

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้วิจัยเชิงคุณภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสังกัดสำนักงานเขตลำปาง เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ นโยบายและการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตำแหน่งงาน ความมั่นคงในการทำงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน ค่าตอบแทน และปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะงานที่ทำ โอกาสในการเจริญเติบโต และความรับผิดชอบ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บแบบสอบถาม จากประชากรทั้งหมดจำนวน 146 ราย และนำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อหาความแตกต่างของปัจจัยจูงใจและปัจจัยจูงใจตามลักษณะประชากร โดยใช้การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้วิจัยเชิงคุณภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสังกัดสำนักงานเขตลำปาง สามารถสรุปผลการศึกษาได้ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 41-50 ปี สถานภาพโสดมากที่สุด ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุงานทำงานกับธนาคาร 20 ปีขึ้นไป เป็นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า/เจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาดมากที่สุด ส่วนใหญ่มีลักษณะการจ้างงานแบบพนักงานประจำ รายได้ต่อเดือน 50,001 ขึ้นไปมากที่สุด ส่วนใหญ่เคยย้ายงานก่อนทำงานกับธนาคาร โดยมีสาเหตุที่ย้ายงานจากบริษัทเดิม คือ ผลตอบแทนน้อย และเหตุผลที่เลือกทำงานกับธนาคาร คือ บริษัทมีชื่อเสียง มีความมั่นคงมากที่สุด

ส่วนที่ 2 ระดับความสำคัญของ ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสังกัดสำนักงานเขตลำปาง

2.1 ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors or Hygiene Factors)

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยอนามัย โดยรวมในระดับมาก โดยให้ระดับความสำคัญในด้านต่างๆ ตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 69 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยอนามัยเรียงลำดับจากมากไปน้อย

ปัจจัยอนามัย	ค่าเฉลี่ยระดับ ระดับ ความสำคัญ	ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญ มากที่สุด
1. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.45	การปรึกษาหารือระหว่างเพื่อนร่วมงาน เมื่อประสบปัญหาในการทำงาน
2. ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	4.27	ผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการ ทำงานให้เสร็จตามกำหนด
3. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	4.20	การได้รับการช่วยเหลือทั่วไปจากหัวหน้า งาน
4. ด้านการบังคับบัญชา	4.19	ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงานและ ความยุติธรรมในการบังคับบัญชา
5. ด้านนโยบายและการทำงานของ ธนาคาร	4.01	นโยบายมีความชัดเจนในการปฏิบัติตาม
6. ด้านสภาพการทำงาน	3.97	สภาพแวดล้อมในการทำงานเหมาะสม
7. ด้านชีวิตส่วนตัว	3.94	มีความซื่อสัตย์ต่อที่ทำงาน
8. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.90	ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน
9. ด้านตำแหน่งงาน	3.87	เป็นงานที่มีความสำคัญกับธนาคาร
10. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.77	เงินเดือนที่ได้รับและผลการขึ้นเงินเดือน ที่ผ่านมา

2.2 ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)

จากผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจ โดยรวมในระดับมาก โดยให้ระดับความสำคัญในด้านต่างๆ ตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 70 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจเรียงลำดับจากมากไปน้อย

ปัจจัยจูงใจ	ค่าเฉลี่ยระดับ ระดับ ความสำคัญ	ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญ มากที่สุด
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.28	ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ
2. ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต	4.27	การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลให้ได้รับตำแหน่งสูงขึ้น ได้ค้ำถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
3. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.07	การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้น
4. ด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น	4.05	การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
5. ด้านความรับผิดชอบ	3.92	ความเหมาะสมของปริมาณงาน
6. ด้านลักษณะงานที่ทำ	3.90	งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด

ส่วนที่ 3 ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

3.1 ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors or Hygiene Factors)

จากผลการศึกษารูปได้ว่า ปัญหาที่พบเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงปัญหาในปัจจัยแต่ละด้าน ดังตารางที่ 71 และสามารถแสดงปัญหาในแต่ละปัจจัยย่อยที่มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามตั้งแต่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ดังตารางที่ 72

ตารางที่ 71 แสดงร้อยละของปัญหาของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยเรียงลำดับจากมากไปน้อย

ปัจจัยอนามัย	ปัจจัยย่อยที่มีปัญหามากที่สุด	ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม
1. ด้านการบังคับบัญชา	ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน	56.8
2. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	การได้รับการช่วยเหลือทั่วไปจากหัวหน้างาน	56.2
3. ด้านนโยบายและการทำงานของธนาคาร	นโยบายมีความชัดเจนในการปฏิบัติตาม	47.3
4. ด้านสภาพการทำงาน	อุปกรณ์อำนวยความสะดวกมีเพียงพอ	40.4
5. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ผลการขึ้นเงินเดือนที่ผ่านมา	38.4
6. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	การให้ความช่วยเหลือในการทำงานเป็นทีม	37.0
7. ด้านตำแหน่งงาน	ตำแหน่งที่ทำตรงกับความต้องการ	26.0
8. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน	24.0
9. ด้านชีวิตส่วนตัว	ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน	20.5

หมายเหตุ : ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาไม่พบปัญหา

ตารางที่ 72 แสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยเรียงลำดับจากมากไปน้อย (เฉพาะปัจจัยที่มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเกินร้อยละ 50 ขึ้นไป)

ปัจจัยย่อยที่มีปัญหา	ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	ปัจจัยอนามัย
1. ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน	56.8	ด้านการบังคับบัญชา
2. การได้รับความช่วยเหลือทั่วไปจากหัวหน้างาน	56.2	ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
3. ความยุติธรรมในการบังคับบัญชา	54.8	ด้านการบังคับบัญชา
4. มีการให้คำแนะนำในการทำงานและสอนงาน	53.4	ด้านการบังคับบัญชา
5. ความสนิทสนม จริงใจ และความเป็นกันเอง	53.4	ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
6. การวางตัวของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	52.7	ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
7. การเปิดโอกาสให้เสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	52.1	ด้านการบังคับบัญชา
8. หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรม	51.4	ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต

หมายเหตุ : เฉพาะปัจจัยที่มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเกินร้อยละ 50 ขึ้นไป

3.2 ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัญหาที่พบเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถแสดงปัญหาในปัจจัยแต่ละด้าน ดังตารางที่ 73 และสามารถแสดงปัญหาในแต่ละปัจจัยย่อย ที่มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามตั้งแต่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ดังตารางที่ 74

ตารางที่ 73 แสดงร้อยละของปัญหาของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจเรียงลำดับจาก มากไปน้อย

ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด	ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ	52.1
2. ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต	หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม และเป็นไปตามหลักคุณธรรม	51.4
3. ด้านความรับผิดชอบ	ความเหมาะสมของปริมาณงาน	48.6
4. ด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น	การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	37.0
5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้น	32.2
6. ด้านลักษณะงานที่ทำ	งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด	28.8

ตารางที่ 74 แสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยย่อยของปัจจัยเชิงใจเรียงลำดับจากมากไปน้อย (เฉพาะปัจจัยที่มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเกินร้อยละ 50 ขึ้นไป)

ปัจจัยย่อยที่มีปัญหา	ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	ปัจจัยเชิงใจ
1. ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ	52.1	ด้านความสำเร็จในการทำงาน
2. หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรม	51.4	ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต

หมายเหตุ : เฉพาะปัจจัยที่มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเกินร้อยละ 50 ขึ้นไป

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและความคาดหวังในการทำงาน

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมหรือกระตุ้นในการทำงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงาน 3 ลำดับแรก ดังตารางที่ 75

ตารางที่ 75 แสดงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมหรือกระตุ้นในการทำงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงาน 3 ลำดับแรก

ลำดับที่	ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมหรือกระตุ้นในการทำงาน	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงาน
1	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
2	ความมั่นคงในการทำงาน	ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
3	ความสำเร็จในงาน	ความมั่นคงในการทำงาน

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสังกัดสำนักงานเขตลำปาง จำแนกตามตามอายุ การศึกษา อายุการทำงานกับธนาคาร ระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ลักษณะการจ้างงาน และ รายได้ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

5.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors or Hygiene Factors)

ตารางที่ 76 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยอนามัย

ปัจจัยอนามัย	อายุ	การศึกษา	อายุการทำงานกับธนาคาร	ระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน	ลักษณะการจ้างงาน	รายได้ต่อเดือน	จังหวัดในการปฏิบัติงาน
ด้านนโยบายการทำงานของธนาคาร	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ด้านการบังคับบัญชา	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่างกัน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่างกัน
ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่างกัน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	แตกต่างกัน	แตกต่างกัน	แตกต่างกัน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ไม่แตกต่าง	แตกต่างกัน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ด้านตำแหน่งงาน	ไม่แตกต่าง	แตกต่างกัน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่างกัน

ตารางที่ 76 (ต่อ)

ปัจจัยนามัย	อายุ	การศึกษา	อายุการทำงานกับ ธนาคาร	ระดับ ตำแหน่ง ในการ ปฏิบัติ งาน	ลักษณะ การจ้าง งาน	รายได้ต่อ เดือน	จังหวัดใน การปฏิบัติ งาน
ด้านความมั่นคง ในการทำงาน	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	แตกต่าง กัน
ด้านชีวิตส่วนตัว	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	แตกต่าง กัน
ด้านสภาพการ ทำงาน	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	แตกต่าง กัน
ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	แตกต่าง กัน	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง

เมื่อพิจารณาอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีระดับนัยสำคัญ
ในค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จำนวน 3 คู่ (อายุ
20-30 ปี > อายุ 31-40 ปี, อายุ 31-40 ปี < อายุ 41-50 ปี และอายุ 31-40 ปี < อายุ 51 ปีขึ้นไป)

เมื่อพิจารณาการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีระดับ
นัยสำคัญในค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญใน 3 ปัจจัยย่อย คือ ปัจจัยย่อยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน
ร่วมงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา จำนวน 1 คู่ (การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี >
การศึกษาปริญญาตรี) และปัจจัยย่อยด้านตำแหน่งงาน จำนวน 2 คู่ (การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี <
การศึกษาปริญญาตรี และการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี < การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี)

เมื่อพิจารณาอายุการทำงานกับธนาคาร พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีระดับนัยสำคัญใน
ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญใน 3 ปัจจัยย่อย คือ ปัจจัยย่อยด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับ
หัวหน้างาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จำนวน 4 คู่ (อายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี < อายุ
การทำงาน 11-15 ปี, อายุการทำงาน 5-10 ปี > อายุการทำงาน 11-15 ปี, อายุการทำงาน 11-15 ปี <
อายุการทำงาน 16-20 ปี และอายุการทำงาน 11-15 ปี < อายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป)

เมื่อพิจารณาลักษณะการจ้างงาน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีระดับนัยสำคัญในค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จำนวน 1 คู่ (พนักงานตามสัญญาจ้าง > ลูกจ้างและพนักงานประจำ)

เมื่อพิจารณาจังหวัดในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีระดับนัยสำคัญในค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญใน 5 ปัจจัยย่อย คือ ปัจจัยด้านการบังคับบัญชา ด้านตำแหน่งงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านสภาพการทำงาน จำนวน 1 คู่ (พนักงานที่ปฏิบัติงานในจังหวัดลำพูน > พนักงานที่ปฏิบัติงานในจังหวัดลำปาง)

5.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)

ตารางที่ 77 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยจูงใจ	อายุ	การศึกษา	อายุการทำงานกับ ธนาคาร	ระดับ ตำแหน่ง ในการ ปฏิบัติ งาน	ลักษณะ การจ้าง งาน	รายได้ต่อ เดือน	จังหวัดใน การ ปฏิบัติ งาน
ด้านความสำเร็จ ในการทำงาน	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง
ด้านได้รับการ ยอมรับ ยกย่องและชมเชย จากผู้อื่น	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง
ด้าน ความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	แตกต่าง กัน
ด้านลักษณะงานที่ ทำ	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง
ด้านโอกาสในการ เจริญเติบโต	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	แตกต่าง กัน	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง

ตารางที่ 77 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ	อายุ	การศึกษา	อายุการทำงานกับ ธนาคาร	ระดับ ตำแหน่ง ในการ ปฏิบัติ งาน	ลักษณะ การจ้าง งาน	รายได้ต่อ เดือน	จังหวัดใน การ ปฏิบัติ งาน
ด้านความ รับผิดชอบ	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง	ไม่ แตกต่าง

เมื่อพิจารณาอายุการทำงานกับธนาคารของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีระดับนัยสำคัญในค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยย่อยด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต จำนวน 4 กลุ่ม (อายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี > อายุการทำงาน 11-15 ปี, อายุการทำงาน 5-10 ปี > อายุการทำงาน 11-15 ปี, อายุการทำงาน 11-15 ปี < อายุการทำงาน 16-20 ปี, อายุการทำงาน 11-15 ปี < อายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป)

เมื่อพิจารณาจังหวัดในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีระดับนัยสำคัญในค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จำนวน 1 กลุ่ม (พนักงานที่ปฏิบัติงานในจังหวัดลำพูน > พนักงานที่ปฏิบัติงานในจังหวัดลำปาง)

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสังกัดสำนักงานเขตลำปาง ใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) มีประเด็นที่สามารถนำมา อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors or Hygiene Factors)

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสังกัดสำนักงานเขตลำปาง ให้ความสำคัญต่อยังชีพอนามัยในระดับมาก 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาของ จารุมาส ปาละรัตน์ (2548) ซึ่งศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อยังชีพอนามัยในระดับมาก 3 ลำดับแรก คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า สอดคล้องกันในด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาของ พรทิพย์ สุดิยะ (2550) ซึ่งศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อยังชีพอนามัยในระดับมาก 3 ลำดับแรก คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า สอดคล้องกันในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาของ ไทยรัฐ บุญราศรี (2553) ซึ่งศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตเวียงพิงค์ ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อยังชีพอนามัยในระดับมาก 3 ลำดับแรก คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน พบว่า สอดคล้องกันทั้ง 3 ด้าน

2. ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสังกัดสำนักงานเขตลำปาง ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยจูงใจในระดับมาก 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาของจารุมาศ ปาละรัตน์ (2548) ซึ่งศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยจูงใจในระดับมาก 3 ลำดับแรก คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น และด้านลักษณะงานที่ทำ พบว่า สอดคล้องกันในด้านความสำเร็จในการทำงาน

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาของ พรทิพย์ สุดิยะ (2550) ซึ่งศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยจูงใจในระดับมาก 3 ลำดับแรก คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น และด้านโอกาสในการเจริญเติบโต พบว่า สอดคล้องกันในด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านโอกาสในการเจริญเติบโต

เมื่อเปรียบเทียบกับกับผลการศึกษาของไทยรัฐ บุญราศรี (2553) ซึ่งศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตเวียงพิงค์ ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยจูงใจในระดับมาก 3 ลำดับแรก คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบ พบว่า สอดคล้องกันในด้านความสำเร็จในการทำงาน

ข้อค้นพบ

จากผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสังกัดสำนักงานเขตลำปาง มีข้อค้นพบ ดังต่อไปนี้

ด้านปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors or Hygiene Factors)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับการตอบสนอง เพราะถ้าไม่มีให้หรือมีไม่เพียงพอจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ หรือปัญหาในการทำงาน มีข้อค้นพบ ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาในปัจจัยย่อยด้านความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน ความยุติธรรมในการบังคับบัญชา การให้คำแนะนำในการทำงานและสอนงาน และการเปิดโอกาสให้เสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพบปัญหาด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในงานที่รับผิดชอบ และความยุติธรรมในการกระจายงานจำนวนมาก ซึ่งเป็นปัจจัยด้านการบังคับบัญชา

โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญในระดับมาก แตกต่างกันตามอายุการทำงานกับธนาคาร จำนวน 4 คู่ ได้แก่ อายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี < อายุการทำงาน 11-15 ปี, อายุการทำงาน 5-10 ปี > อายุการทำงาน 11-15 ปี, อายุการทำงาน 11-15 ปี < อายุการทำงาน 16-20 ปี และอายุการทำงาน 11-15 ปี < อายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป และแตกต่างกันตามจังหวัดในการปฏิบัติงาน จำนวน 1 คู่ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในจังหวัดลำพูน > พนักงานที่ปฏิบัติงานในจังหวัดลำปาง

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาในปัจจัยย่อยด้านการได้รับความช่วยเหลือทั่วไปจากหัวหน้างาน ความสนิทสนม จริงใจ และความเป็นกันเอง และการวางตัวของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญในระดับมาก แตกต่างกันตามอายุการทำงานกับธนาคาร จำนวน 4 คู่ ได้แก่ อายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี < อายุการทำงาน 11-15 ปี, อายุการทำงาน 5-10 ปี > อายุการทำงาน 11-15 ปี, อายุการทำงาน 11-15 ปี < อายุการทำงาน 16-20 ปี และอายุการทำงาน 11-15 ปี < อายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป

3. ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาในปัจจัยย่อยด้านนโยบายมีความชัดเจนในการปฏิบัติ ตาม ซึ่งเป็นปัจจัยด้านนโยบายและการทำงานของธนาคาร โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญในระดับมาก

ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง และเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวคนทุกคน โดยเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญโดยรวมต่อทุกปัจจัยในระดับมาก มีข้อค้นพบ ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาในปัจจัยย่อยด้านหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรม และพบปัญหาในด้านการกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลให้ได้รับตำแหน่งสูงขึ้นได้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก จำนวนมาก ซึ่งเป็นปัจจัยด้านโอกาสในการเจริญเติบโต

โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญในระดับมาก แตกต่างกันตามอายุการทำงานกับธนาคาร จำนวน 4 คู่ ได้แก่ อายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี > อายุการทำงาน 11-15 ปี, อายุการทำงาน 5-10 ปี > อายุการทำงาน 11-15 ปี, อายุการทำงาน 11-15 ปี < อายุการทำงาน 16-20 ปี, อายุการทำงาน 11-15 ปี < อายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป

2. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญในระดับมาก และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาในปัจจัยย่อยด้านผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ ซึ่งเป็นปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน

3. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญในระดับมาก และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากมีปัญหาในปัจจัยย่อยด้านความเหมาะสมของปริมาณงาน ซึ่งเป็นปัจจัยด้านความรับผิดชอบ

4. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญโดยรวมในระดับมากต่อปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะงานที่ทำ

โดยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญแตกต่างกันตามจังหวัดในการปฏิบัติงาน จำนวน 1 คู่ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในจังหวัดลำพูน > พนักงานที่ปฏิบัติงานในจังหวัดลำปาง

ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและความคาดหวังในการทำงาน

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมหรือกระตุ้นในการทำงานและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงาน เป็นปัจจัยแรกเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาและข้อค้นพบต่างๆ เรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสังกัดสำนักงานเขตลำปาง สามารถที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลที่เสนอแนะ สำหรับผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

ด้านปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors หรือ Hygiene Factors)

เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ หรือเกิดปัญหาในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างแรก เพราะหากเกิดปัญหา และละเลยไม่มีการแก้ไข อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน ด้านความยุติธรรมในการบังคับบัญชา ด้านการให้คำแนะนำในการทำงานและสอนงาน ด้านความยุติธรรมในการกระจายงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาและให้ความสำคัญในระดับมาก และด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในงานที่รับผิดชอบ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากมีปัญหา ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาผลงานของพนักงานแต่ละคน โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และวัดทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ ไม่ควรให้ความสำคัญกับงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเกินไป และควรมีการถ่ายทอดหรือสอนงานให้พนักงานแต่ละอย่างเท่าเทียมกัน มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และในการมอบหมายงานนั้น ส่วนหนึ่งควรพิจารณาถึงปริมาณงานให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งด้วย
2. ปัจจัยด้านการได้รับความช่วยเหลือทั่วไปจากหัวหน้างาน ความสนิทสนม จริงใจ และความเป็นกันเอง และการวางตัวของหัวหน้างานต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาและให้ความสำคัญในระดับมาก

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและผู้ได้บังคับบัญชา โดยควรให้หัวหน้างานคอยให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในกรณีที่เกิดปัญหาในการทำงาน ช่วยจัดปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และผู้บริหารควรหาวิธีการหรือสร้างกิจกรรมให้หัวหน้างานและพนักงานได้ทำงานหรือมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสนิทสนม ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เช่น การจัดงานเลี้ยงสรรค์ การจัดการแข่งขันกีฬาภายใน เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านนโยบายมีความชัดเจนในการปฏิบัติตาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาและให้ความสำคัญในระดับมาก

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญถึงการกำหนดนโยบายในการทำงานให้สอดคล้องและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติตาม โดยส่วนหนึ่งควรพิจารณาการกำหนดนโยบายจากความเห็นของ

พนักงานที่ปฏิบัติงานโดยตรง เพราะทำให้ทราบถึงวิธีการทำงาน และปัญหาในการทำงานที่แท้จริง จากพนักงานผู้ปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญต่อปัจจัยด้านการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน แตกต่างกัน ตามกลุ่มที่มีอายุการทำงานกับธนาคาร ดังนั้น ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารควรให้หัวหน้างานแต่ละคนใช้ทักษะในการบังคับบัญชากับพนักงานแต่ละช่วงอายุการทำงานกับธนาคารที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของพนักงานกลุ่มนั้น เช่น การบังคับบัญชาพนักงานที่มีอายุการทำงานกับธนาคาร 11-15 ปี ที่ถือว่าเป็นเริ่มมีประสบการณ์ในการทำงาน และเชี่ยวชาญในหน้าที่ จนพร้อมที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น หัวหน้างานควรมีการช่วยเหลือ ชี้แนะ และสอนงาน เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้า และเจริญเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น และสำหรับกลุ่มที่มีอายุการทำงานกับธนาคารมากกว่า 20 ขึ้นไป หัวหน้างานควรมีการบังคับบัญชา โดยเน้นการเป็นที่ปรึกษา เนื่องจากกลุ่มอายุการทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป ส่วนมากจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ สูงมาก ดังนั้นผู้บริหารและหัวหน้างานอาจจะใช้วิธีการบังคับบัญชาในแนวทางเดียวกัน ไม่ได้

อีกทั้งด้านการบังคับบัญชา ด้านตำแหน่งงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านสภาพการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญต่อปัจจัยดังกล่าว แตกต่างกันตามกลุ่มจังหวัดในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในทางปฏิบัติผู้บริหารควรใช้วิธีการบริหารงานสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานในจังหวัดลำพูน และลำปางแตกต่างกัน แต่ยังคงใช้หลักเกณฑ์เดียวกันเป็นพื้นฐานในการบริหารงาน

ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors หรือ Motivators)

เป็นปัจจัยที่กระตุ้นในการทำงาน และให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันจะส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญในปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญ และปัจจัยที่ปัญหาที่มีปัญหา โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรมด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ผู้ตอบแบบสอบถามให้ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญในระดับมาก และเป็นปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหา และพบปัญหาด้านการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือพิจารณาตัวบุคคลให้ได้รับตำแหน่งสูงขึ้นได้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก จำนวนมาก

ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน มีความยุติธรรม และมีการนำหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่กำหนดไว้มาใช้ในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

2. ปัจจัยด้านผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับด้านความสำเร็จในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญในระดับมาก และเป็นปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหา

ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ควรตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไป จนทำให้พนักงานรู้สึกว่ายากเกินกว่าที่จะทำได้ จนอาจทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการที่จะทำเป้าหมายให้บรรลุได้ ทั้งนี้ในการกำหนดเป้าหมายนั้นควรพิจารณาถึงปัจจัยแวดล้อมด้านอื่นๆ ร่วมด้วย เช่น ความถนัด ความสามารถของพนักงานมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ และควรพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ศักยภาพของตลาด อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านความเหมาะสมของปริมาณงานด้านความรับผิดชอบ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ค่าเฉลี่ยความสำคัญในระดับมาก และเป็นปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากมีปัญหา

ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการจัดสรรปริมาณงานให้เหมาะสม อย่างเท่าเทียมกันในแต่ละตำแหน่ง โดยผู้บริหารควรพิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงรายละเอียดของงาน ภาระงาน ปริมาณงาน ความสำคัญของงาน กับความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนว่าเหมาะสม และเท่าเทียมกันในแต่ละตำแหน่งหรือไม่

4. ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น ถึงแม้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีปัญหาในปัจจัยดังกล่าว แต่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมาก

ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมที่ร่วมแสดงความยินดีกับเพื่อนพนักงาน โอกาสที่ประสบความสำเร็จต่างๆ มีการให้รางวัลแก่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ ยกย่อง จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ และเกิดกำลังใจในการทำงานในที่สุด

5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ถึงแม้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีปัญหาในปัจจัยดังกล่าว แต่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมาก

ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในงานด้านต่างๆ และมีการพิจารณาการเลื่อน

ขึ้นเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานที่ทำงานอย่างเต็มที่ ได้มีความสามารถ มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

6. ด้านลักษณะงานที่ทำ ถึงแม้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีปัญหาในปัจจัยดังกล่าว แต่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมาก

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้พนักงานได้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัด และความต้องการ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติดังกล่าวของพนักงานว่าเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำหรือไม่ เช่น งานที่มีลักษณะขายหรือเสนอผลิตภัณฑ์เป็นหลัก ควรให้พนักงานที่มีทักษะทางด้านงานขาย ทักษะทางการพูด การเจรจาต่อรอง เป็นผู้ปฏิบัติ ส่วนงานที่เกี่ยวกับเอกสารสำคัญ ควรให้พนักงานที่มีความละเอียด รอบคอบและถนัดงานด้านเอกสาร เป็นผู้ปฏิบัติ เป็นต้น

เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญต่อปัจจัยด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต แตกต่างกันตามกลุ่มอายุการทำงานกับธนาคาร และให้ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญต่อปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แตกต่างกันตามกลุ่มจังหวัดในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารอาจต้องใช้วิธีการจัดการสำหรับแต่ละกลุ่มที่ต่างไป แต่ยังคงยึดหลักเกณฑ์พื้นฐานในการบริหารงานหรือนโยบายด้านการให้ความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่ง และการให้โอกาสในการเจริญเติบโตแก่พนักงานแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน

ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและความคาดหวังในการทำงาน

ถึงแม้ว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จะยังไม่มีปัญหามากนัก แต่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมหรือกระตุ้นในการทำงานและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงาน เป็นปัจจัยแรก ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยควรพิจารณาถึงหลักเกณฑ์การกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือน วิธีการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานว่ามีความยุติธรรมตามความเป็นจริงตามภาระงานหรือความรับผิดชอบที่แท้จริงของพนักงาน ซึ่งไม่ควรพิจารณาจากหัวหน้าเพียงคนเดียว และควรพิจารณาจากปัจจัยด้านต่างๆ ร่วมด้วย ทั้งนี้ไม่ควรพิจารณาจากเป้าหมายการขาย ผลิตภัณฑ์เป็นหลักเพียงอย่างเดียว อีกทั้งควรมีการเทียบเคียง โครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนต่างๆ เช่น ค่าล่วงเวลา และสวัสดิการอื่นๆ ให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับธนาคารอื่นด้วย