านความรับผิดชอบมีลำดับสูงสุด ในเรื่องการกำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณของพนักงานที่ดีภายหลังการควบรวมกิจการ ซึ่งเป็นเรื่องที่บุคลากรขององค์กรต้องยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด มิฉะนั้นจะมีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของบุคลากรและความน่าเชื่อถือขององค์กรต่อสาธารณชน ดังนั้นธนาคารฯ ควรกำหนดกฎเกณฑ์ที่ต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณอย่างชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กร ได้ทราบอย่างทั่วถึง และมีบทลงโทษที่เหมาะสมแก่ผู้ที่ละเว้นการปฏิบัติ เพื่อเป็นกรอบให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างระบบธรรมาภิบาลที่ดีแก่องค์กร

3. ปัญหาที่มีผลต่อการปรับตัวภายหลังการควบรวมกิจการ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ธนาคารก็ไม่ควรมองข้ามปัญหาย่อยที่มีระดับความสำคัญมาก ได้แก่ เรื่องความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ เรื่องไม่มีสวัสดิการด้านรถรับส่งพนักงาน และการสื่อสารภายในองค์กรไม่ชัดเจน โดยเฉพาะประเด็นเรื่องความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งธนาคารฯ มีการควบรวมกิจการกับนักลงทุนต่างประเทศ ดังนั้นการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ ภายในองค์กรจึงมีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ และมีผลกระทบต่อ การปรับตัวในการทำงานของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ดังนั้นธนาคารควรมีการเพิ่มพูนทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษแก่บุคลากร โดยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการใช้ภาษาอังกฤษ การให้ทุนไปเรียนภาษาอังกฤษ เป็นต้น ให้แก่พนักงานทุกระดับตามความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่งภายในองค์กร

ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงหวังจะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารขององค์กร ในการที่สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ลดอัตราการเข้าออกงาน ดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานกับองค์กร และนำไปสู่การวางแผนด้านบุคลากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

เนื่องจากในปัจจุบันอาชีพนายธนาคารเป็นที่ต้องการในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคาร และมีการแข่งขันสูงเพื่อซื้อตัวนายธนาคารระหว่างสถาบันการเงินเพื่อมาเป็นบุคลากรของตนเอง เนื่องจากต้องใช้เวลาและเงินทุนในการสร้างนายธนาคารคนๆ หนึ่งเพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแก่องค์กร ดังนั้นในโอกาสต่อไปควรทำการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงาน ภายหลังจากการควบรวมกิจการ ระหว่างสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่มีการควบรวมกิจการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าพนักงานของสถาบันการเงินอื่นๆ ที่มีการควบรวมกิจการ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวภายหลังจากการควบรวมกิจการต่างกันหรือสอดคล้องในเรื่องใดบ้าง เพื่อนำไปปรับระบบการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นแก่องค์กร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved