

การศึกษาแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงาน :  
กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงาน :

กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2560



นางสาวโรจน์ลักษณ์ ชื่นชลธิ  
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงาน  
กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาจากบุคคลหลาย  
ท่าน ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์มหาวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และแนวคิดต่างๆ รวมทั้งได้ตรวจสอบแก้ไข  
สารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ที่สุด และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการ  
สอบสารนิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้ จน  
สำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ รวมไปถึงอาจารย์ผู้สอนของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน  
ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันมีค่าแก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ น้องสาว และครอบครัวทุกๆ ท่าน รวมถึงเพื่อน  
ร่วมงานที่ธนาคารกรุงไทยทุกคน เพื่อนๆ จากหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการ  
จัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล สำหรับกำลังใจ คำแนะนำ และการสนับสนุน  
ต่างๆ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จออกมาอย่างสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร และ  
ผู้ที่สนใจ รวมถึงเป็นแนวทางในการประกอบการวิจัยในครั้งต่อไป หากมีข้อผิดพลาดประการใด  
ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้ และขออภัยมา ณ ที่นี้

โรจน์ลักษณ์ ชื่นชลธิ

การศึกษาแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย  
 THE MOTIVATION OF EMPLOYEE'S DECISION MADE FOR GETTING A JOB : A CASE  
 STUDY OF KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

โรจน์ลักษณ์ ชื่นชลธิ 5850182

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติ  
 แก้ว, Ph.Ds., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาถึงแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการเข้าทำงานระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นครั้งแรก โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานธนาคารกรุงไทยในสังกัดฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ จำนวน 30 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่ามีปัจจัย 6 ประการ ได้แก่ 1. ด้านสวัสดิการ 2. ด้านความมั่นคง 3. ด้านทำเลที่ตั้ง 4. ด้านครอบครัวและคนรู้จัก 5. ด้านชื่อเสียงธนาคาร 6. ด้านโอกาสในการก้าวหน้า ที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยตาม และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นครั้งแรก พบว่า มีปัจจัย 5 ประการ ได้แก่ 1. ด้านสวัสดิการ 2. ด้านความมั่นคง 3. ด้านทำเลที่ตั้ง 4. ด้านครอบครัวและคนรู้จัก 5. ด้านโอกาสในการก้าวหน้า ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และมีปัจจัย 6 ประการ ได้แก่ 1. ด้านสวัสดิการ 2. ด้านความมั่นคง 3. ด้านครอบครัวและคนรู้จัก 4. ด้านทำเลที่ตั้ง 5. ด้านชื่อเสียงองค์กร 6. ด้านสังคมในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นครั้งแรก

สุดท้ายผู้วิจัยได้นำเสนอแผนในการจูงใจให้พนักงานอยากเข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงไทย โดยการปรับปรุงด้านสวัสดิการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นตามสถานภาพของพนักงาน กำหนดนโยบายการดำเนินงานในอนาคตที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคาร รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งงานให้ มีระยะห่างที่เหมาะสมมากขึ้น

คำสำคัญ : พนักงานธนาคาร/ แรงจูงใจ/ การเข้าทำงาน/ สวัสดิการ/ ความมั่นคง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 ลักษณะของแรงจูงใจ	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow	9
2.3 แนวคิดและทฤษฎี ERG ของ Alderfer	11
2.4 แนวคิดและทฤษฎีภาพลักษณ์ขององค์กร	11
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ	13
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	22
3.1 รูปแบบการวิจัย	22
3.2 กลุ่มตัวอย่าง	22
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	23
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	24
บทที่ 4 ผลการวิจัย	25
บทที่ 5 อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	40
5.1 อภิปรายผลการศึกษา	40
5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี (Theoretical Implication)	44
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implication)	47
5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย (Limitations) และข้อเสนอแนะ ในการวิจัยครั้งต่อไป	49

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	54
ภาคผนวก ก : แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย	55
ประวัติผู้วิจัย	57



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
4.1 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ตอบแบบสัมภาษณ์	25
4.2 แสดงสาเหตุที่พนักงานผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ลาออกจากบริษัทเดิม	27
4.3 แสดงการเปรียบเทียบความคาดหวังของพนักงานหลังจากที่เข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงไทย	37
4.4 แสดงความต้องการในอนาคตของพนักงานเกี่ยวกับการร่วมงานกับบริษัทอื่นหรือธนาคารอื่น	39
5.1 แสดงการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการเข้าทำงานของพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก	43

## สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงถึงสัญลักษณ์ของธนาคารกรุงไทย	3
1.2	แสดงถึงโครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงไทย	4
1.3	แสดงถึงบริษัทต่างๆ ที่ธนาคารกรุงไทยเข้าไปถือหุ้น	5
4.1	แสดงสาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย	27
4.2	แสดงสาเหตุที่ทำให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาจากบริษัทอื่นตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย	32
4.3	แสดงสาเหตุที่ทำให้พนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรกตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย	36





## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบัน การประกอบธุรกิจต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจในอุตสาหกรรมรถยนต์ ธุรกิจโทรคมนาคม ธุรกิจร้านอาหาร ร้านเสื้อผ้า หรือธุรกิจความสวยงามนั้น ต่างต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายอยู่ตลอดเวลา ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งต่างเป็นตัวผลักดันให้ธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องหากกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจมาใช้ เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ และความสามารถในการขับเคลื่อนธุรกิจ ให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่แต่ละธุรกิจได้ตั้งไว้

ธุรกิจการเงินการธนาคาร ก็เป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอยู่ตลอดเวลา เช่น การเข้าสู่ยุค Digital Banking นโยบาย National e-Payment ของรัฐบาล ที่จัดทำเพื่อให้ประเทศไทย มีระบบรองรับการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้มาตรฐาน รวมถึงนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาล ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ซึ่งนโยบายเหล่านี้ต่างก็เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ธนาคารจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ดังนั้น บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จึงเป็นกำลังสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของตัวขับเคลื่อนที่ทำให้ธุรกิจสามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธุรกิจ แต่การที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหล่านั้น แต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ และแนวทางในการสรรหาคัดเลือกพนักงานให้ตรงกับความต้องการขององค์กร จึงทำให้เกิดการแข่งขันช่วงชิงด้านบุคลากรขึ้นและส่งผลกระทบต่อหลายๆ องค์กร ทำให้ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เนื่องจากองค์กรไม่สามารถตอบสนองในสิ่งที่บุคลากรเหล่านั้นต้องการได้

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในระยะยาวในด้านของบุคลากรให้แก่องค์กร กลุ่มนักศึกษาจบใหม่ หรือกลุ่มบุคลากรที่มีประสบการณ์ จึงเป็นกลุ่มเป้าหมายที่หลายๆ องค์กรต่างให้

ความสนใจในการว่าจ้างเข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในอนาคต ซึ่งถือเป็นการลงทุนในระยะยาวของการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรขององค์กร ด้วยเหตุนี้งานวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงาน ตรีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทยจึงเกิดขึ้น เพื่อศึกษาถึงแรงจูงใจต่างๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงาน และนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลของธนาคารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้เป็นองค์กรที่พนักงานอยากจะร่วมงานด้วย (Employer of Choice) รวมถึงเพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารอีกด้วย

## 1.2 ข้อมูลบริษัท

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจ ในรูปแบบของธนาคารพาณิชย์ มีกระทรวงการคลังซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐที่กำกับดูแล จึงมีสัญลักษณ์เป็นรูปนกยูงภักดิ์ เช่นเดียวกับกระทรวงการคลัง โดยธนาคารก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509 ณ ถนนเยาวราช ซึ่งเกิดจากการควบรวมกิจการของ 2 ธนาคารเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่ ธนาคารเกษตร จำกัด และธนาคารมณฑล จำกัด ต่อมาผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทยก็ได้มีการขยายตัวขึ้น ตามปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้น จากเศรษฐกิจที่ขยายตัวของประเทศไทย จึงเล็งเห็นว่าพื้นที่สำนักงานใหญ่ บนถนนเยาวราชนั้น มีความคับแคบ ธนาคารกรุงไทยจึงได้มีการย้ายสำนักงานใหญ่มาอยู่ ณ อาคารเลขที่ 35 ถนนสุขุมวิท และใช้เป็นที่ทำกรสำนักงานใหญ่มาจนถึงปัจจุบัน

ในปีพ.ศ. 2531 ธนาคารกรุงไทยได้ขยายสาขาออกไปจนครอบคลุมทุกจังหวัดในประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันธนาคารมีสาขารวมทั้งสิ้น 1,214 สาขา (ยอดรวม ณ วันที่ 31 ธ.ค. 59) และภายในปีเดียวกัน ธนาคารได้มีการติดตั้งระบบออนไลน์ และเครื่องเอทีเอ็ม ซึ่งถือเป็นธนาคารแรกที่สามารถติดตั้งได้ครบทุกจังหวัด ต่อมาในเดือนมิถุนายน 2532 ธนาคารได้มีการนำหุ้นของธนาคารเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งนับเป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกที่น่าหุ้นเข้าซื้อ-ขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ ธนาคารได้เริ่มทำการเปิดซื้อ-ขายหุ้นของธนาคารตั้งแต่วันที่ 2 สิงหาคม 2532 จนกระทั่งในวันที่ 24 มีนาคม 2537 ธนาคารก็ได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน ดำเนินกิจการภายใต้ชื่อว่า “ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” โดยใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Krung Thai Bank Public Company Limited”

### 1.2.1 สัญลักษณ์ธนาคาร



ภาพที่ 1.1 แสดงถึงสัญลักษณ์ของธนาคารกรุงไทย

ที่มา : ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์ แนวคิดภาพลักษณ์ (2559)

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ของธนาคารกรุงไทย โดยมีความหมายดังต่อไปนี้

รูปแบบ : นกอายุภักย์หลุดจากรอบจำกัด เพื่อการโยยบินที่เป็นอิสระและคล่องตัวยิ่งกว่า

สี : สีฟ้า มีความหมายถึง ความทันสมัย อิสระที่ไร้ขอบเขต พลังแห่งความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะโยยบินนำพาไปสู่ความก้าวหน้าที่กว้างไกลทั่วแผ่นดินฟ้าไทย และสีฟ้า SKY BLUE ยังสื่อถึงความรู้สึกสะดวกสบาย เป็นคนกันเอง ที่ลูกค้าทุกคนจะได้รับจากธนาคารกรุงไทย

ตัวอักษร : มั่นคง หนักแน่น ทันสมัย โดยตัวอักษรตรงแสดงถึงความมั่นคง หนักแน่น และทันสมัยด้วยเส้นของตัวอักษรที่ตรงเรียบคมผสมผสานกับเส้นโค้งที่นุ่มนวล มีความเป็นกันเอง

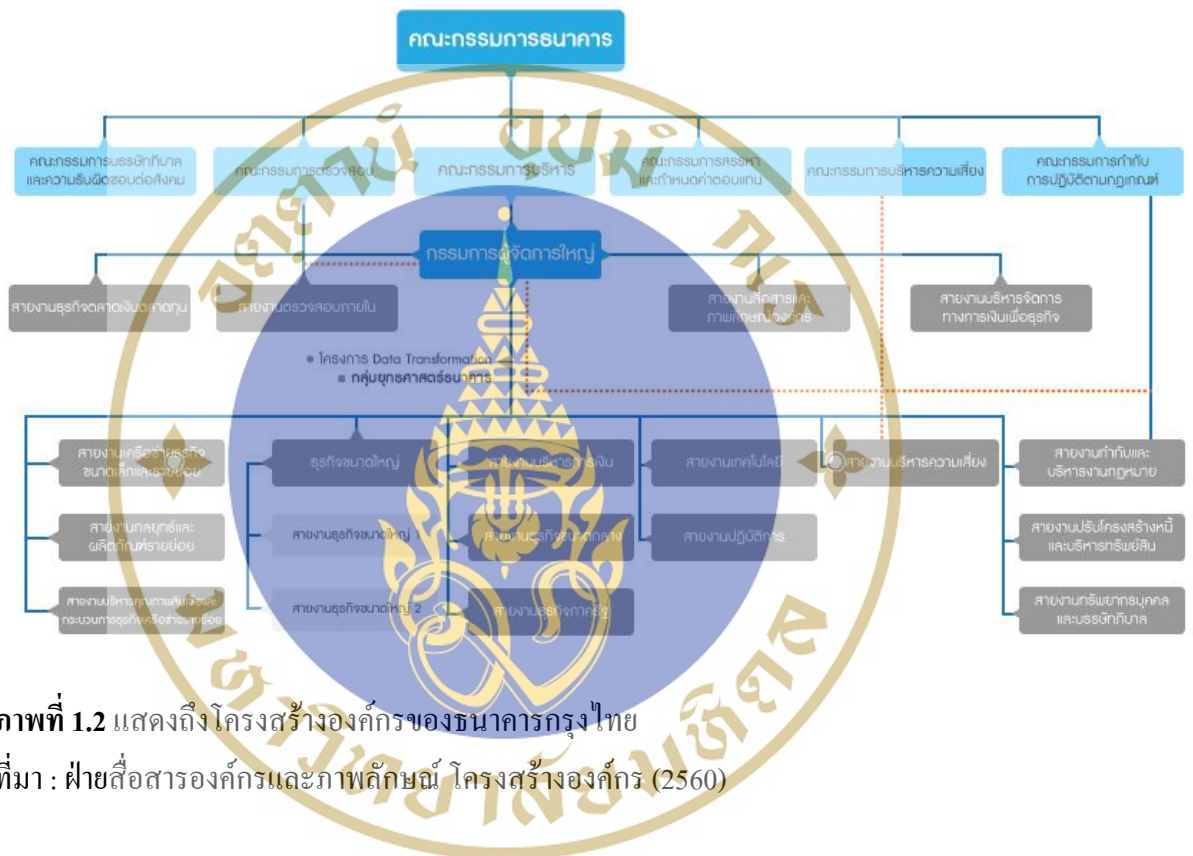
### 1.2.2 วิสัยทัศน์ และพันธกิจ (Vision and Mission)

ปัจจุบันธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) ใหม่ ให้เข้ากับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน โดยเปลี่ยนจาก “ธนาคารแสนสะดวก” หรือ “The Convenience Bank” ที่ถือเป็นมาตรฐานการบริการของธนาคารในปัจจุบันมาสู่แนวคิด “กรุงไทย ก้าวไกล ไปกับคุณ” หรือ “Growing Together” โดยเป็นความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และสร้างบริการที่มีคุณค่า เพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่งคั่งแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคม ตลอดจนสร้างผลตอบแทนที่ดียิ่งขึ้นแก่ผู้ถือหุ้น โดยมีพันธกิจ คือ ดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และระบบงาน ให้บริการและคำแนะนำที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ร่วมพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ตลอดจนสร้างผลตอบแทนที่ดียิ่งขึ้นให้แก่ผู้ถือหุ้น

### 1.2.3 ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values)

ธนาคารกรุงไทยมีค่านิยมหลักคือ “FIRST” โดย F หมายถึง FIRM (มั่นคง) I หมายถึง Innovative (สร้างสรรค์) R หมายถึง Responsible (รับผิดชอบ) S หมายถึง Service (มุ่งมั่นบริการ) และ T หมายถึง Teamwork (ทำงานเป็นทีม)

### 1.2.4 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.2 แสดงถึง โครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงไทย ที่มา : ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์ โครงสร้างองค์กร (2560)

จากภาพที่ 1.2 แสดงถึง โครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงไทย ซึ่งธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารพาณิชย์รัฐวิสาหกิจจึงมีคณะกรรมการธนาคารที่มาจากรัฐบาล โดยแบ่งเป็นคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย โดยแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการใหญ่ขึ้นมา เพื่อดำเนินการบริหารธนาคาร โดยแบ่งการบริหารออกเป็นสายงานต่างๆ ทั้งสิ้น 18 สายงาน ดังนี้ สายงานธุรกิจตลาดเงินตลาดทุน สายงานตรวจสอบภายใน สายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร สายงานบริหารจัดการทางการเงินเพื่อธุรกิจ สายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย สายงานกลยุทธ์และผลิตภัณฑ์รายย่อย สายงานบริหารคุณภาพสินเชื่อและกระบวนการธุรกิจเครือข่ายรายย่อย สายงานธุรกิจขนาด

ใหญ่ 1 สายงานธุรกิจขนาดใหญ่ 2 สายงานบริหารการเงิน สายงานธุรกิจขนาดกลาง สายงานธุรกิจภาครัฐ สายงานเทคโนโลยี สายงานปฏิบัติการ สายงานบริหารความเสี่ยง สายงานกำกับและบริหารงานกฎหมาย สายงานปรับโครงสร้างหนี้และบริหารทรัพย์สิน และสายงานทรัพยากรบุคคล และบรรษัท กิบาล โดยในปี พ.ศ. 2557 คุณวรภัค รัชยาวงษ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ในขณะนั้น ได้ก่อตั้งกลุ่มยุทธศาสตร์ธนาคารขึ้นมา เพื่อทำโครงการ KTB Transformation ซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานต่างๆของธนาคาร เช่น HR Transformation เป็นต้น

### 1.2.5 KTB Group



ภาพที่ 1.3 แสดงถึงบริษัทต่างๆ ที่ธนาคารกรุงไทยเข้าไปถือหุ้น

ที่มา : ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์ โครงสร้างการถือหุ้น (2560)

จากภาพที่ 1.3 แสดงให้เห็นถึงบริษัทต่างๆ ที่ธนาคารได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการถือหุ้นด้วย โดยแบ่งธุรกิจออกเป็นทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อ ธุรกิจด้านตลาดทุนและที่ปรึกษาทางการเงิน ธุรกิจประกัน และธุรกิจสนับสนุน โดยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อนั้น มีทั้งหมด 3 บริษัทด้วยกัน คือ บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (KTC) บริษัท กรุงไทยธุรกิจดีเอสซี จำกัด (KTBL) และบริษัท กรุงไทยไอบีเจ ดีเอสซี จำกัด (KTIBJ) ธุรกิจด้านตลาดทุนและที่ปรึกษาทางการเงิน ประกอบด้วย บริษัท กรุงไทยแอดไวซ์เซอร์รี่ จำกัด (KTBA) บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงไทย จำกัด (มหาชน) (KTAM) และบริษัทหลักทรัพย์ เคที ซีมิ

โก้ จำกัด (KT ZMICO) ธุรกิจประกัน ประกอบด้วย 2 บริษัทด้วยกัน คือ บริษัท กรุงไทยพานิช ประกันภัย จำกัด (มหาชน) (KPI) และบริษัท กรุงไทย- แอชซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) (KTAL) ธุรกิจในกลุ่มสุดท้าย จะเป็นธุรกิจสนับสนุนการดำเนินงานหลักของธนาคาร ประกอบด้วย 3 บริษัท คือ บริษัท กรุงไทย คอมพิวเตอร์ เซอร์วิสเซส จำกัด (KTBCS) บริษัท กรุงไทยธุรกิจบริการ จำกัด (KTBGS) และบริษัท กรุงไทยกฎหมาย จำกัด (KTBLAW)

### 1.3 คำถามงานวิจัย

1. อะไรคือแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย
2. ความแตกต่างของแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย ระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก มีอะไรบ้าง

### 1.4 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาถึงแรงจูงใจต่างๆ ในการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจต่างๆ ในการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย ระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก

### 1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

การทำงานวิจัยในครั้งนี้ มีขอบเขตในการทำวิจัย คือ ทำการศึกษาถึงแรงจูงใจต่างๆ ในการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยของพนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก ฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ และฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงศึกษาถึงความแตกต่างของแรงจูงใจที่ทำให้ตัดสินใจเลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย ระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก โดยทำการสัมภาษณ์จากพนักงานที่สังกัดฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก ฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ และฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำนวน 30 คน

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงแรงจูงใจต่างๆ ของพนักงานที่ทำให้ตัดสินใจเลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย
2. ได้ทราบถึงความแตกต่างของแรงจูงใจ ระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางให้กับผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องของธนาคารกรุงไทย นำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการที่จะทำให้ธนาคารเป็นองค์กรที่พนักงานอยากจะร่วมงานด้วย (Employer of Choice)



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการค้นคว้า วิจัย โดยนำเสนอรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของแรงจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow
3. แนวคิดและทฤษฎี ERG ของ Alderfer
4. แนวคิดและทฤษฎีภาพลักษณ์ขององค์กร
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ลักษณะของแรงจูงใจ

คำว่าแรงจูงใจนั้น ได้มีนักวิชาการหลายๆ ท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจแตกต่างกันออกไป ดังนี้

Kidd (1973 อ้างถึงใน ฌภัทร บรรลิ่งค์, 2553) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ (Motivation) มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “to move” ที่มีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักนำบุคคลให้เกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ” (To move a person to a course of action)

Lovell (1980 อ้างถึงใน ฌภัทร บรรลิ่งค์, 2553) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า “เป็นกระบวนการที่ ชักนำ โน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”

Domjan (1996 อ้างถึงใน ฌภัทร บรรลิ่งค์, 2553) อธิบายว่า “การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ”



Hanson (1996 อ้างถึงใน ฌักทรี บรรลึงค์, 2553) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า “สภาพภายในที่กระตุ้นให้มีการกระทำหรือการเคลื่อนที่โดยมีช่องทางและพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538 อ้างถึงใน รัฐพล พุกเจริญ, 2558) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้า เพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จากความหมายของแรงจูงใจต่างๆ ข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจนั้นหมายถึง กระบวนการที่โน้มน้าว หรือชักจูงให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งให้เกิดพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ

### ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ มี 2 ลักษณะ ดังนี้ (วิชญ์ กองสุข, 2552)

#### 1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นองค์กรคือสถานที่ที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร และองค์กรบางแห่งขาดทุนในการดำเนินงานก็ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่ดี แต่ด้วยความผูกพันพนักงานก็ร่วมกันลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่

#### 2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศชื่อเสียง คำชม หรือการยกย่อง แต่แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

### แนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

ตามพจนานุกรมในไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า "ความต้องการ" คือ ความอยากได้ ใครได้หรือประสงค์จะได้ และเมื่อเกิดความรู้สึกดังกล่าวจะทำให้ร่างกายเกิดการความขาดสมดุล เนื่องมาจากมีสิ่งเร้ามากระตุ้น มีแรงขับภายในเกิดขึ้น ทำให้ร่างกายไม่อาจอยู่นิ่งต้องพยายามดิ้นรน และแสวงหาเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นๆ เมื่อร่างกายได้รับ

การตอบสนองแล้ว ร่างกายก็จะกลับสู่ภาวะสมดุล และก็จะเกิดความต้องการใหม่ๆ เกิดขึ้นมาทดแทนวนเวียนอยู่ไม่มีที่สิ้นสุด ดังที่ Samuelson (1917 อ้างใน กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2534) กล่าวว่ามนุษย์นั้น เพียรพยายามทุกวิถีทางในอันที่จะทำให้บรรลุความต้องการที่ละชั้น เมื่อความต้องการชั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการชั้นนั้น ก็จะลดความสำคัญลงจนหมดความสำคัญไป ไม่เป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่จะเกิดความสนใจและความต้องการสิ่งใหม่อีกต่อไป

Abraham Maslow (1950) เป็นนักจิตวิทยาและนักมานุษยวิทยา ที่ได้นำเสนอทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่ามีความต้องการเป็นระดับต่างๆ เมธา หริมเทพาธิป (2559 อ้างถึงใน Labey, 2004) กล่าวว่ากรอบความคิดของทฤษฎี Maslow ระบุว่าบุคคลมีความต้องการเรียงจากระดับพื้นฐาน ไปยังระดับสูงสุด ซึ่ง Maslow ได้เรียงลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านกายภาพ (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำที่สุดของมนุษย์ เป็นความต้องการทางด้านพื้นฐานต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ซึ่งหากความต้องการในขั้นนี้ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะยังไม่สามารถที่จะพัฒนาไปสู่ขั้นอื่นๆ ได้

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเมื่อความต้องการในขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นความต้องการที่มากกว่าความปลอดภัย เช่น ต้องการความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการปกป้องคุ้มครอง การปลอดภัยจากภัยอันตรายต่างๆ

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and love needs) ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจแล้ว มนุษย์จะต้องการความรัก มิตรภาพ ความผูกพัน ความเป็นเพื่อน หรือความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ

4. ความต้องการการยกย่อง (esteem needs) เป็นความต้องการที่สูงขึ้นกว่าการได้รับความรัก เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง นับถือ จากสังคม หรือบุคคลอื่นๆ เช่น ต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น เงินเดือนที่มากขึ้น งานที่ ทำทายขึ้น และโอกาสในความก้าวหน้าต่างๆ

5. ความต้องการประสพความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของแต่ละคนที่จะได้รับความสำเร็จตามความปรารถนาที่ตั้งไว้ โดยใช้ความสามารถในทุกๆ ด้านที่มีอยู่ แต่ต้องนึกถึงประโยชน์ของคนอื่น และของสังคมเป็นสำคัญ

### แนวคิดและทฤษฎี ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (1992 อ้างถึงใน ฌักทร์ บรรลึงค์, 2553) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีที่กำหนดลำดับขั้นตอนของความต้องการของมนุษย์ โดยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่าง

ระหว่างความต้องการในระดับต่ำ และความต้องการในระดับสูง ซึ่งความต้องการของมนุษย์นั้นสามารถเปลี่ยนไปในระดับที่สูงขึ้น หรือต่ำลงได้เสมอ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตอบสนองความต้องการ ซึ่งความต้องการตามทฤษฎี ERG จะแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายมนุษย์ เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น อาหาร ยา รักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย เป็นความต้องการทางร่างกาย และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และรับไมตรีจากบุคคลอื่นๆ เช่น ความต้องการการผูกพันหรือการยอมรับ ซึ่งผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีสัมพันธที่ดีต่อกัน

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่อง และความต้องการการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาตัวเอง และมอบหมายงานให้มีความรับผิดชอบงานที่กว้างขึ้น

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer นั้นมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow ที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ตอบสนองจะจูงใจบุคคล และเห็นได้ว่า โดยทั่วไปบุคคลจะมีระดับความต้องการจากความต้องการระดับต่ำไปยังความต้องการระดับสูง และเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับต่ำก็จะมีค่าความสำคัญน้อยลง แต่อย่างไรก็ตาม ภายใต้สถานการณ์บางอย่าง บุคคลอาจจะกลับมายังความต้องการระดับต่ำได้ เช่น บุคคลที่คับข้องใจภายใน การตอบสนองความต้องการการเจริญเติบโต อาจจะถูกใจให้ตอบสนองความต้องการความสัมพันธที่ต่ำลงมา จึงทำให้ทฤษฎีนี้มีทั้ง ส่วนเหมือนและส่วนต่างกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow วุฒิพล สกลเกียรติ (2546, อ้างถึงใน Srisupan, 2555)

### แนวคิดและทฤษฎีภาพลักษณ์ขององค์กร

คำว่าภาพลักษณ์องค์กรนั้น เกิดจากคำ 2 คำ ที่นำมารวมเข้าไว้ด้วยกัน คือคำว่าภาพลักษณ์ และคำว่า องค์กรตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของคำว่าภาพลักษณ์ ว่าหมายถึง ภาพที่เกิดจากความนึกคิดหรือที่คิดว่าควรจะเป็นเช่นนั้น หรือจินตภาพ และได้ให้ความหมายของคำว่าองค์กร ว่าหมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน ส่วน Kotler (2000) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาพลักษณ์ ว่าหมายถึง ภาพรวมของ ความคิด หรือความประทับใจที่มีต่อสิ่งใด

สิ่งหนึ่ง รวมถึงองค์กรด้วย ดังนั้นคำว่าภาพลักษณ์องค์กร จึงหมายถึง ภาพรวมของความคิด หรือ ความประทับใจ ที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคล ที่มีต่อองค์กร หรือต่อสถาบัน

### องค์ประกอบของภาพลักษณ์องค์กร

ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ทั้งหมด 4 ด้านด้วยกัน ดังนี้ Boulding (1975 อ้างถึงใน เกษศิริินทร์ มั่งมี, 2556)

1. องค์ประกอบเชิงการรับรู้ (Perceptual Component) เกิดจากการสังเกตสิ่งต่างๆ รอบตัวเรา ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อม กิริยา ท่าทางของบุคคลต่างๆ สินค้าและการบริการ จนเกิดเป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคล และสร้างภาพเฉพาะของแต่ละบุคคลขึ้นมา

2. องค์ประกอบเชิงตระหนักรู้ (Cognitive Component) เกิดหลังจากการรับรู้ โดยเป็นการแยกแยะความเหมือน หรือความแตกต่างของข้อมูลที่ได้มาจากการรับรู้

3. องค์ประกอบเชิงความรู้สึก (Affective Component) เกิดขึ้นหลังจากการรับรู้ และการตระหนักรู้แล้ว โดยขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่า หลังจากที่ได้รับรู้ และผ่านการคิดวิเคราะห์ไปแล้วนั้น แต่ละคนชอบ หรือไม่ชอบ ยอมรับได้ หรือไม่ได้อย่างไร

4. องค์ประกอบเชิงการกระทำ (Cognitive Component) เป็นองค์ประกอบที่เกิดขึ้นเป็นอย่างสุดท้าย เป็นการสร้างภาพลักษณ์ โดยนำสิ่งที่ได้รับรู้ ตระหนักรู้ ผ่านความรู้สึก มาเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดภาพลักษณ์

นักคิด อินนา (2548 อ้างถึงใน เกษศิริินทร์ มั่งมี, 2556) ได้แบ่งองค์ประกอบของภาพลักษณ์องค์กรออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร (Executive) ต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับว่าเป็นคนที่ดี มีจริยธรรม ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ ถูกต้อง โปร่งใส มีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความเห็นของบุคคลอื่น

2. ภาพลักษณ์พนักงาน (Employees) ต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกดี มีความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และพร้อมที่จะทำงานเกินกว่าหน้าที่ของตน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคคลอื่นๆ มีใจในการให้บริการ พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น พุดจาดี มีมนุษยสัมพันธ์ ให้เกียรติบุคคลอื่น และมีความจริงใจในการปฏิบัติงาน

3. ภาพลักษณ์ของสินค้า (Product) เป็นสินค้าที่ดี มีคุณภาพ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้แก่ผู้บริโภค ไม่สร้างความเสียหาย หรือเสื่อมเสียให้กับสังคมและผู้บริโภค คุณภาพเหมาะสมกับราคาที่ผู้บริโภคจ่ายไป

4. ภาพลักษณ์ของวิธีการดำเนินธุรกิจ (Business Practice) ต้องเป็นธุรกิจที่เกิดจากความตั้งใจที่ดีของผู้ประกอบการ เป็นการกระทำที่มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศ และสร้างประโยชน์ให้กับผู้ลงทุน พนักงาน และสังคม

5. ภาพลักษณ์กิจกรรมเพื่อสังคม (Social Activities) เป็นกิจกรรมพิเศษที่องค์กรทำเพื่อเป็นการคืนกำไรให้กับสังคม นอกเหนือไปจากกลุ่มเป้าหมายขององค์กร เป็นการช่วยให้สังคมดีขึ้น สะท้อนเห็นถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อสังคม

6. ภาพลักษณ์ของเครื่องมือเครื่องใช้ หรืออุปกรณ์สำนักงาน (Artifacts) รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น การจัดตกแต่งสำนักงาน เครื่องเขียน โต๊ะ ตู้ คอมพิวเตอร์ ล้วนเป็นสิ่งที่บุคคลใช้ในการประเมินภาพลักษณ์ขององค์กรทั้งสิ้น

การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรนั้น จึงจำเป็นต้องใส่ใจองค์ประกอบในทุกๆด้าน รวมถึงต้องมีการสื่อสารที่ดี ให้ครบทุกองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ทั้งในสายตาของพนักงาน และบุคคลอื่น รวมถึงเพื่อให้พนักงานได้ทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี สร้างความเจริญรุ่งเรืองแก่องค์กรต่อไป

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆทางเลือก เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า ตัดสินใจว่าหมายถึง การตกลงใจ และนักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การตัดสินใจ ดังนี้

Barnard (1938) ได้ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง เทคนิคในการเลือกสิ่งต่างๆ ให้เหลือเพียงทางเลือกเดียว

Gibson&Ivancevich (1973) ได้ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง กระบวนการสำคัญขององค์กร ที่ผู้บริหารจะต้องทำ อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งได้รับมาจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์กร

Simon (1974) ได้ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง กระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่าง ๆ ที่มีอยู่

บรรยงค์ โตจินดา (2548) ได้ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจ หรือสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการตัดสินใจ จะเป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทางทั้งหมด วาสนี พูลถาวร (2559)

ซึ่งจากคำนิยามในเบื้องต้นมีมุมมองของนักวิชาการที่ได้แตกต่างกันไปบ้างในแต่ละประเด็น แต่มีประเด็นหลักๆ ที่นักวิชาการมองเหมือนกันคือ

1. การตัดสินใจเป็นกระบวนการ การตัดสินใจนั้นต้องผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์ แล้วจึงตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งการตัดสินใจนั้นจะต้องมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสารต่างๆ การออกแบบ และการเลือก เพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดออกมาได้

2. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก การตัดสินใจเป็นการสร้างทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะทางเลือกน้อยจะเป็นการปิดโอกาสที่จะเจอทางเลือกที่ดีกว่า ผู้บริหารที่ดีจึงจำเป็นที่จะต้องฝึกฝนการสร้างทางเลือกที่มากขึ้นด้วยวิธีการคิดแบบริเริ่ม และสร้างสรรค์

3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร การตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้องกับตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งในระดับองค์กรนั้น ผู้บริหารในแต่ละระดับก็จะมีอำนาจ และหน้าที่ในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารระดับสูงนั้นจะตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ ผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารระดับต้นจะตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ทำให้การดำเนินงานเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

#### กระบวนการในการตัดสินใจ

Simon (1960 อ้างถึงใน จิรนนท์ ไวยศรีแสง, 2552) กล่าวว่ากระบวนการในการตัดสินใจนั้น ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นหาข่าวสาร (Intelligent Activity) เป็นการค้นหาข้อมูล ข่าวสารต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ

2. กิจกรรมออกแบบ (Design Activity) เป็นการดำเนินการค้นหา และวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ ที่จะเส้นทางออกของปัญหาที่ต้องทำการตัดสินใจ

3. กิจกรรมเลือก (Choice Activity) เป็นการดำเนินการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ที่มีความเป็นไปได้จากหลายๆ ทางเลือกที่มีอยู่

4. ขั้นประเมินและทบทวน (Review Activity) เป็นการประเมินถึงผลลัพธ์จากทางเลือกที่ได้เลือกไว้แล้วว่าจะส่งผลอย่างไรตามมา

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานกรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย” นั้น เนื่องจากยังไม่เคยมีการศึกษาวิจัยในด้านธุรกิจการเงินการ

ธนาคารมาก่อนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ดังที่ปรากฏในตารางที่ 2.1 โดยการศึกษาส่วนใหญ่จะอยู่ในอุตสาหกรรมโรงงาน (ต่อเกียรติ จินจุนทการ, 2552; ศิริญา หาญกิตติชัย, 2550; รุจิเรข ใจงาน, 2548; พัฒน์กมล อ่อนสำลี, 2554; พลากร รอดจากทุกข์, 2552; สายทิพย์ ท้วมจำรูญ, 2551), ข้าราชการ (อภิณัฐ ทรัพย์มาก, 2559; ศิริเพ็ญ คู่ศักดิ์ศรีสกุล, 2544; ธงสิทธิ์ รัตนะรัต, 2550) และบริษัทเอกชน (दनัย เสรีไพศาล, 2558; บริษัท Tower Watson, 2557; บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย), 2559) ดังนั้นข้อมูลส่วนใหญ่ที่ได้มาจึงมาจากการวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกับงานวิจัยในครั้งนี้ ทั้งนี้ได้มีผู้ให้ความสนใจศึกษาเรื่องนี้ในหลากหลายประเด็น โดยได้มีการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา/ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
อภิณัฐ ทรัพย์มาก (2559) ปัจจัยจูงใจในการเลือก อาชีพรับราชการ ก่อนและ หลังการประกาศใช้ พระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวง ศึกษาธิการ จำนวน 250 คน	กลุ่มเข้ารับราชการก่อนปี 2551 เลือก เข้ารับราชการด้วย 2 เหตุผลคือ ความ มั่นคงในงาน และโอกาสแสดง ความรู้ความสามารถในการพัฒนา ตนเอง กลุ่มเข้ารับราชการหลังปี 2551 เลือก เข้ารับราชการด้วย 2 เหตุผลคือ ความ มั่นคงในงาน และสิ่งแวดล้อมในการ ทำงาน

ตารางที่ 2.1 แสดงสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา/ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ศิริเพ็ญ คู่ศักดิ์ศรีสกุล (2544) แรงจูงใจในการตัดสินใจ เข้าทำงานในองค์กรรัฐ ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานคณะกรรมการ กำกับหลักทรัพย์และตลาด หลักทรัพย์	พนักงานของสำนักงานคณะ กรรมการกำกับหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 196 ราย	พนักงานให้ความสำคัญด้าน ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นลำดับ แรก รองลงมาคือ ด้านลักษณะงาน ด้านคุณลักษณะขององค์กร ด้าน ความก้าวหน้าในงาน และด้านความ มั่นคงปลอดภัย ตามลำดับ
แดงอ่อน มั่นใจตน, สุภา กীরติบุตร และอรพรรณ พุกษ์ชาติศิริ (2543) ภาวะการทำงานทำของผู้ที่ อยู่ในวัยทำงาน	ผู้ถูกเลิกจ้าง ผู้ว่างงาน และ บัณฑิต จำนวน 2,514 คน	ปัจจัยที่พิจารณาในการหางานอันดับ ที่ 1 สำหรับกลุ่มบัณฑิตและกลุ่ม ว่างงานส่วนใหญ่ คือ ความเหมาะสม ของลักษณะงานกับความรู้ความสามารถ สำหรับผู้ถูกเลิกจ้างคือ ความก้าวหน้า มั่นคงในอาชีพ
दनัย เสรีไพศาล (2558) ภาพลักษณ์ที่มีความสัมพันธ์ กับแนวโน้มการตัดสินใจ เข้าทำงาน กับบริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	ผู้ที่ตัดสินใจสมัครงานกับ บริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จากการเปิดรับสมัคร สมัครงานของบริษัทฯ จาก งานนัดพบแรงงานของ มหาวิทยาลัย และ งานนัดพบ แรงงานของกรมจัดหางาน จำนวน 400 คน	ภาพลักษณ์สถาบันองค์กรามี ความสัมพันธ์กับแนวโน้มการ ตัดสินใจเข้าทำงานกับบริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เนื่องจาก บริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มี การบริหารและการดำเนินงานของ องค์กร ทั้งในแง่ระบบบริหาร จัดการ บุคลากร (ผู้บริหารและ พนักงาน) ความรับผิดชอบต่อสังคม และการทำประโยชน์แก่สาธารณะที่ ดี จึงทำให้ผู้สมัครงานมีความ ต้องการเข้าทำงานกับ บริษัทฯ



ตารางที่ 2.1 แสดงสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา/ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
บริษัท Tower Watson (2557) ปัจจัยที่ดึงดูดพนักงานให้ อยากมาสมัครงานกับ องค์กร	พนักงานจำนวน 32,000 คน ทั่วโลก	ปัจจัยที่ดึงดูดพนักงานให้อยากทำงาน กับองค์กร 5 อันดับแรกคือ เงินเดือน ความมั่นคงในงาน โอกาส ความก้าวหน้าในสายอาชีพ สถานที่ ที่ตั้งของบริษัท และโอกาสในการ เรียนรู้และพัฒนา ตามลำดับ
สิริบุญญา หาญกิตติชัย (2550) ปัจจัยที่มีผลต่อการ ตัดสินใจเข้าทำงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมเลนส์ สายตาพลาสติกในนิคม อุตสาหกรรมลาดกระบัง	พนักงานระดับปฏิบัติการ 353 คน	ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้า ทำงานมากเป็นอันดับ 1 คือ ปัจจัย ด้านค่าจ้าง เงินเดือน รองลงมาคือ ด้านสภาพการทำงานที่ดี ด้านโอกาส ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้าน นายจ้าง ด้านอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการ ทำงาน ด้านการทำงานที่ตนสนใจ และด้านสวัสดิการอื่นๆ ตามลำดับ
รุจิเรข ใจขาน (2548) ปัจจัยที่มีผลต่อการ ตัดสินใจเข้าทำงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าของ พนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรม กบินทร์บุรี จ.ปราจีนบุรี	พนักงานระดับปฏิบัติการ 359 คน	ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้า ทำงานมากเป็นอันดับ 1 คือ ปัจจัย ด้านสวัสดิการ รองลงมาคือ ด้าน สภาพการทำงานที่ดี ด้านค่าจ้าง เงินเดือน ด้านอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการ ทำงาน ด้านการทำงานที่ตนสนใจ ด้านนายจ้าง และด้านโอกาสก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 2.1 แสดงสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา/ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
<p>ต่อเกียรติ จินจุนทการ (2552)</p> <p>ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมของแรงงานรายวันในจังหวัดสมุทรสาคร</p>	<p>คนงานรายวันที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวนทั้งสิ้น 400 คน</p>	<p>ปัจจัยค่าจ้างที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับสำคัญมาก ได้แก่ ด้านคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านคุณภาพของวิธีการปกครองและดูแลพนักงาน ด้านนโยบายบริหาร ด้านเงื่อนไขและสภาพของงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านเงินเดือน ตามลำดับ</p> <p>ปัจจัยจุดใจที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับสำคัญมาก ได้แก่ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าในอนาคต และด้านความรับผิดชอบในงาน ตามลำดับ</p>
<p>เสกสรร วสินปิยมงคล (2551)</p> <p>ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมผลิตนาฬิกาและชิ้นส่วนในเขตนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง</p>	<p>พนักงานระดับปฏิบัติการ 277 คน</p>	<p>ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานมากเป็นอันดับ 1 คือ ด้านอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน รองลงมาคือ ด้านค่าจ้าง เงินเดือน ด้านนายจ้าง ด้านสภาพการทำงานที่ดี ด้านสวัสดิการอื่นๆ ด้านการทำงานที่ตนสนใจ และด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา/ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ชงสิทธิ์ รัตนะรัต (2550) แรงจูงใจของพนักงานใน การเข้าทำงานที่สำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้ง	พนักงานของสำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้งใน ส่วนกลาง จำนวน 263 คน	ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจ ในการเข้ามาทำงานที่สำนักงาน กกต. อันดับแรกคือ สวัสดิการ รองลงมาคือ ความมั่นคงในหน้าที่ การงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน ตามลำดับ
พัฒนัภมล อ่อนสำลี (2554) ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ เลือกเข้าทำงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในกลุ่ม อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ใน เขตอุตสาหกรรมสหรัตนนคร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	พนักงานระดับปฏิบัติการใน กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตอุตสาหกรรม สหรัตนนคร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 345 คน	ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้า ทำงานมากเป็นอันดับ 1 คือ ด้าน ความสำเร็จในการทำงาน ด้าน ลักษณะงาน ด้านผลตอบแทน ด้าน สัมพันธภาพในการทำงาน ด้านการ ยอมรับนับถือ และด้านโอกาสที่จะ ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ตามลำดับ
พลากร รอดจากทุกข์ (2552) ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ เข้าทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการในอุตสาหกรรม เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เขตอำเภอบางเสาธง จังหวัด สมุทรปราการ	พนักงานระดับปฏิบัติการ 288 คน	ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้า ทำงานมากเป็นอันดับ 1 คือ ปัจจัย ด้านค่าจ้าง เงินเดือน รองลงมาคือ ด้านสภาพการทำงานที่ดี ด้าน สวัสดิการอื่นๆ ด้านอุปกรณ์ที่ดี สำหรับการทำงาน ด้านโอกาส ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้าน นายจ้าง และด้านการทำงานที่ตน สนใจ ตามลำดับ

ตารางที่ 2.1 แสดงสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา/ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
<p>สายทิพย์ ท้วมจำรูญ (2551) ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเขตนครอุตสาหกรรมอัญมณี</p>	<p>พนักงานระดับปฏิบัติการ 382 คน</p>	<p>ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานมากเป็นอันดับ 1 คือ ด้านอุปกรณ์เครื่องมือการทำงาน รองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความต้องการทำงานที่ตนสนใจ ด้านนายจ้าง ด้านค่าจ้าง เงินเดือน และด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ</p>
<p>บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีพี (ประเทศไทย) (2559) สิ่งที่ทำให้คนอยากทำงานร่วมกับองค์กรของคุณ</p>	<p>สมาชิกจ๊อบส์ ดีพี จำนวน 446 คน</p>	<p>ปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้ผู้หางานที่มีประสบการณ์อยากร่วมงานกับ 10 องค์กรมากเป็นอันดับ 1 คือ ได้รับสิทธิประโยชน์ที่ดีขึ้น (เงินจูงใจ โบนัส ค่ารักษาพยาบาล) รองลงมาคือ ความมั่นคงในอาชีพสูง องค์กรมีชื่อเสียง ฐานเงินเดือนที่แข่งขันได้ และโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</p>
<p>บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีพี (ประเทศไทย) (2559) สิ่งที่ทำให้เด็กจบใหม่อยากร่วมงานกับองค์กรคุณ</p>	<p>สมาชิกจ๊อบส์ ดีพี จำนวน 446 คน</p>	<p>ปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้นักศึกษาจบใหม่อยากร่วมงานกับ 10 องค์กรมากเป็นอันดับ 1 คือ ความมั่นคงในอาชีพสูง รองลงมาคือ โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รับสิทธิประโยชน์ที่ดีขึ้น (เงินจูงใจ โบนัส ค่ารักษาพยาบาล) องค์กรมีชื่อเสียง และมีโอกาสในการได้รับการโปรโมท/พัฒนาสายอาชีพ</p>

จากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของแรงจูงใจนั้น พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเข้าทำงานนั้น แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยในด้านของปัจจัยภายในองค์กรนั้น พนักงานให้ความสนใจในเรื่องของ ค่าจ้าง และเงินเดือนมากที่สุด (ศิริเพ็ญ คู่ศักดิ์ศรีสกุล, 2544; บริษัท Tower Watson, 2557; ศิริญา หาญกิตติชัย, 2550; พลากร รอดจากทุกข์, 2552) รองลงมาคือด้าน สวัสดิการ และความก้าวหน้า มั่นคงในงาน (รุจิเรข ใจขาน, 2548; ธงสิทธิ์ รัตนะรัต, 2550; ศิริเพ็ญ คู่ศักดิ์ศรีสกุล, 2544; บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย), 2559) นอกจากนี้ก็ยังมีในเรื่องของอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องอีกด้วย (แดงอ่อน มั่นใจตน, สุภา กীরติบุตร และอรรวรรณ พฤกษ์ชาติศิริ, 2543; เสกสรร วสินปิยมงคล, 2551; พัฒน์กมล อ่อนสำลี, 2554; สายทิพย์ ท้วมจำรูญ, 2551; ต่อเกียรติ จินจุนทการ, 2552) นอกจากนี้ในด้านของปัจจัยภายนอกขององค์กรนั้น ก็พบว่าภาพลักษณ์ขององค์กร ก็มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานในองค์กรของพนักงานเช่นกัน (ตนัย เสรีไพศาล, 2558; บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย), 2559)



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงแรงจูงใจในการเลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ของพนักงานสังกัดฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก ฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ และฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเสนอเป็นแนวทางให้แก่ธนาคารนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการที่จะเป็นองค์กรที่พนักงานอยากจะทำร่วมกับ (Employer of Choice) โดยผู้วิจัยได้แบ่งวิธีในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย โดยไม่ต้องกำหนดกรอบของปัจจัย และผู้วิจัยต้องการความคิดเห็นที่หลากหลายจากกลุ่มตัวอย่าง และการวิจัยนี้เป็นวิจัยในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อที่จะมุ่งหาข้อเท็จจริง เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานกรุงไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดของฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ จำนวน 30 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น จำนวน 15 คน
2. กลุ่มพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก จำนวน 15 คน

โดยการสุ่มตัวอย่างนั้น เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ซึ่งมีข้อดีคือ สะดวก และสามารถเลือกตัวอย่างแบบกำหนดจำนวน ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตามต้องการในจำนวนที่เหมาะสม ส่วนข้อเสีย คือ เกิดความยุ่งยากในการเลือกตัวอย่างเพราะ ผู้วิจัย

จะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของประชากรเป็นอย่างดีก่อนจึงจะมีการสุ่มตัวอย่างตามวิธีนี้ (วัลลภ รัฐนัตรานนท์, 2555)

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และเป็นคำถามแบบปลายเปิดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะมีข้อดี คือ ได้ข้อมูลที่ไม่สามารถเขียนตอบ โดยตรง และสามารถหาข้อได้ลึกขึ้นเมื่อเกิดข้อสงสัยในคำตอบ แต่ก็มีข้อเสีย คือ อาจได้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน เนื่องจากผู้สัมภาษณ์และ/หรือผู้ถูกสัมภาษณ์อาจมีความเครียด หรือตื่นเต้น ทำให้ลืมถามคำถามบางคำถามไป (พีระพงษ์ เครื่องสนุก, 2558) และอาจเกิดการขึ้นำจากผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้มานั้น เกิดความคลาดเคลื่อน โดยแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยนั้น สร้างมาจากการศึกษาแนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะแบ่งรายละเอียดคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ออกเป็นส่วนต่างๆ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

- ชื่อ-สกุล
- เพศ
- อายุ
- ตำแหน่ง
- อายุงาน
- เคยทำงานที่บริษัทอื่นมาก่อนหรือไม่ ถ้าเคย มีบริษัทใดบ้าง

ส่วนที่ 2 : แรงจูงใจในการเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย โดยคำถามในส่วนนี้ จะแบ่งออกเป็น 2 ชุด สำหรับกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และกลุ่มพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก

ส่วนที่ 2-1 : สำหรับกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น

- สาเหตุที่ลาออกจากบริษัทเดิม เพราะอะไร
- เหตุผลที่เลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย เพราะอะไร
- หลังจากที่ได้เข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงไทยแล้วรู้สึกอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างจากที่คาดหวังไว้หรือไม่ อย่างไร
- ถ้ามีโอกาส ในอนาคตอยากจะร่วมงานกับบริษัทหรือธนาคารอื่น หรือไม่ เพราะอะไร

ส่วนที่ 2-2 : สำหรับกลุ่มพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก

- เหตุผลที่เลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย เพราะอะไร
- หลังจากที่ได้เข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงไทยแล้วรู้สึกอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างจากที่คาดหวังไว้หรือไม่ อย่างไร
- ถ้ามีโอกาส ในอนาคตอาจจะร่วมงานกับบริษัทหรือธนาคารอื่น หรือไม่ เพราะอะไร

ส่วนที่ 3 : ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่นๆ

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ จะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมารวบรวม และจำแนกออก โดยการตีความของผู้วิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูล รายละเอียดทั้งหมด และนำมาหาข้อสรุป ซึ่งขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. ถอดเทปเสียงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยจัดบันทึกให้อยู่ในรูปของเอกสาร เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ อย่างละเอียด
2. ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ให้ความหมายของการวิเคราะห์เนื้อหาว่าเป็นวิธีการวิเคราะห์สารที่มีความชัดเจนและแน่นอนทั้งกระบวนการดำเนินงานและตัวเนื้อหาสาระในการสื่อสาร ตลอดจนการจัดประเภทกลุ่ม และการประเมินคุณค่าความสำคัญของแนวคิด สัญลักษณ์และแก่นของเรื่องด้วยการตรวจสอบจากวัตถุประสงค์และรายละเอียดจากหลักฐานที่มีอยู่ (Reitz, 2004) มาสรุปเป็นลำดับของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย เพื่อหาแรงจูงใจที่มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด 5 อันดับแรก และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจต่างๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย ระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาแรงจูงใจในการจัดสนใจเข้าทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทยฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก ฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ และฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ อายุระหว่าง 22 – 60 ปี จำนวน 30 คน โดยการศึกษาสามารถแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง (60%) อายุ 22-30 ปี (50%) ตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโส (46.67 %) อายุงานน้อยกว่าเท่ากับ 5 ปี (60%) แบ่งเป็นพนักงานที่เคยมีประสบการณ์การทำงานมาจากบริษัทอื่นจำนวน 15 คน และพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรกอีกจำนวน 15 คน โดยลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียด ดังปรากฏในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ตอบแบบสัมภาษณ์

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		จำนวน (คน)	เปอร์เซ็นต์
เพศ	ชาย	12	40.00
	หญิง	18	60.00
อายุ	22 - 30 ปี	15	50.00
	31 - 40 ปี	9	30.00
	41 - 50 ปี	3	10.00
	51 - 60 ปี	3	10.00

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ตอบแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่	12	40
	เจ้าหน้าที่อาวุโส	14	46.67
	หัวหน้าส่วน	1	3.33
	รองผู้อำนวยการฝ่าย	3	10
อายุงาน	≤ 5 ปี	18	60
	6 - 10 ปี	4	13.3
	11 - 15 ปี	3	10
	≥ 16 ปี	5	16.7

## 4.2 แรงจูงใจในการเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย

สำหรับส่วนที่เป็นแรงจูงใจในการเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยนั้น เนื้อหาในส่วนนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ชุด สำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมาจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก

### 4.2.1 สาเหตุที่ลาออกจากบริษัทเดิม

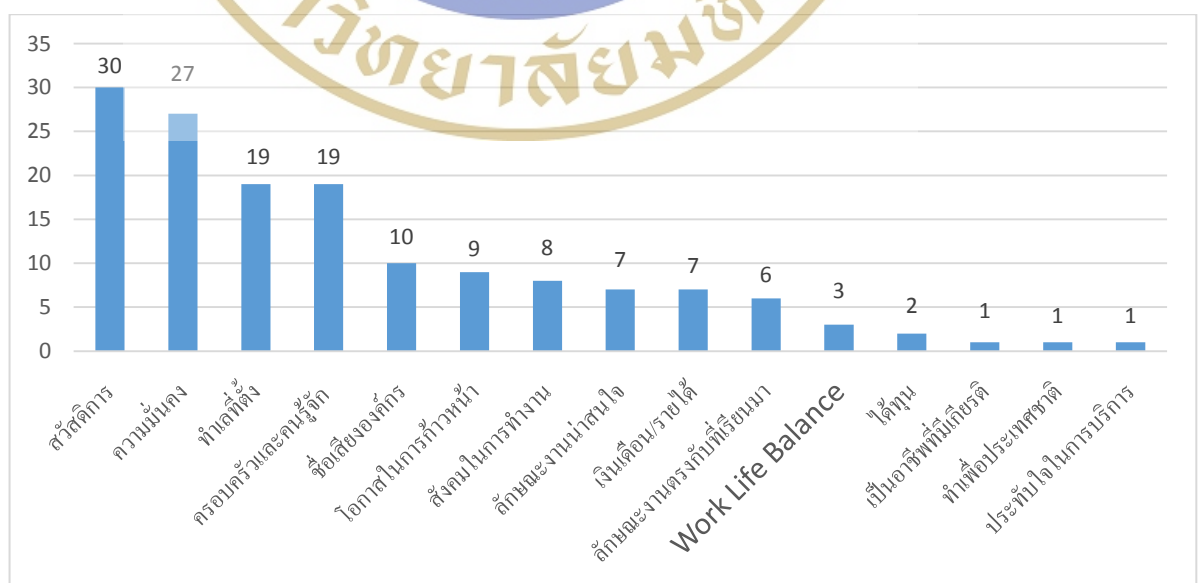
จากผลการวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์การทำงานมาจากบริษัทอื่นตัดสินใจลาออกจากบริษัทเดิม โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปอย่างน้อยที่สุดมีดังนี้ 'ได้งานที่ธนาคารกรุงไทย มีจำนวนมากที่สุด คือ 7 คน (46.67%) รองลงมา คือ ที่ทำงานเดิมไกลจากบ้าน และหัวหน้างาน โดยมีจำนวนเท่ากัน คือ 3 คน (20%) และน้อยที่สุด คือ เหตุผลอื่นๆ เช่น ลาออกเพื่อไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และรู้สึกชอบงานในสายงานของธนาคารมากกว่า มีจำนวน 2 คน (13%)

ตารางที่ 4.2 แสดงสาเหตุที่พนักงานผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ลาออกจากบริษัทเดิม

สาเหตุที่ลาออกจากบริษัทเดิม	จำนวน (คน)	เปอร์เซ็นต์
ได้งานที่ธนาคารกรุงไทย	7	46.67
ที่ทำงานไกลบ้าน	3	20.00
หัวหน้างาน	3	20.00
อื่นๆ	2	13.33
รวม	15	100

#### 4.2.2 เหตุผลที่เลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย

จากผลการวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปอย่างน้อยที่สุดมีดังนี้ สวัสดิการ มีจำนวนมากที่สุด คือ 30 คน (100%) รองลงมา คือ ความมั่นคง มีจำนวน 27 คน (90%) , ตำแหน่งที่ตั้ง และครอบครัวและคนรู้จัก มีจำนวนเท่ากัน คือ 19 คน (63.33%) , ชื่อเสียงองค์กร มีจำนวน 10 คน (33.33%) , โอกาสในการก้าวหน้า มีจำนวน 9 คน (30%) , สัมคมในการทำงาน มีจำนวน 8 คน (26.67%) , ลักษณะงานน่าสนใจ และรายได้/เงินเดือน มีจำนวนเท่ากัน คือ 7 คน (23.33%) , ลักษณะงานตรงกับที่เรียนมา มีจำนวน 6 คน (20%) , Work Life balance มีจำนวน 3 คน (10%) , ได้ทุน มีจำนวน 2 คน (6.67%) และน้อยที่สุด มีจำนวน 4 สาเหตุด้วยกัน คือ เป็นอาชีพที่มีเกียรติ, ทำเพื่อประเทศชาติ, ประทับใจในการบริการ และมีคนรู้จักแนะนำ โดยมีจำนวนเท่ากัน คือ 1 คน (3.33%)



ภาพที่ 4.1 แสดงสาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย

#### 4.2.2.1 เหตุผลที่เลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยของพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาจากบริษัทอื่น

จากผลการวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาจากบริษัทอื่นตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด มีดังนี้

##### 1) สวัสดิการ มีจำนวนมากที่สุด คือ 15 คน (100%)

“ด้วยความที่ธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ เพราะฉะนั้นสวัสดิการก็จะมีมากกว่าธนาคารเอกชน เช่น สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลให้สามี หรือลูกได้ หรือสามารถที่จะกู้เงินได้โดยอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 35 ปี)

“ให้สวัสดิการแก่พนักงานดี สามารถกู้เงินประสงค์ หรือกู้ชนวิภูได้ ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ และสามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 52 ปี)

“ธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ ก็เลยคิดว่าสวัสดิการน่าจะดีใกล้เคียงกับรัฐบาล หรือข้าราชการ” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 31 ปี)

“เรื่องสวัสดิการ พ่อเคยโดนอุบัติเหตุรถชนมาหนักมากเหมือนจะไม่รอดธนาคารก็ออกค่ารักษาพยาบาลให้หมดเลย เลยคิดว่าที่พ่อรอดมาได้ ส่วนหนึ่งก็เพราะธนาคารกรุงไทย ซึ่งตอนนั้นเราเองยังไม่ได้ทำงานยังเรียนอยู่ ก็เลยคิดว่าธนาคารกรุงไทยสวัสดิการดี ถ้าเกิดอุบัติเหตุซึ่งตอนนั้นมันหนักมาก ถ้าเป็นที่อื่นคงไม่รักษาให้ขนาดนี้” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 28 ปี)

##### 2) ความมั่นคง มีจำนวน 14 คน (93.33%)

“คิดว่ามีความมั่นคงกว่าธนาคารอื่นๆ เนื่องจากเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 45 ปี)

“เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง เพราะเป็นธนาคารของรัฐ จึงทำให้ไม่สามารถที่จะไล่พนักงานออกได้ ถ้าไม่ได้ทำความผิดที่ร้ายแรง แบบการทุจริต หรือขักขอกเงินธนาคาร” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 51 ปี)

“มีความมั่นคง ธนาคารกรุงไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งที่ผ่านมามีทำงานกับธนาคารที่เป็นธนาคารเอกชน ถ้าเทียบแล้วธนาคารกรุงไทยมีความมั่นคงมากกว่า ถึงแม้จะเป็น

ธนาคารเอกชนขนาดใหญ่ก็ตาม” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 35 ปี)

3) **ทำเลที่ตั้ง** มีจำนวน 11 คน (73.33%)

“สามารถเดินทางมาทำงานได้อย่างสะดวก เพราะมีบีทีเอสผ่าน” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 35 ปี)

“ธนาคารกรุงไทยมีหลายสาขา ทำให้มีโอกาสที่จะสามารถย้ายกลับไปทำแควนครปฐมได้ เพราะอยากกลับไปดูแลแม่” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 45 ปี)

“เดินทางสะดวก เนื่องจากมีทางด่วน และมีบีทีเอสผ่าน” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 35 ปี)

“อยากทำงานในเมือง เนื่องจากเดินทางสะดวก และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เยอะ ซึ่งสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงไทยก็ตั้งอยู่ในเมือง” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 25 ปี)

4) **ครอบครัวและคนรู้จัก** มีจำนวน 9 คน (60%)

“ครอบครัวทุกคนทำงานที่ธนาคารกรุงไทยหมดเลย เกิดมาก็กรุงไทยหมดเลยทั้งบ้าน ทั้งพ่อ พี่ ญาติ ลุง ทำหมดเลย” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 28 ปี)

“ครอบครัวอยากให้เข้า และพ่อก็เคยทำงานอยู่ธนาคารกรุงไทย เลยทำให้เลือกมาทำงานกับที่นี่ ก่อนไปทำงานกับที่อื่น” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 25 ปี)

“พ่อเป็นคนกรุงไทยเหมือนกัน เลยแนะนำให้มาทำงานที่นี่ เพราะเห็นถึงเรื่องที่ดีๆ ที่ได้จากธนาคารกรุงไทยเยอะ” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 28 ปี)

5) **โอกาสในการก้าวหน้า** มีจำนวน 7 คน (46.67%)

“มีเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน มีตำแหน่งให้พนักงานได้ขึ้นไปเรื่อยๆ ถ้าพนักงานมีความสามารถจริงๆ” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 52 ปี)

“มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพราะธนาคารมีการปรับขึ้นตำแหน่งทุกปี ถ้าเรามีความสามารถ และทำงานดี ก็มีโอกาที่จะก้าวหน้าได้” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 45 ปี)

“มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพราะมีโครงสร้างตำแหน่งงานที่ชัดเจน ให้นักงงานสามารถที่จะวางแผนอนาคตในหน้าที่การงานได้” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 35 ปี)

**6) ชื่อเสียงองค์กร** มีจำนวน 4 คน (26.67%)

“ธนาคารกรุงไทย เป็นธนาคารใหญ่ ที่มีชื่อเสียงเป็นอันดับต้นๆ ของประเทศไทย และมีการดำเนินงานมาเป็นระยะเวลาานาน” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 43 ปี)

“ธนาคารกรุงไทย เป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียง” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 38 ปี)

**เงินเดือน/รายได้** มีจำนวน 4 คน (26.67%)

“เงินเดือนสูงกว่าที่เดิม และกรุงไทยมีการปรับฐานเงินเดือนให้สูงขึ้นพอดี ซึ่งที่อื่นๆ ไม่ได้มีการปรับ” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 51 ปี)

“รายได้สูงกว่าที่ทำงานเดิมที่เคยทำอยู่ จึงลองมาสมัครสอบที่กรุงไทยดู” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 52 ปี)

**7) Work Life Balance** มีจำนวน 3 คน (20%)

“ปริมาณงานลดลงจากที่เดิม จึงทำให้สามารถใช้ชีวิตได้อย่างสมดุล ทั้งเวลาการทำงาน และเวลาส่วนตัว” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)

“ทำงาน 5 วัน มีเวลาเช้างานที่เป็นเวลาชัดเจน แปดโมงเช้าถึงห้าโมงเย็น จากเมื่อก่อนที่ทำงาน 7 วัน ตลอด 24 ชั่วโมง” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 35 ปี)

“มีเวลาส่วนตัวมากขึ้น เนื่องจากงานไม่กินเวลาการพักผ่อนส่วนตัว” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 35 ปี)

**8) ลักษณะงานน่าสนใจ** มีจำนวน 2 คน (13.33%)

“ลักษณะงาน และขอบเขตของงานดูมีความน่าสนใจ และท้าทายความสามารถของตนเอง” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)

**9) ลักษณะงานตรงกับที่เรียนมา** มีจำนวน 2 คน (13.33%)

“เนื่องจากจบสายบัญชีมา จึงคิดว่าน่าจะสามารถทำงานธนาคารได้ดี เนื่องจากตรงกับสายงานที่เรียนมา” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 43 ปี)

10) **สังคมในการทำงาน** มีจำนวน 2 คน (13.33%)

“เพื่อนร่วมงาน คู่มือความเป็นครอบครัว ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน”

(พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 25 ปี)

12) **เป็นอาชีพที่มีเกียรติ** มีจำนวน 1 คน (6.67%)

“รู้สึกว่างานธนาคารเป็นอาชีพที่มีเกียรติ เวลาไปไหนมาไหน ก็สามารถเชิดหน้าชูตาให้กับครอบครัวได้” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 52 ปี)

13) **ทำเพื่อประเทศชาติ** มีจำนวน 1 คน (6.67%)

“ธนาคารกรุงไทย มีคนไทยเป็นเจ้าของ ถึงแม้จะมีต่างชาติเข้ามาถือหุ้นอยู่บ้าง แต่น้อยกว่าธนาคารอื่นๆ ที่มีต่างชาติเข้ามาถือหุ้นเยอะกว่า” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 41 ปี)



ภาพที่ 4.2 แสดงสาเหตุที่ทำให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาจากบริษัทอื่นตัดสินใจเข้าทำงาน ที่ธนาคารกรุงไทย

#### 4.2.2.2 เหตุผลที่เลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยของพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก

จากผลการวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรกตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปอย่างน้อยที่สุด มีดังนี้

1) **สวัสดิการ** มีจำนวนมากที่สุด คือ 15 คน (100%)

“เหมือนเราถูกปลุกฝังจากผู้ใหญ่ว่า ถ้าทำงานธนาคารให้ทำที่ธนาคารกรุงไทย เพราะด้านสวัสดิการดีกว่าธนาคารเอกชนอื่นๆ” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)

“สำหรับสวัสดิการตอนนั้น ถ้าเทียบกันระหว่างธนาคารกรุงไทยกับธนาคารอื่นๆ ตอนนั้นของธนาคารกรุงไทยดีที่สุด” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 53 ปี)

“สวัสดิการดี สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลให้ตนเอง และครอบครัวได้ สามารถกู้ยืมดอกเบี้ยที่ถูกลงได้” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)

## 2) ความมั่นคง มีจำนวน 13 คน (86.67%)

“กรุงไทยเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจจึงมีความมั่นคงในเรื่องของการทำงานมากกว่าบริษัทเอกชนอื่นๆ” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 26 ปี)

“เป็นรัฐวิสาหกิจ จึงมีความมั่นคง ส่วนตัวไม่อยากทำงานเอกชน ดังนั้นพอเป็นสายธนาคารจึงมีแค่กรุงไทย กับออมสิน ตอนนั้นเลยตัดสินใจเลือกกรุงไทย” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)

“จริงๆ ได้งานที่อื่นหลายที่ ซึ่งเงินเดือนเยอะกว่า แต่ก็เลือกกรุงไทย เพราะมีความมั่นคงกว่า และสามารถที่จะอยู่ยาวได้” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 26 ปี)

## 3) ครอบครัวและคนรู้จัก มีจำนวน 10 คน (66.67%)

“ครอบครัวอยากให้ทำ เพราะพ่อกับแม่ ก็ทำรัฐวิสาหกิจกันหมดเลย เลยอยากให้ทำอะไรที่เป็นรัฐวิสาหกิจด้วย” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 26 ปี)

“ที่บ้านอยากให้ทำ เพราะพ่อก็ทำงานอยู่ที่ธนาคารกรุงไทยเหมือนกัน ซึ่งเขาเองก็ได้รับสิ่งที่ดีๆ จากกรุงไทยเยอะ ก็เลยอยากให้ลูกเข้ามาทำที่นี่ด้วยกัน” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 26 ปี)

“ทางบ้านอยากให้ทำงานที่นี่ เพราะพ่อแม่เป็นข้าราชการทั้งคู่ เลยถูกปลุกฝังมาตั้งแต่เด็กๆ ตอนที่ยังเรียนอยู่ พอจบมา ก็เลยเลือกเข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงไทย” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)



4) **ทำเลที่ตั้ง** มีจำนวน 8 คน (53.33%)

“เดินทางมาทำงานได้สะดวก เพราะมีบีทีเอส และที่ทำงานก็ไม่ไกลจากบ้าน เดินทางไม่เหนื่อย” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)

“อยู่ในเส้นทางของรถไฟฟ้าทำให้เดินทางมาทำงานได้สะดวกมากขึ้น เพราะปกติก็มารดไฟฟ้าอยู่แล้ว” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 26 ปี)

“การเดินทางมาทำงานสะดวก ดิคบีทีเอส ดิคทางด่วน และมีรถตู้ ก็เลยไม่เหนื่อยกับการเดินทางมาก” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 26 ปี)

5) **ชื่อเสียงองค์กร** มีจำนวน 6 คน (40%)

“กรุงเทพฯ เป็นธนาคารที่มีชื่อเสียงอันดับต้นๆ ของประเทศไทย ละถ้าเป็นธนาคารรัฐก็จะนึกถึงกรุงเทพฯ เป็นอันดับแรก” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 35 ปี)

“กรุงเทพฯ เป็นธนาคารใหญ่ มีชื่อเสียง มีการดำเนินกิจการมาอย่างยาวนาน และก็ไม่ค่อยได้ยินข่าวที่เสียหายเกี่ยวกับกรุงเทพฯ เท่าไหร่” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 31 ปี)

6) **สังคมในการทำงาน** มีจำนวน 6 คน (40%)

“สังคมในการทำงาน ดูมีความเป็นพี่เป็นน้อง ไม่ได้คู่แข่งกันสูงเหมือนธนาคารอื่นๆ หรือบริษัทอื่นๆ” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 26 ปี)

“สังคมดูมีความถ้อยทีถ้อยอาศัย เพราะตอนนั้นรู้สึกที่กรุงเทพฯ จะมีแต่พนักงานที่ค่อนข้างมีอายุ มันเลยดูไม่ค่อยแข่งขันกันเท่าไร ดูไม่เร่งรีบ” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)

7) **ลักษณะงานน่าสนใจ** มีจำนวน 5 คน (33.33%)

“ลักษณะงานดูมีความน่าสนใจ ดูท้าทาย” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 45 ปี)

“ลักษณะงานน่าสนใจ จริงๆตัวเองเป็นคนที่ชอบพวกเทคโนโลยีอะไรแบบนี้อยู่แล้ว ซึ่งขอบเขตของงานก็เกี่ยวกับพวกเทคโนโลยีพอดี” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 31 ปี)

8) ลักษณะงานตรงกับที่เรียนมา มีจำนวน 4 คน (26.67%)

“งานตรงกับที่เรียนมา ตอนป.ตรี เรียนเกี่ยวกับพวกเทคโนโลยีมา ซึ่งตำแหน่งที่สมัครเข้ามาตอนนั้น ก็ได้ใช้ความรู้ที่เรียนมาเยอะพอสมควร” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 28 ปี)

“มันตรงกับสายงานที่เรียนมา ก็คือด้านบัญชี ซึ่งตำแหน่งที่สมัครเข้ามาตอนนั้น เป็นทีมบัญชีของทางฝ่ายบัตร ก็เลยตรงกับที่เรียนมาเลย” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)

9) เงินเดือน/รายได้ มีจำนวน 3 คน (20%)

“ฐานเงินเดือนที่สมเหตุสมผล ในการที่เริ่มทำงานใหม่ๆ ให้ตามวุฒิค่อนข้างสูง ตอนที่เข้าธนาคารปรับวุฒิขึ้นมาใหม่พอดี เงินเดือนเริ่มสตาร์ทจึงสูงกว่าเดิมเยอะมาก” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)

“ณ ตอนนั้น ที่เข้าทำงานใหม่ๆ ถ้าเทียบกันแล้ว กรุงไทยให้เงินเดือนดีกว่าที่อื่นๆ จึงอยากเข้าทำงานที่กรุงไทย” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 53 ปี)

10) โอกาสในการก้าวหน้า มีจำนวน 2 คน (13.33%)

“มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เพราะธนาคารก็ไม่ได้ปิดโอกาส ถ้าคุณมีความสามารถ และมีผลงานจริงๆ คุณก็สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ เพราะธนาคารก็มีโครงสร้างตำแหน่งงานที่ชัดเจนอยู่แล้ว” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 28 ปี)

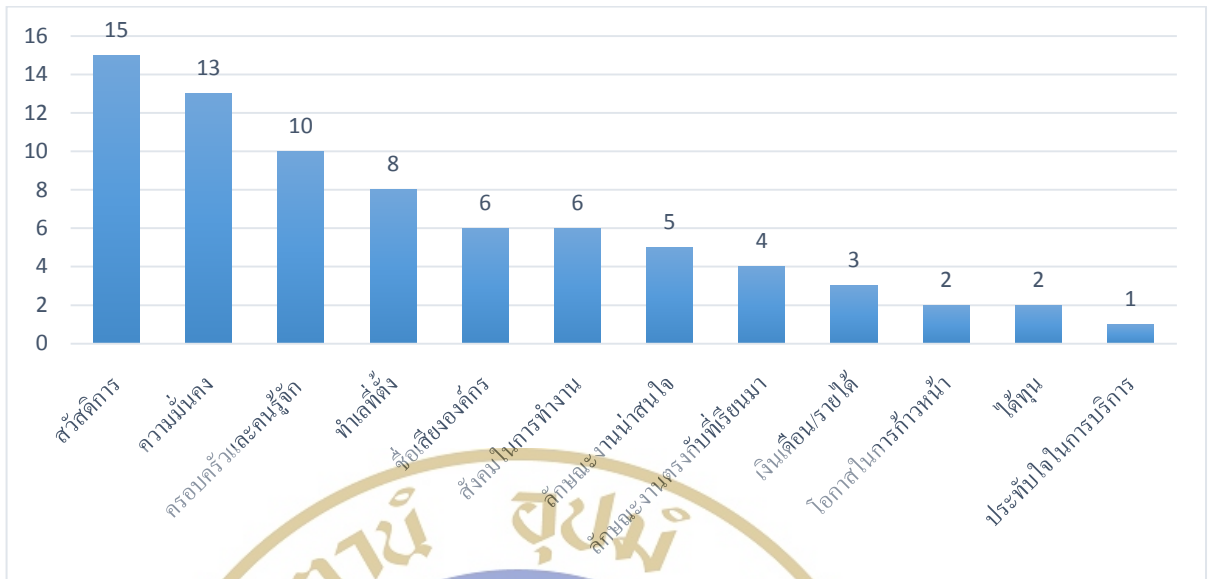
11) ได้ทุน มีจำนวน 2 คน (13.33%)

“สมัครโครงการสปช. มาตอนปี 3 ซึ่งโครงการนี้มีทั้งหมด 10 รุ่น พี่เป็นรุ่นที่ 9 ถ้าตกลงจะรับทุน ก็ต้องมาทำงานใช้ทุนที่ธนาคาร 1 ปี ซึ่งมันก็ไม่ได้นานอะไรมาก ก็เลยตกลงที่จะรับทุนไป” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 29 ปี)

“ได้ทุนของธนาคาร แต่จริงๆสัญญาแค่ปีเดียว แต่พอได้ทำงานที่นี่ เราได้เห็นด้านที่ดีๆ หลายๆอย่าง ก็เลยตัดสินใจทำงานที่นี่ต่อ” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 31 ปี)

12) ประทับใจในการบริการ มีจำนวน 1 คน (6.67%)

“ประทับใจในการบริการ เพราะเห็นตั้งแต่เด็ก เนื่องจากที่บ้านทำการค้า ทำให้ต้องติดต่อธนาคารทุกวัน เลยทำให้สนใจในงานบริการ งานธนาคาร” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 53 ปี)



ภาพที่ 4.3 แสดงสาเหตุที่ทำให้พนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรกตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย

#### 4.2.3 ความรู้สึกหลังจากที่ได้เข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงไทยแล้ว

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่หลังจากที่เข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงไทยแล้ว ไม่ได้รู้สึกแตกต่างจากที่คาดหวังไว้ โดยมีจำนวน 25 คน (83.33%) ซึ่งสาเหตุที่ทำให้ไม่รู้สึกแตกต่างจากที่คาดหวังนั้น มีหลายเหตุผลด้วยกัน เช่น

“เหมือนที่คาดหวัง สมบูรณ์แบบ เราพอใจในสิ่งที่เราได้ ตำแหน่งมันเป็นไปตามกระบวนการอยู่แล้ว” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 53 ปี)

“ไม่ได้แตกต่าง แต่ตอนแรกมีความกังวลเรื่องเพื่อนร่วมงานว่าเป็นยังไง หัวหน้าเป็นยังไง แต่พอเข้ามาแล้วก็รู้สึกว่าทุกคนเหมือนกับเป็นพี่น้องกันคอยช่วยเหลือกัน ทำให้รู้สึกมีความสุขกับที่ทำงานมากขึ้น” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 26 ปี)

“เหมือนอย่างที่คิด โอเคอย่างที่คิด สามารถทำงานได้ อบอุน มีหนทางก้าวหน้า มีความมั่นคงให้กับเรา” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 26 ปี)

“ไม่แตกต่าง เพราะพอรู้มาบ้างแล้ว พ่อกับแม่ เคยทำอยู่ที่นี้เหมือนกัน” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 31 ปี)

และมีพนักงานผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ที่รู้สึกว่าการเข้ามาทำงานแล้ว รู้สึกแตกต่างจากที่คาดหวังไว้ มีจำนวน 5 คน (16.67%) ซึ่งเหตุผลที่ทำให้รู้สึกแตกต่างจากที่คาดหวังไว้ นั้น ก็มีอยู่ด้วยกันหลายสาเหตุ เช่น

“แตกต่างที่คิดไว้พอสมควร ตอนแรกก่อนเข้าได้ยินว่าการปรับเงินเดือนจะปรับมากกว่าหรือเท่ากับอัตราเงินเฟ้อในปีนั้น ถึงจะเพียงพอต่อการดำรงชีวิต แต่จริงๆ แล้ว มันห่างเยอะ มันไม่ได้ขึ้นถึงขั้นนั้น” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)

“มีบางอย่างที่แตกต่าง เช่น สวัสดิการ ตอนแรกคิดว่าน่าจะเบิกได้หมด แต่จริงๆ ไม่หมดทั้ง 100 เปอร์เซ็นต์ มันมีเงื่อนไขอยู่ และก็รู้สึกว่าเบงค์เริ่มมีการแข่งขันสูง เริ่มลดคนเยอะ เลยไม่มั่นใจว่ายังมีคนใหม่ กรรมการผู้จัดการใหญ่ที่เข้ามาก็เป็นเอกชน จึงปรับเปลี่ยนเบงค์ให้เป็นเอกชนมากขึ้น” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 31 ปี)

“จริงๆ ก็แตกต่างแต่ก็ไม่ได้แตกต่างมากจากที่คาดคิดไว้ เพียงแต่เราสโคปไม่ได้ว่างานที่ต้องการให้เรารับผิดชอบคืออะไร เพราะมีงานแทรกเข้ามาเรื่อยๆ เป็นงานที่มาแทรกทีหลัง ไม่ได้ระบุไว้แต่แรก” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 35 ปี)

**ตารางที่ 4.3** แสดงการเปรียบเทียบความคาดหวังของพนักงานหลังจากที่เข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงไทย

ความคาดหวัง	จำนวน (คน)	เปอร์เซ็นต์
แตกต่าง	5	16.67
ไม่แตกต่าง	25	83.33
รวม	30	100

#### 4.2.4 การวางแผนเกี่ยวกับการทำงาน ในอนาคตของตนเอง

จากการทำการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 30 คนนั้น พบว่าพนักงานส่วนใหญ่จำนวน 16 คน (53.33%) ตอบว่าในอนาคตถ้ามีโอกาส ไม่อยากที่จะร่วมงานกับบริษัทอื่น หรือธนาคารอื่นแล้ว ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

“รู้สึกว่าการยังดีอยู่ และได้ยินมาว่าที่อื่นมีความกดดันมากกว่าที่นี่ และก็ไม่อยากไปปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมใหม่” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 28 ปี)

“ณ ปัจจุบันคงไม่แล้ว เพราะทำงานที่นี่มา 10 ปีกว่าแล้ว ละก็มี Commitment แล้วกับที่นี่” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 35 ปี)

“ตอนนี้ยังไม่อยาก เพราะมีความสุขดีแล้ว ทุกอย่างกำลังดี งานก็เป็นโปรเจกต์ใหม่ๆ ที่ท้าทายดี งานดี คนในทีมก็ดี ตอนนี้เลยยังไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยน” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 25 ปี)

“กรุงไทยให้อารัยเรามาเยอะ เราก็ควรที่จะทำให้สุด จนกว่าจะมีอะไรแปรผัน เจอเพื่อนดี เจอสังคมดี เจอนายดี ทุกอย่างมีความสุขแล้ว” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 53 ปี)

“ไม่อยากแล้ว เพราะ เราชักองค์กร มีความผูกพันกับองค์กร แล้วก็อยากให้ลูกหลานมาทำงานที่นี้ด้วย” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 52 ปี)

“คิดว่าไม่ เพราะ ทำงานที่นี้มา 13 ปีแล้ว คงอยู่จนเกษียณ และด้วยเหตุผลทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมาตอนแรกด้วย” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 38 ปี)

แต่ทั้งนี้ก็มีพนักงานอีกจำนวน 14 คน (46.67%) ที่ตอบว่า ถ้ามีโอกาสในอนาคต ก็อยากที่จะร่วมงานกับบริษัทอื่น หรือธนาคารอื่น เนื่องจาก

“อยากทำธุรกิจส่วนตัว เพราะ อยากทำอะไรที่แปลกใหม่ เริ่มเบื่อกับงานที่เป็นเหมือนเดิมทุกวันๆ แต่ก็ไม่อยากทำบริษัทอื่น ถ้าออกก็ไปทำธุรกิจเองเลย” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 29 ปี)

“อยาก เพราะ ฐานเงินเดือนที่นี้ค่อนข้างต่ำ ที่เลยอยากไปที่อื่น เพื่อเพิ่มฐานเงินเดือนให้เยอะขึ้นกว่าตอนนี้” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 31 ปี)

“อยากไป แต่คงไม่ไปสายงานธนาคารแล้ว เพราะ อยากไปหาประสบการณ์ใหม่ที่ใหม่ที่เงินเดือนสูงกว่าเดิม” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 26 ปี)

“มีโอกาสที่จะโยกย้าย เพราะว่า ปัจจุบันสำคัญคือ ครอบครัวเราอยู่ต่างจังหวัด เราก็ต้องการไปอยู่ดูแลครอบครัว” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)

“อยาก เพราะ อยากได้ประสบการณ์ใหม่ๆ ในชีวิต ได้เจอคนใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ ที่เราไม่เคยเจอที่นี้” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 31 ปี)

“อยาก อยากไปลองที่ใหม่ๆ ได้ประสบการณ์ใหม่ๆ ดูว่างานตรงไหนน่าสนใจ ไม่ได้ระบุสถานที่ อาจจะไม่ใช่แบงก์ก็ได้ ดูที่ตัวเองเป็นหลัก” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 45 ปี)

ตารางที่ 4.4 แสดงความต้องการในอนาคตของพนักงานเกี่ยวกับการร่วมงานกับบริษัทอื่น หรือ ธนาคารอื่น

อนาคต	จำนวน (คน)	เปอร์เซ็นต์
อยากร่วมงานกับบริษัท / ธนาคารอื่น	14	46.67
ไม่อยากร่วมงานกับบริษัท / ธนาคารอื่น	16	53.33
รวม	30	100

#### 4.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่นๆ

จากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารกรุงไทยในฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก ฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ และฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำนวน 30 คน พบว่าพนักงานจำนวน 16 คน (53.33%) ไม่มีปัญหา และข้อเสนอแนะใดๆ แต่มีพนักงานอีกจำนวน 14 คน (46.67%) มีปัญหา และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

“อยากให้สนับสนุนเด็กที่เข้าใหม่มากกว่านี้ เช่น ฐานเงินเดือน อยากให้ดูตามสถานที่ ไม่ใช่ฐานเดียวทั้งหมด สมมติว่าฐาน 15,000 แต่คนหนึ่งอยู่ต่างจังหวัด คนหนึ่งอยู่กลางเมือง ค่าใช้จ่ายมันต่างกัน อย่างน้อยควรดูสถานที่คนึง หรือเรื่องการเทรนนิ่งอยากให้เทรนเด็กดีๆ ไม่ใช่ว่าเทรนแต่สาขาดี ข้างในควรจะเทรนก่อน ก่อนจะปล่อยเด็กให้ทำงาน งานจะได้ไวๆ ไม่งั้นเด็กก็จะงง” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 28 ปี)

“อยากให้เงินเดือนมากกว่านี้ และเพิ่มสวัสดิการสำหรับคนที่ไม่ได้แต่งงาน เช่น เบิกให้พ่อ ให้แม่ได้” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 31 ปี)

“สวัสดิการพวกค่ารักษาพยาบาล รู้สึกว่ายังไม่ค่อยดีเท่าที่ควร โรงพยาบาลเอกชนเบิกได้ แต่เบิกได้น้อย เพราะเวลาป่วยจริงๆ ก็ไม่ค่อยไปโรงพยาบาลรัฐ เพราะมันนาน เอกชนมันรวดเร็ว กว่า 500 ยังไงก็ไม่มีทางพออยู่แล้ว ถ้าช่วยอีกสักหน่อยน่าจะโอเค เพราะเรามีสถานพยาบาลอยู่แล้ว ถ้าไม่ได้เป็นอริยมกนอกเวลา ก็ไม่ได้อยากจะไปโรงพยาบาลอยู่แล้ว” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 25 ปี)

“อยากให้องค์กร แยกจากการเมือง ไม่อยากให้การเมืองเข้ามาแทรกแซง อยากให้เป็นเหมือนเดิม เพราะมันจะขาดความเชื่อมั่นต่อผู้ลงทุน และพนักงาน” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศชาย, อายุ 53 ปี)

“รู้สึกว่าการขึ้นตอนการทำงานเยอะเกินไป บางครั้งมันทำให้เสียโอกาสในการทำการตลาดกับลูกค้า เพราะบางอย่างขึ้นตอนมันมากเกินไปจนความจำเป็น แต่ก็ไม่ใช่ทั้งหมด บางอย่างมันก็ยังจำเป็นอยู่” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ, เพศหญิง, อายุ 31 ปี)

“อยากให้มีส่วนดีเรื่องชุดเครื่องแบบ น่าจะมีงบให้พนักงานไปซื้อ ไม่ใช่ให้แค่ตัวเดียว ที่เหลือก็ออกเงินตัวเอง ธนาคารอื่นให้ 2,000-3,000 ไปซื้อ เช่น ออมสินให้ 3,000” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศชาย, อายุ 30 ปี)

“อยากให้ลดการเหลื่อมล้ำในที่ทำงาน เด็กใครเด็กมัน พวกใครพวกมัน ไม่ดูคนอื่นไม่ให้โอกาสคนอื่นได้เติบโต อยากให้ดูความสามารถของพนักงาน คนเก่า คนแก่ ทำงานเพื่อกรุงไทยมาเยอะ แต่ไม่ได้โอกาส ถ้าแก่ได้ จะน่าอยู่มาก” (พนักงานฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์, เพศหญิง, อายุ 52 ปี)

“การติดต่อประสานงานของฝ่ายงานยังคงซ้ำ เป็นรัฐกิจหนึ่ง ขึ้นตอนเยอะ อยากให้เวลาเร็วกว่านี้ เหมือนทำเอกสารไปแล้วก็ไปดองไว้ อยากได้คน หรือระบบงานที่เพิ่มขึ้น หรือลดขั้นตอนการทำงานให้น้อยลง มันดูเป็นผลประโยชน์แต่ละฝ่าย ไม่ค่อยยอมกัน อยากให้มองเป็นภาพรวมของธนาคารมากกว่า” (พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารบัตรและร้านค้าสมาชิก, เพศหญิง, อายุ 26 ปี)



## บทที่ 5

### อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงาน ภาครัฐศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้อภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร ข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปไว้ดังนี้

- 5.1 อภิปรายผลการศึกษา
- 5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี (Theoretical Implication)
- 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implication)
- 5.4 ข้อจำกัดในการทำการวิจัย (Limitations) และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้ง

ต่อไป

#### 5.1 อภิปรายผลการศึกษา

ผลจากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีประสบการณ์การทำงานมาจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก จำนวน 30 คน พบว่า มีปัจจัยหลักๆ 5 ประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย ดังนี้

##### 5.1.1 แรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยทั้งหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านสวัสดิการ 2. ปัจจัยด้านความมั่นคง 3. ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง และปัจจัยด้านครอบครัวและคนรู้จัก 4. ปัจจัยด้านชื่อเสียงองค์กรและ 5. ปัจจัยด้านโอกาสในการก้าวหน้า มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย

ปัจจัยด้านสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยมากที่สุด โดยพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า สวัสดิการของธนาคารกรุงไทยนั้น ดีกว่าของธนาคารอื่นๆ หรือบริษัทอื่นๆ เช่น สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลของตนเอง ของคู่สมรส และ



ของบุตรได้ รวมถึงสามารถกู้เงินในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ เช่น การกู้เงินชนวิฑู หรือการกู้เงินเอนกประสงค์ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริเพ็ญ คู่ศักดิ์ศรีสกุล (2544), ศิริธัญญา หาญกิตติชัย (2550), รุจิเรข ใจงาน (2548) ธงสิทธิ์ รัตนะรัต (2550) และบริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย) (2559) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านสวัสดิการมีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงาน

ปัจจัยด้านความมั่นคง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยรองลงมา โดยพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของรัฐ จึงทำให้มีความมั่นคงมากกว่าธนาคารอื่น หรือบริษัทอื่นๆ ที่เอกชนเป็นคนควบคุมดูแล รวมถึงธนาคารไม่มีนโยบายในการไล่พนักงานออก หากพนักงานคนนั้นไม่ได้ทำการทุจริต จึงทำให้สามารถทำงานกับธนาคารได้ในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญญา ทรัพย์มาก (2559), แดงอ่อน มั่นใจตน, สุภา กิรีดิบุตร, และอรวรรณ พฤกษ์ชาติศิริ (2543), บริษัท Tower Watson (2557), ธงสิทธิ์ รัตนะรัต (2550) และบริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย) (2559) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงมีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงาน และการหางานของพนักงาน

ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง โดยพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่นั้นตั้งอยู่ใจกลางเมือง มีทั้งรถไฟฟ้า BTS และรถคู่วิ่งผ่าน รวมถึงมีทางด่วนที่ผ่านในบริเวณนั้น ทำให้สามารถเดินทางมาทำงานได้อย่างสะดวก ไม่เหน็ดเหนื่อยกับการเดินทางมากจนเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บริษัท Tower Watson (2557) ที่กล่าวว่า สถานที่ตั้งของบริษัทนั้น มีส่วนในการดึงดูดพนักงานให้อยากทำงานกับองค์กร

ปัจจัยด้านครอบครัวและคนรู้จัก พนักงานส่วนใหญ่ที่ตอบว่าปัจจัยด้านครอบครัวมีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยนั้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่มีคนในครอบครัวทำงานอยู่ที่ธนาคารกรุงไทยอยู่แล้ว หรือเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ทำงานที่องค์กรอื่นๆ เมื่อมีลูกหลาน ก็อยากที่จะให้ได้ทำงานในองค์กรที่ดีๆ เช่นเดียวกับตนเอง ซึ่งจากงานวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่มีงานวิจัยไหนที่ระบุว่า ปัจจัยด้านครอบครัวมีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานขององค์กร

ปัจจัยด้านชื่อเสียงองค์กร โดยพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ธนาคารกรุงไทย เป็นธนาคารใหญ่เป็นอันดับต้นๆ ของประเทศไทย และมีการดำเนินกิจการมาอย่างยาวนาน รวมถึงเมื่อพูดถึงธนาคารที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ก็จะนึกถึงธนาคารกรุงไทยเป็นอันดับแรก ซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ ตันย เสรีไพศาล (2558) และบริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย) (2559) ที่กล่าวว่า ชื่อเสียงและภาพลักษณ์สถาบันองค์กรมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กร

ปัจจัยด้านโอกาสในการก้าวหน้า โดยพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าธนาคารกรุงไทยมีโครงสร้างทางตำแหน่งงานที่ชัดเจน รวมถึงมีการปรับขึ้นตำแหน่งในทุกๆ ปี เพราะฉะนั้นถ้ามี

ผลงานดี และมีความสามารถ ก็มีโอกาที่จะก้าวหน้าได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริเพ็ญ คู่ศักดิ์ศรีสกุล (2544), แต่งอ่อน มั่นใจตน, สุภา กิรีดิบุตร, และอรวรรณ พุกษ์ชาติศิริ (2543), บริษัท Tower Watson (2557), ต่อเกียรติ จินจุนทการ (2552), ศิริญา หาญกิตติชัย (2550), รุจิเรข ใจงาน (2548), เสกสรร วสินปิยมงคล (2551), ธงสิทธิ์ รัตนะรัต (2550), พัฒน์กมล อ่อนสำลี (2554), พลากร รอดจากทุกข์ (2552), สายทิพย์ ท้วมจำรูญ (2551) และบริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย) (2559) ที่กล่าวว่า โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตมีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กร

#### 5.1.2 การเปรียบเทียบแรงจูงใจต่างๆ ในการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย ระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นครั้งแรก

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยที่ในการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น มี 5 ประการหลักๆ ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านสวัสดิการ 2. ปัจจัยด้านความมั่นคง 3. ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง 4. ปัจจัยด้านครอบครัว และ 5. ปัจจัยด้านโอกาสในการก้าวหน้า ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นครั้งแรก มี 6 ประการหลักๆ ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านสวัสดิการ 2. ปัจจัยด้านความมั่นคง 3. ปัจจัยด้านครอบครัว 4. ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง และ 5. ปัจจัยด้านชื่อเสียงองค์กร และสังคมในการทำงาน

ตารางที่ 5.1 แสดงการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการเข้าทำงานของพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก

	พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น	พนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทย เป็นที่แรก
อันดับ 1	สวัสดิการ	สวัสดิการ
อันดับ 2	ความมั่นคง	ความมั่นคง
อันดับ 3	ทำเลที่ตั้ง	ครอบครัวและคนรู้จัก
อันดับ 4	ครอบครัวและคนรู้จัก	ทำเลที่ตั้ง
อันดับ 5	โอกาสในการก้าวหน้า	ชื่อเสียงองค์กร
		สังคมในการทำงาน

เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจต่างๆ ในการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย ระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรกนั้น พบว่า มีปัจจัยที่เหมือนกันใน 4 อันดับแรก คือ 1. ปัจจัยด้านสวัสดิการ 2. ปัจจัยด้านความมั่นคง 3. ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง และ 4. ปัจจัยด้านครอบครัวและคนรู้จัก ส่วนในอันดับที่ 5 นั้น ทั้ง 2 กลุ่ม มีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น จะเป็นเรื่องของโอกาสในการก้าวหน้า ซึ่งก็สอดคล้องกับผลสำรวจของ (ทีโอพี ไทยแลนด์, 2557; จีอบไทยดอทคอม, 2560) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานไม่มีโอกาสในการก้าวหน้า นั้นมีผลทำให้คนอยากลาออกจากบริษัทเก่าเพื่อไปค้นหาสิ่งที่ดีกว่า ส่วนกลุ่มพนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรกนั้น จะเป็นเรื่องของชื่อเสียงองค์กร และสังคมในการทำงาน ซึ่งก็สอดคล้องกับผลสำรวจจาก (บริษัท จัดหางาน จีอบส์ ดีพี (ประเทศไทย), 2559) ที่ระบุว่าองค์กรที่มีชื่อเสียงมีผลทำให้นักศึกษาจบใหม่อยากร่วมงานกับองค์กร และจากผลการวิจัย พนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรกที่ตอบว่า สังคมในการทำงานมีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่เคยได้ทุน หรือเคยมาฝึกงานที่ธนาคารกรุงไทย จึงทำให้ได้เห็นถึงบรรยากาศในการทำงาน หรือสังคมในการทำงานมาก่อน และเกิดเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยในที่สุด แต่ทั้งนี้จากผลการวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่มีวิจัยใดที่ทำการเปรียบเทียบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มต้นทำงานที่บริษัทนั้นเป็นที่แรก

## 5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี (Theoretical Implication)

ผลจากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีประสบการณ์การทำงานมาจากบริษัทอื่น และพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก จำนวน 30 คน พบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow, แนวคิดและทฤษฎี ERG ของ Alderfer, แนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, แนวคิดและทฤษฎีภาพลักษณ์องค์กร ดังนี้

### 5.2.1 แนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

จากแนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เมธา หริมเทพาธิป (2559) (อ้างถึงใน Lahey: 2004) ได้เรียงลำดับความต้องการจากระดับพื้นฐานไปยังระดับสูงสุด 5 ชั้น ดังนี้

#### 5.2.1.1 ความต้องการทางด้านกายภาพ (physiological needs)

เป็นความต้องการขั้นที่ต่ำที่สุดของมนุษย์ เป็นความต้องการทางด้านพื้นฐานต่างๆ เช่น อาหาร น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่า พนักงานเลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย เพราะมีสวัสดิการพนักงานที่ดีกว่าธนาคารอื่น หรือบริษัทอื่น

#### 5.2.1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)

เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเมื่อความต้องการในขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นความต้องการที่มากกว่าความอยู่รอด เช่น ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่า พนักงานเลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย เพราะธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีความมั่นคงมากกว่าบริษัทอื่น หรือธนาคารอื่น

5.2.1.3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and love needs)

ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจแล้ว เช่น ต้องการความรัก มิตรภาพ ความเป็นเพื่อน หรือการเป็นส่วนหนึ่งของคณะ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยในข้อที่ว่า พนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรกนั้น เลือกเพราะสังคมในการทำงานดี มีความเป็นพี่เป็นน้อง มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแข่งขันกันไม่สูงเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น หรือธนาคารอื่น

#### 5.2.1.4 ความต้องการการยกย่อง (esteem needs)

เป็นความต้องการขั้นที่สูงกว่าการได้รับความรัก เป็นการต้องการที่จะได้รับการยกย่อง นับถือจากสังคม หรือบุคคลอื่นๆ เช่น ต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเงินเดือนที่

เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในข้อที่ว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมาจากบริษัทอื่น เลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย เพราะโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีสูง เนื่องจากธนาคารมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และมีตำแหน่งให้พนักงานสามารถก้าวขึ้นไปได้ในอนาคต ถ้าพนักงานมีความสามารถที่เพียงพอ

5.2.1.5 ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization needs)

เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่จะได้รับความสำเร็จตามความปรารถนาที่ตั้งไว้ โดยใช้ความสามารถในทุกๆ ด้านที่มีอยู่ ซึ่งจากผลการวิจัย ปัจจัยทั้ง 5 ประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยนั้น ยังไม่มีปัจจัยใดที่อยู่ในความต้องการขั้นสูงสุดนี้

### 5.2.2 แนวคิดและทฤษฎี ERG ของ Alderfer

จากแนวคิดและทฤษฎี ERG ของ Alderfer ฌักส์ บรอลังค์ (2553) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีที่กำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการของมนุษย์นั้น สามารถเปลี่ยนไปในระดับที่สูงขึ้น หรือต่ำลงได้เสมอ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ ดังนี้

#### 5.2.2.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E))

เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายมนุษย์เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำดื่ม ยารักษาโรค หรือที่อยู่อาศัย เป็นความต้องการทางร่างกาย และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในข้อที่ว่า พนักงานเลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย เพราะธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีความมั่นคงมากกว่าบริษัทอื่น หรือธนาคารอื่น และมีสวัสดิการพนักงานที่ดีกว่าบริษัทอื่น และธนาคารอื่น เช่นกัน

#### 5.2.2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ (relatedness needs (R))

เป็นความต้องการที่จะให้ และรับไมตรีจากบุคคลอื่นๆ เช่น ความต้องการการผูกพัน หรือการยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่า พนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรกนั้น เลือกเพราะสังคมในการทำงานดี มีความเป็นพี่เป็นน้อง มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแข่งขันกันไม่สูงเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น หรือธนาคารอื่น

#### 5.2.2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G))

เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่อง และต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมาจากบริษัทอื่นเลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเพราะ

โอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีสูง เนื่องจากธนาคารมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และมีตำแหน่งให้พนักงานสามารถก้าวขึ้นไปได้ในอนาคต ถ้าพนักงานมีความสามารถที่เพียงพอ

### 5.2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาพลักษณ์องค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีภาพลักษณ์องค์กร Boulding (1975 อ้างถึงใน เกษศิริรินทร์ มั่งมี, 2556) กล่าวว่าในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งหมด 4 ด้าน คือ องค์ประกอบเชิงการรับรู้, องค์ประกอบเชิงตระหนักรู้, องค์ประกอบเชิงความรู้สึก และ องค์ประกอบเชิงการกระทำ และนกดล อินนา (2548 อ้างถึงใน เกษศิริรินทร์ มั่งมี, 2556) ได้แบ่งประเภทของภาพลักษณ์องค์กรออกเป็น 6 ประเภท คือ ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร, ภาพลักษณ์ของพนักงาน, ภาพลักษณ์ของสินค้า, ภาพลักษณ์ของวิธีการดำเนินธุรกิจ, ภาพลักษณ์กิจกรรมเพื่อสังคม และภาพลักษณ์ของเครื่องมือเครื่องใช้ หรืออุปกรณ์สำนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในข้อที่ว่า พนักงานเลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย เพราะธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารใหญ่ และมีชื่อเสียงติดอันดับต้นๆ ของธนาคารในประเทศไทย รวมถึงมีการดำเนินกิจการมาอย่างยาวนาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implication)

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านสวัสดิการ ปัจจัยด้านความมั่นคง ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง ปัจจัยด้านครอบครัวและคนรู้จัก ปัจจัยด้านชื่อเสียงองค์กร และปัจจัยด้านโอกาสในการก้าวหน้า นั้น มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทยของพนักงาน ดังนั้นธนาคารควรที่จะมีนโยบายในการส่งเสริมปัจจัยทั้ง 6 ด้านนี้ ให้สามารถที่จะจูงใจพนักงานให้มากขึ้น ดังนี้

1. ด้านสวัสดิการ ผู้บริหารควรจะมีนโยบายทางด้านสวัสดิการที่ยืดหยุ่นไปตามสถานภาพของพนักงานแต่ละคน เพราะปัจจุบันนี้ แนวโน้มในการแต่งงานของผู้หญิงไทยลดลง และครองตัวเป็นโสดมากขึ้น (Nation TV, 2560) แต่สวัสดิการของธนาคารนั้น เป็นสวัสดิการโดยรวมที่ไม่ได้แบ่งตามสถานภาพ จึงทำให้พนักงานกลุ่มนี้เสียผลประโยชน์ในการใช้สวัสดิการบางอย่าง เช่น การเบิกค่าเล่าเรียนบุตร การเบิกค่ารักษาพยาบาลของกลุ่มสมรส การลาคลอด หรือการกู้เงินแต่งงาน เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีสวัสดิการเพิ่มเติมสำหรับพนักงานในกลุ่มนี้ ให้พวกเขา รู้สึกว่าไม่ได้สูญเสียผลประโยชน์ในการใช้สวัสดิการบางอย่างไป

2. ด้านความมั่นคง ถ้าเปรียบเทียบกันระหว่างธนาคารกรุงไทย และธนาคารคู่แข่งอื่นๆ นั้น ด้วยความที่ธนาคารกรุงไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่มีกระทรวงการคลังเข้ามากำกับดูแล จึงมีความมั่นคงมากกว่าธนาคารคู่แข่งอื่นๆ ที่เป็นธนาคารเอกชน ดำเนินการเพื่อผลกำไรเป็นหลัก แต่

ผู้บริหารก็ควรที่จะมีแนวทาง หรือมีนโยบายในการดำเนินงานในอนาคตที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธนาคาร ความสามารถในการแข่งขันกับธนาคารคู่แข่งอื่นๆ รวมถึงความก้าวหน้าของธนาคาร เพื่อให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในตัวผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีความสามารถเพียงพอในการที่จะบริหารงาน และธนาคารสามารถที่จะ คงอยู่ต่อไปได้ในอนาคต ซึ่งถ้าหากธนาคารยังสามารถอยู่ต่อไปได้ ก็หมายถึงว่าพนักงานทุกคนก็จะยังสามารถทำงานกับธนาคารต่อไปได้เช่นกัน

3. ด้านทำเลที่ตั้ง ปัจจุบันธนาคารมีระบบขนส่งมวลชนเข้าถึงอย่างหลากหลาย ทั้งรถไฟฟ้า BTS, รถตู้ และรถเมล์ รวมถึงมีทางด่วนที่ผ่านธนาคาร ทำให้สามารถเดินทางได้สะดวก นอกจากนี้หากพนักงานนำรถส่วนตัวมา ธนาคารก็ได้มีการจัดหาที่จอดรถไว้รองรับ และมีการจัดรถรับ-ส่งจากธนาคารถึงอาคารจอดรถ ทั้งช่วงก่อนเข้าทำงาน และหลังเลิกงาน แต่เนื่องด้วยธนาคารมีจำนวนพนักงานที่เยอะ จึงทำให้ที่จอดรถที่เตรียมไว้มีไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน แต่ด้วยข้อจำกัดหลายๆ อย่าง ทั้งทางด้านงบประมาณ ที่อาจจะยังไม่คุ้มค่ากับการลงทุน และด้านสถานที่ ที่ธนาคารไม่สามารถจะขยายขยายได้ ดังนั้น จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานให้ใช้ระบบขนส่งมวลชนในการเดินทางมาทำงาน

4. ด้านครอบครัวและคนรู้จัก ในข้อนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการดำเนินงานของธนาคาร และการดูแลพนักงาน เพราะเมื่อธนาคารมีการดำเนินงานที่ดี มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีการดูแลพนักงานให้เหมาะสมกับการที่พนักงานทุ่มเทแรงกาย และแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับธนาคาร เมื่อพนักงานเหล่านั้นมีลูก-หลาน หรือคนรู้จักก็อยากที่จะแนะนำให้เข้ามาทำงานกับธนาคารกรุงไทย เพราะจะได้รับสิ่งที่ดีๆ เหมือนกับที่พวกเขาได้รับมา ดังนั้นผู้บริหารก็ควรที่จะมีนโยบายในการดูแลรักษาพนักงานให้ดี ให้พนักงานอยากอยู่ทำงานกับธนาคาร ไปอย่างยาวนาน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสวัสดิการ หรือผลตอบแทนต่างๆ ที่พนักงานควรที่จะได้รับ

5. ด้านชื่อเสียงของธนาคาร ผู้บริหารควรที่จะมีนโยบายในการดำเนินงานในระยะยาว และมีความชัดเจนในการดำเนินงาน เพื่อให้ผลประโยชน์ของธนาคารออกมาดี ตรงกับเป้าหมายที่ธนาคารได้วางไว้ เพราะผลประโยชน์ก็เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร รวมถึงผู้บริหารควรที่จะมีนโยบายในการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีบทลงโทษที่ชัดเจน และหนักแน่น เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่ดี เช่น การฉ้อโกง หรือการทุจริตเพราะจะส่งผลต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์กร

6. ด้านโอกาสในการก้าวหน้า ปัจจุบันธนาคารมีโครงสร้างทางด้านตำแหน่งงานที่ชัดเจนอยู่แล้ว ถ้าพนักงานมีความสามารถและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็สามารถที่จะเลื่อนตำแหน่งได้ไม่ยาก แต่ทั้งนี้โครงสร้างตำแหน่งงานในปัจจุบันนั้น ก็ยังมีช่องว่างในการเลื่อนตำแหน่งอยู่

เนื่องจากในแต่ละปีนั้นแต่ละฝ่ายงานจะมีกำหนดจำนวน โควต้าของพนักงานที่จะได้เลื่อนขั้นอยู่ ประกอบกับตำแหน่งของธนาคารนั้นยังมีความห่างกันของตำแหน่งอยู่ เช่น เริ่มจากตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ เป็นเจ้าหน้าที่อาวุโส เป็นหัวหน้าส่วน หัวหน้าส่วนบริหาร ซึ่งทำให้ในการที่จะขึ้น ตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งนั้น ใช้ระยะเวลาาน เช่น 3 ปี 4 ปี 5 ปี หรือพนักงานบางคนก็ใช้ ระยะเวลา มากกว่านั้น ซึ่งก็จะทำให้ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหาร จึงควรที่จะมีการกำหนดโครงสร้างทางตำแหน่งงานใหม่ ให้มีระยะห่างทางตำแหน่งงานที่เหมาะสม มากขึ้น และเพิ่มโควตาการขึ้นตำแหน่งในแต่ละปีให้มากขึ้น เพราะเมื่อพนักงานได้ขึ้นตำแหน่งงาน ในระยะเวลาที่เหมาะสม และมีผลงานที่เหมาะสม พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารเห็นคุณค่า ในตัวพวกเขา และก็อยากที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป จนเกิดเป็นความรู้สึกผูกพันกับองค์กรในที่สุด

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 30 คน เกี่ยวกับการทำงานในอนาคตว่า หากมี โอกาสอยากที่จะร่วมงานกับบริษัทอื่น หรือธนาคารอื่นหรือไม่ เพราะอะไร พบว่า มีพนักงานถึง 14 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 46.67 ตอบว่า อยากที่จะร่วมงานกับบริษัทอื่น หรือธนาคารอื่น เนื่องจาก อยากที่จะได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ หรืออยากที่จะเจอคนใหม่ๆ รวมถึงอยากได้ ค่าตอบแทนที่สูงกว่านี้ หรือสวัสดิการ และความก้าวหน้ามากกว่าที่ได้รับอยู่ตอนนี้ ซึ่งข้อมูลจาก การสัมภาษณ์นี้ สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยบางอย่างที่พนักงานรู้สึกว่ายังไม่ได้รับจากธนาคาร ดังนั้นถ้า ผู้บริหารอยากที่จะรักษาพนักงานไว้ให้ทำงานอยู่กับองค์กรไปนานๆ ก็ควรที่จะเร่งแก้ไขปัญหา เหล่านี้ เช่น ในเรื่องของการที่พนักงานอยากจะได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ ผู้บริหารก็สามารถทำได้ โดย มีการจัดอบรมพนักงานให้มากขึ้น ทั้งจากหัวข้อที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หรือหัวข้ออื่นๆ นอกเหนือจากการปฏิบัติงานที่พนักงานสนใจ และอยากรู้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสบการณ์ และเพิ่ม ความรู้ให้กับพนักงาน รวมไปถึงการทำ Job Rotation เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้งานในตำแหน่งอื่นๆ นอกเหนือจากตำแหน่งของตัวเอง เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ มากขึ้น และด้านเงินเดือนและ ค่าตอบแทนนั้น ผู้บริหารควรตั้งฐานเงินเดือนของพนักงานให้ใกล้เคียงกับราคาตลาด เช่น พนักงาน สินเชื่ออาวุโส ฐานเงินเดือนอยู่ที่ 20,000 บาท แต่ราคาตลาดนั้น อยู่ที่ 25,000 บาท ซึ่งมากกว่าฐาน เงินเดือนของพนักงาน พนักงานก็คงไม่อยากจะอยู่ทำงานกับธนาคาร และเริ่มมองหาบริษัทอื่น หรือธนาคารอื่น ที่สามารถให้ผลตอบแทนตามราคาตลาด หรือตามที่เขาคาดหวังได้



#### 5.4 ข้อจำกัดในการทำการวิจัย (Limitations) และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน โดยเลือกจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability method) จึงอาจไม่ได้สะท้อนความน่าเชื่อถือของข้อมูล และทำให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาไม่สามารถที่จะเป็นตัวแทนของพนักงานธนาคารกรุงไทยทั้งหมดได้ จึงควรที่จะมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม และนำแบบสอบถามเข้ามาช่วยในการเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น

2. การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว ไม่สามารถติดตามผลการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน จึงควรมีการออกแบบการวิจัยให้เป็นแบบระยะยาว เพื่อที่จะสามารถติดตามผลการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน



## บรรณานุกรม

- กฤษณา ศักดิ์ศรี. (2534). องค์การกับมนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ: อักษรวิทยา.
- ณภัทร บรรลิ่งค์. (2553) ทฤษฎีแรงจูงใจ, 22 มกราคม 2560. <https://www.l3nr.org/posts/425512>
- ตนัย เสรีไพศาล. (2558). ภาพลักษณ์ที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการตัดสินใจเข้าทำงานกับบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). ปรินญาณิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ.
- ต่อเกียรติ จินจุนทการ. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมของคอนกรีตรายวันในจังหวัดสมุทรสาคร. ปรินญาณิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่
- แดงอ่อน มั่นใจตน, สุภา กীরติบุตร และอรุวรรณ พลภักษ์ชาติศิริ. (2543). รายงานการวิจัยเรื่อง “ภาวะการทำงานทำของผู้อยู่ในวัยทำงาน.” กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.
- ชงสิทธิ์ รัตนะรัต. (2550). แรงจูงใจของพนักงานในการเข้าทำงานที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. ปรินญาณิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ
- ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (2555). ปัจจัยอะไรที่ดึงดูดพนักงานให้อยากมาสมัครงานกับองค์กร, 15 เมษายน 2560. <https://prakal.wordpress.com/2012/07/18/>
- ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์. (2559). สัญลักษณ์, 18 มกราคม 2560. <http://www.ktb.co.th/about/corporate-identity>
- ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์. (2560). โครงสร้างองค์กร, 18 มกราคม 2560. <http://www.ktb.co.th/about/organization-chart>
- ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์. (2560). โครงสร้างการถือหุ้น, 18 มกราคม 2560. <http://www.ktb.co.th/ktb/group-shareholding>
- พัฒนกุลม อ่อนสำลี. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตอุตสาหกรรมสหรัตนนคร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. พระนครศรีอยุธยา

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พลากร รอดจากทุกข์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เขตอำเภอบางเสาธง จังหวัด สมุทรปราการ. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. กรุงเทพฯ
- พีระพงษ์ เครื่องสนุก. (2558). แบบสัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2560.  
<https://www.gotoknow.org/posts/587304>
- เมธา หริมเทพาธิป. (2560). ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need), 22 มกราคม 2560. <https://www.gotoknow.org/posts/620347>
- รศ.ดร.วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (2555). ประชากร&การสุ่มตัวอย่าง, 5 พฤษภาคม 2560.  
[http://rlc.nrct.go.th/ewt\\_dl.php?nid=989](http://rlc.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=989)
- รุจิเรข ใจขาน. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตนิคมอุตสาหกรรมกบินทร์บุรี จ.ปราจีนบุรี. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. กรุงเทพฯ
- วิษณุ กองสุข. (2552). ลักษณะของแรงจูงใจ, 18 มกราคม 2560.  
[http://motivation3108.blogspot.com/2009/11/blog-post\\_699.html](http://motivation3108.blogspot.com/2009/11/blog-post_699.html)
- ศิริญา หาญกิตติชัย. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมเลนส์สายตาพลาสติกในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง. ปรินญาณิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. กรุงเทพฯ.
- ศิริเพ็ญ คู่ศักดิ์ศรีสกุล. (2544). แรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานในองค์กรของรัฐ : ศึกษาเฉพาะ กรณี สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. ปรินญาณิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพฯ.
- เสกสรร วสินปิยมงคล. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมผลิตนาฬิกาและชิ้นส่วน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง. ปรินญาณิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. กรุงเทพฯ

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สายทิพย์ ท้วมจำรูญ. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี. ปริญญา นิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง. กรุงเทพฯ
- อภิณัฐ ทรัพย์มาก. (2559). ปัจจัยเชิงใจในการเลือกอาชีพรับราชการ ก่อนและหลังการประกาศใช้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 11(1), 1-15
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2538). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา
- ASTVผู้จัดการออนไลน์. (2557). 10 เหตุผลที่คนอยากลาออกจากงาน, 15 เมษายน 2560. <http://www.manager.co.th/Home/ViewNews.aspx?NewsID=9570000047245>
- Barnard, C. I. (2481). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Boulding, Kenneth E. (2518). The Image : Knowledge in Life and Society. Michigan : University of Michigan Press.
- Domjan, M. (2539). The Principles of Learning and Behavior Belmont. California: Thomson Wadsworth.
- Gibson and others. (2516). Organizational : Behavior, Structure, Process ; Behavior, Dallas. Texas : Business Publication, Inc.
- Kidd, J. R. (2516). How Adults Learn. New York : Association Press.
- Kotler, P. (2543). Marketing management: Analyzing consumer marketing and Buyer behavior (The Millennium). New Jersey: Prentice Hall.
- Lovell, R. B. (2523). Adult Learning. New York: Halsted Press Wiley & Son.
- Nation TV. (2560). Nation TV - เว็บไซต์สถานีข่าวอันดับ 1 ของเมืองไทย "รายงานพิเศษ... แนวโน้ม! ห้างไทย "โสด" ไม่แต่งงานมีลูก", 15 เมษายน 2560. <http://www.nationtv.tv/main/content/social/378542830/>
- Noozup. (2560). เผย Insight คนทำงาน 5 เหตุผลที่ทำให้อยากเปลี่ยนงาน และอยากทำงานต่อ, 15 เมษายน 2560. <http://www.noozup.news/161311/>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Novabizz. (2560). ความต้องการของมนุษย์- Human Needs, 5 พฤษภาคม 2560.  
[https://www.novabizz.com/NovaAce/Personality/Human\\_Needs.htm](https://www.novabizz.com/NovaAce/Personality/Human_Needs.htm)
- Reitz, J. M. (2547). Information Literacy. In Dictionary and information science. Westport, CT:  
Library Unlimited.
- Tower Watson. (2557). ปัจจัยที่ดึงดูดพนักงานให้อยากมาสมัครงานกับองค์กร, 17 มกราคม 2560.  
<http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=hrman&month=07->
- Vimonmass. (2559). สิ่งที่ทำให้เด็กจบใหม่อยากร่วมงานกับองค์กรคุณ, 15 เมษายน 2560.  
<https://th.jobsdb.com/th->
- Vimonmass. (2559). สิ่งที่ทำให้คนอยากทำงานร่วมกับองค์กรของคุณ, 15 เมษายน 2560.  
<https://th.jobsdb.com/th->





## ภาคผนวก ก : แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

สำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย

งานวิจัยเรื่อง

“การศึกษาแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย”

การศึกษาแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล : .....

เพศ : .....

อายุ : .....

ตำแหน่ง : .....

อายุงาน : .....

เคยทำงานที่บริษัทอื่นมาก่อนหรือไม่ ถ้าเคย มีบริษัทใดบ้าง : .....

ส่วนที่ 2 : แรงจูงใจในการเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย โดยคำถามในส่วนนี้ จะแบ่งออกเป็น 2 ชุด สำหรับกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น และกลุ่มพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก

ส่วนที่ 2.1 : สำหรับกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่น

สาเหตุที่ลาออกจากบริษัทเดิม เพราะอะไร : .....

.....

.....

เหตุผลที่เลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย เพราะอะไร : .....

.....

.....

.....

.....

หลังจากที่ได้เข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงไทยแล้วรู้สึกอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างจากที่คาดหวังไว้หรือไม่ อย่างไร : .....

ถ้ามีโอกาส ในอนาคตอยากจะร่วมงานกับบริษัทหรือธนาคารอื่น หรือไม่ เพราะอะไร : .....

**ส่วนที่ 2.2 : สำหรับกลุ่มพนักงานที่เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงไทยเป็นที่แรก**

เหตุผลที่เลือกเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงไทย เพราะอะไร : .....

หลังจากที่ได้เข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงไทยแล้วรู้สึกอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างจากที่คาดหวังไว้หรือไม่ อย่างไร : .....

ถ้ามีโอกาส ในอนาคตอยากจะร่วมงานกับบริษัทหรือธนาคารอื่น หรือไม่ เพราะอะไร : .....

**ส่วนที่ 3 : ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่นๆ**

