

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)  
ฝ่ายวิเทศพาณิชย์



วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ฝ่ายวิเทศพาณิชย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2556



นางสาววิวิกา วุฒิวราธร

ผู้วิจัย

รวิน ระวิวงศ์

Ph.D. (Engineering Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์

Ph.D. (International Business)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พริษา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ รวิน ระวังงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนให้กำลังใจในการ ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันท์ที่กรุณารับเป็นประธาน กรรมการสอบสารนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิสรา รุ่งเรือง ที่กรุณารับเป็นกรรมการสอบสาร นิพนธ์ และให้ความแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณพนักงานของธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ที่ได้สละเวลาให้ความร่วมมืออย่างดีในการตอบ แบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเป็น อย่างดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัว รวมไปถึงเพื่อนๆ ที่คอยให้กำลังใจ เสมอมา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยและเพื่อนๆ พี่ๆ นักศึกษาปริญญาโททุกท่านที่ได้ ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกด้วยดีเสมอมา ตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาอยู่ที่นี้ จึงขอ ขอบมา ณ ที่นี้

วีวิกา วุฒิวราธร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์  
 THE FACTORS THAT IMPACT ON WORK MOTIVATION OF KASIKORN BANK'S  
 EMPLOYEES, TRADE FINANCE DEPARTMENT

วีวีกา วุฒิวราธร 5550080

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รวิน ระวิงวงศ์ Ph.D. (Engineering Management), ผู้ช่วย  
 ศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสัน Ph.D. (International Business), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิไล รุ่งเรือง  
 Ph.D. (Human Resource Management)

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
 พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ และนำปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อ  
 แรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และสร้างแรงจูงใจในการ  
 ปฏิบัติงานให้กับพนักงาน โดยจะศึกษาจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงานที่  
 ทำ, ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน, ผลตอบแทนและสวัสดิการ, ความก้าวหน้า, ความมั่นคงในงาน,  
 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีจำนวนประชากรทั้งหมด คน โดยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด  
 จำนวน 100 คน จากประชากรทั้งหมด 600 คน ซึ่งรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และนำมา  
 วิเคราะห์ประมวลผลโดยใช้สถิติ ประกอบด้วย สถิติร้อยละ, ค่าเฉลี่ย และอันตรภาคชั้น

จากผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กรอยู่ใน  
 ระดับสูง แต่หากพิจารณาปัจจัยในแต่ละด้านจะพบว่า พนักงานแรงจูงใจต่อปัจจัยด้านผลตอบแทน  
 สวัสดิการ และความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งหลังจากที่ทราบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มี  
 ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาค้นหาหาแนวทางในการปรับปรุง  
 แก้ไข และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/พนักงานธนาคาร/ความก้าวหน้า/เพื่อนร่วมงาน/ผลตอบแทน

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตการวิจัย	2
ข้อจำกัดของการวิจัย	3
นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	5
ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน	7
ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน	8
ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	9
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>20</b>
วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ	20
การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง	20
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	21
วิธีที่ใช้ในการวิเคราะห์	21

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>23</b>
ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	23
ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานการ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์	25
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>31</b>
สรุปผลการวิจัย	31
ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล	31
ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	32
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	33
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	36
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>37</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>38</b>

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล	23
4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ลักษณะงานที่ทำ”	26
4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน”	27
4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ผลตอบแทนและสวัสดิการ”	27
4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ความก้าวหน้า”	28
4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ความมั่นคงในงาน”	29
4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล”	29
4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “การควบคุมดูแลจากหัวหน้างาน”	30

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในปัจจุบันเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมพร้อมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน. ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ คือ การลงทุน (investment) ซึ่งอาจมีหลายรูปแบบ ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินสถาบันหนึ่งที่มีบทบาท ในการที่จะพัฒนาประเทศมีหน้าที่เป็นสื่อกลางทางการเงิน การระดมเงินทุนจากนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ ในรูปแบบการออมทรัพย์ การกู้ หรือลักษณะอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ โดยรับฝากเงินจากประชาชนทั่วไปและใช้ประโยชน์จากเงินฝากนั้นในการลงทุนทั้งทางด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรมหรือการพาณิชย์กรรม และอื่นๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ส่วนหนึ่งจะแบ่งให้ประชาชนเจ้าของเงินออมซึ่งเรียกว่า ดอกเบี้ยเงินฝากส่วนที่เหลือก็จะเป็นรายได้ ของธนาคาร ดังนั้น จึงนับได้ว่าธนาคารพาณิชย์มีบทบาทสำคัญสูงสุดในการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ให้เจริญเติบโตสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

การศึกษาและวิจัยฉบับนี้ เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับธนาคารกสิกรไทย ซึ่งเป็นสถาบันการเงินขนาดใหญ่ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอยู่เป็นจำนวนมาก การที่ธนาคารพาณิชย์จะสามารถดำเนินธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุดคือ “ ทรัพยากรมนุษย์ ” ซึ่งนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด จากปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร อันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุุดิบและวิธีการจัด การ ทั้งนี้เพราะประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรใดก็ตาม ไม่ว่าจะป็นองค์กรของรัฐบาลหรือองค์กรของธุรกิจเอกชนใดๆ ก็ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์หรือคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นและการที่คนจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และความสามารถของ ผู้บริหารขององค์กรจะสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นเพื่อให้คนในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงานซึ่งจะช่วยให้คนในองค์กรได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่



อย่างไรก็ตามถ้าหากองค์กรมีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจะเป็นประโยชน์อย่างมากกับองค์กรในระยะยาว ดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต
2. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง
3. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

ความสำคัญในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะทำให้องค์กรทราบถึงแนวทางที่จะรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ไม่คิดจะลาออกไปอยู่องค์กรอื่น ทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทกำลังกาย กำลังความคิด อุทิศเวลาให้กับองค์กรและนำพาองค์กรให้พัฒนาความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อนำปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน โดยจะศึกษาจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ, ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน, ผลตอบแทนและสวัสดิการ, ความก้าวหน้า, ความมั่นคงในงาน, ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีจำนวนประชากรทั้งหมด คน โดยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 100 คน ซึ่งรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

## ข้อจำกัดของการวิจัย

1. แรงจูงใจถูกนำเสนอในขอบเขตที่กว้างสำหรับการทำวิจัยและมีทฤษฎีที่กว้าง ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเพียงบางทฤษฎีเท่านั้น
2. การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทยเท่านั้น ดังนั้นผลวิจัยอาจไม่สามารถใช้กับพนักงานฝ่ายอื่น

## นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยที่กระตุ้นพฤติกรรม ทำให้บุคคลพยายามทำงานให้เจริญก้าวหน้า
2. ความก้าวหน้า คือ การเติบโตในหน้าที่การทำงาน
3. เพื่อนร่วมงาน คือ ผู้ที่ร่วมทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน ซึ่งต้องมีการติดต่อกัน
4. ผลตอบแทน คือ เงินที่นายจ้างจ่ายแก่ลูกจ้างเป็นค่าตอบแทนการทำงานตามสัญญาจ้าง
5. สวัสดิการ คือ กิจกรรมใดๆ ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้พนักงานได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้อยู่ประจำ
6. ความมั่นคงในงาน คือ งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันบริษัทมีความมั่นคง การยินดียอมรับเมื่อถูกโยกย้าย หรือเปลี่ยนหน้าที่ ความภูมิใจที่ได้ทำงานที่บริษัท และความภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่
7. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเดียวกัน
8. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน คือ การจัดพื้นที่ของทีในสำนักงาน มีเครื่องมือหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการปฏิบัติงาน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. นำเสนอผลงานวิจัยให้กับแผนกทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อด้านบุคคลากรภายในและเพื่อแนวทางในการเพิ่มระดับแรงจูงใจให้กับพนักงาน

3. เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ที่จะศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ในโอกาสต่อไป



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานต่างกันออกไป ดังนี้

Beach (1970: 446) ให้คำนิยามแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจหมายถึงความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในเป้าหมาย (Goal) หรือให้ได้รับรางวัล (Reward) เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ย้ายุคนให้ไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

Middlemist และ Hittl (1983: 259) ให้คำนิยามว่าแรงจูงใจ หมายถึงแรงปรารถนา ความเต็มใจที่จะกำหนดชี้แนะทักษะและพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Steers และ Porter (1983: 3) ได้อธิบายแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึงสิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละคน และเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้นๆ ให้คงอยู่

French (1986: 112) กล่าวว่าแรงจูงใจคือ ความต้องการของมนุษย์ในการที่จะดิ้นรนไขว่คว้าและพยายามค้นพบซึ่งจุดหมายที่ตั้งไว้

McKenna (1988: 61) ให้คำจำกัดความว่า แรงจูงใจ หมายถึงสิ่งที่ประกอบขึ้นจากภาวะที่เป็นพลังภายในของบุคคล ตัวกระตุ้น และการนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล เนื่องจากเขาพยายามที่จะไปสู่เป้าหมายหรือต้องการ ได้รับสิ่งล่อใจ การจูงใจอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลหลายอย่าง ในขณะที่เดียวกันผลอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้น ก็เกิดขึ้นมาจากการจูงใจหลายอย่างเช่นกัน

Daft (1988: 362) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ และเป็นแรงกระตุ้นที่บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

Hodgetts (1992: 42) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจว่า คือ สิ่งทางจิตวิทยาเรียกว่าแรงขับ ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางของการกระทำให้มุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลนั้น

Aamodt (1995: 477) ให้คำจำกัดความของคำว่าแรงจูงใจในการทำงานหมายถึง พลังขับเคลื่อนให้พนักงานตั้งใจทำงาน

Plunkett (1995: 232) นิยามแรงจูงใจว่า หมายถึงแรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นกระบวนการภายในที่เกิดขึ้นกับมนุษย์ทุกคน ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการรับรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เช่นเดียวกันกับการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก บุคคลจะถูกกระตุ้นจากสาเหตุต่างๆ มากมายที่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา

Spector (1996: 192) ได้อธิบายแรงจูงใจไว้ว่า “สิ่งชักจูงอันหนึ่งนั่นก็คือ สถานการณ์ภายในบุคคลซึ่งช่วยกระตุ้นและริเริ่มเรื่องของกิจกรรมการเคลื่อนไหวแล้วนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามช่องทางอย่างตั้งใจและมุ่งมั่น”

สุพิน เกชาคุปต์ (2536: 68) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นพลังอย่างหนึ่งที่ผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ตอบสนองสิ่งที่เป็นจุดประสงค์หรือความต้องการได้

กัลยาณี สนธิสุวรรณ (2542: 9) ได้สรุปว่าแรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันภายในตัวบุคคลอันเกิดจากแรงปรารถนาและความต้องการที่กระตุ้นให้กระทำ พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือยับยั้งไม่ให้เกิดกระทำ พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลงตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542: 72) ได้กล่าวถึงการจูงใจในการทำงานว่า เป็นการกระตุ้นชี้แนะและควบคุมความตั้งใจของบุคคลที่จะทำงาน

วัฒนา ศรีสม (2542:7) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งกระตุ้นหรือแรงผลักดัน หรือความต้องการที่ผลักดันให้บุคคลมีความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจและความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จ

ไพศาล อานามวัฒน์ (2543:7) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหมายถึงความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ถูกกระตุ้นหรือผลักดัน โดยปัจจัยต่างๆจนก่อให้เกิดความพยายามและความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นด้วยความเต็มใจและให้บรรลุผลสำเร็จได้คุณลักษณะพื้นฐานของแรงจูงใจในการทำงาน คำว่าแรงจูงใจไม่อาจจะให้ความหมายได้ง่าย แต่กระนั้นตามมุมมองขององค์การ เมื่อเราพูดถึงบุคคลที่ถูกจูงใจแล้ว โดยปกติเราจะหมายความว่า บุคคลนั้นทำงาน “หนัก” โดยทั่วไปแล้วแรงจูงใจในการทำ งานจะมีคุณลักษณะพื้นฐานอยู่ 3 อย่างคือ (สมยศ, 2540: 291)

1. ความพยายาม คือ ความเข้มแข็งของพฤติกรรมของบุคคลหรือความมากน้อยของความพยายามที่บุคคลใช้กับงาน จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่แตกต่างกันของงานที่ไม่เหมือนกัน
2. ความไม่หยุดยั้ง คือ ความไม่หยุดยั้งที่บุคคลแสดงออกภายในการใช้ความพยายามกับงานของพวกเขา
3. ทิศทาง ความพยายามและความไม่หยุดยั้งซึ่งจะอ้างถึงปริมาณของงานส่วนใหญ่ที่บุคคลได้สร้างขึ้นมา สิ่งที่สำคัญเท่าเทียมกัน คือ คุณภาพของงานของบุคคล ดังนั้น คุณลักษณะอย่างหนึ่งที่สามของแรงจูงใจในการทำ งานจะหมายถึง ทิศทางของพฤติกรรมของบุคคล การสันนิษฐานว่าบุคคลที่ถูกจูงใจกระทำ เพื่อที่จะเพิ่มเป้าหมายขององค์การให้สูงขึ้น เราอาจตระหนักว่าบุคคลสามารถถูกจูงใจให้ยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมหลายอย่างที่ยึดกันกับเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นเราสามารถให้คำ นิยามแรงจูงใจในการทำ งานว่าเป็นความพยายามอย่างไม่ลดละที่มุ่งสู่เป้าหมาย เป้าหมายจะมีทั้งประสิทธิภาพหรืองานที่สร้างสรรค์ แต่กระนั้น เป้าหมายบางอย่างอาจจะไม่เป็นผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การ โดยส่วนรวม พนักงานอาจจะถูกจูงใจให้ขาดงาน นัดหยุดงาน หรือวินาศกรรมภายในกรณีเหล่านี้ พวกเขาจะถูกโน้มน้าวนำ ความพยายามที่ไม่ลดละของพวกเขาไปตามทิศทางที่เป็นผลเสียต่อองค์การ

ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานโดยใช้คุณลักษณะพื้นฐานของแรงจูงใจโดยการสร้างให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน รักษาความไม่หยุดยั้งของความพยายามนั้น และกำกับให้เป็นไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ

### ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

จากการตรวจสอบเอกสารมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานไว้ ดังนี้

กิติ ดัชคานนท์ (2534: 121) กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานว่า ในการที่จะทำให้มนุษย์อยากทำ งานจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดความอยากที่จะทำงาน ทั้งนี้ เนื่องจากแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทำให้เกิดความสนใจ การเลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา
2. ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงาน เร้าให้มีกิจกรรม
3. นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

คนเมื่อเริ่มเข้าสู่ชีวิต การทำงานหรือคนที่ได้รับตำแหน่งใหม่ๆ มักมีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดี แต่หากมีสิ่งใดก็ตามมาทำให้ความตั้งใจจริงนั้นลดต่ำลง สภาพอันเนื่องมาจากความไม่สมดุลทางจิตใจจะปรากฏขึ้นทันที คุณภาพของงานลดต่ำลง ผู้ปฏิบัติขาดความรับผิดชอบโดยทำงานเพื่อให้ผ่านพ้นไปวันๆ หนึ่งเท่านั้น สภาพความไม่สมดุลทางจิตใจเป็นความรู้สึกนึกคิดซึ่งอาจเป็นไปจนถึงขั้นร้ายแรง โดยไม่สามารถสังเกตได้ การจูงใจจึงเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้ได้รับสิ่งตอบแทนทางใจ (Psychic income) จากผลงานของตนที่เพิ่มมากขึ้นด้วยการจูงใจ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถ ความอุตสาหพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ หากการจูงใจลดลง ความอุตสาหพยายามในการทำงานจะลดต่ำลงด้วย (Cribbin: 1981, 139)

โดยสรุปองค์การควรพิจารณาถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การจูงใจเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การจะดำเนินการไปได้อย่างดีและเจริญก้าวหน้าก็ด้วยการทำงานอย่างทุ่มเทของพนักงานด้วยทักษะความชำนาญที่พัฒนาด้วยการสร้างผลงานที่ดี ซึ่งต้องอาศัยแรงจูงใจที่เอื้ออำนวยให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้คนมีความมุ่งมั่นในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การควรตระหนักไว้อยู่เสมอ เพราะหากองค์การประสบความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานแล้ว จะทำให้คนในองค์การหมดกำลังใจ หรือหมดไฟในการทำงานและลดการทุ่มเทให้กับการทำงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่สำเร็จในการดำเนินงานขององค์การในที่สุด

### ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

สมยศ นาวิการ (2540: 290) แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยอธิบายว่าภายใต้มุมมองที่เข้าใจกันว่าทำไมบุคคลจึงทำงาน ความแตกต่างจะอยู่ที่แหล่งที่มาของแรงจูงใจ มุมมองบางมุมมองเชื่อว่า บุคคลจะถูกจูงใจด้วยปัจจัยภายในสถานะแวดล้อมภายนอก เช่น การบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดหรือรายได้ ในขณะที่มุมมองบางมุมมองเชื่อว่า บุคคลจะถูกจูงใจด้วยตัวเองโดยปราศจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้ บุคคลอาจจะรำลึกถึงงานบางอย่างที่ปฏิบัติอย่างกระตือรือร้นเพียงเพื่ออยากจะทำงานเท่านั้น และงานบางอย่างที่บุคคลปฏิบัติเพียงเพื่อจะรักษางานไว้เท่านั้น

แรงจูงใจจากภายในจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคลและงาน และโดยปกติจะถูกประยุกต์ใช้ด้วยตัวเอง ความรู้สึกทางความสำเร็จ ความท้าทายและความสามารถที่ได้มาจากการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งจะเป็นตัวอย่างของสิ่งจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายนอกจะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมของงาน รายได้ สวัสดิการ และนโยบายบริษัท เป็นตัวอย่างของสิ่งจูงใจภายนอก

แต่มีไว้ว่าสิ่งจูงใจทุกอย่างสามารถแยกประเภทได้อย่างชัดเจนตามคำ นิยามเหล่านี้ ตัวอย่าง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องอาจเป็นเรื่องของการบังคับบัญชาโดยนาย (แรงจูงใจภายนอก) แต่อาจจะเป็นเรื่องของความสำเร็จและความสามารถ (แรงจูงใจภายใน) โดยการแบ่งแยก ระหว่างแรงจูงใจภายในและภายนอกจะไม่ชัดเจน ทั้งนี้ทฤษฎีแรงจูงใจหลายทฤษฎีจะแบ่งแยกและอธิบายแรงจูงใจไว้ ตามที่จะกล่าวถึงในขั้นตอนต่อไป

## ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierachy of Needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) หรือที่เรียกว่าทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's General Theory of Human Motivation) เป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุดและถูกนำมาอ้างอิงถึงมากที่สุดในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ Abraham H.Maslow ได้ตั้งสมมติฐานแห่งสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ความต้องการที่ได้รับคำตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจแทน และMaslowได้จัดลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูง

Maslow ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้เป็น 7 ขั้น ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปจนถึงขั้นสูงสุดดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 2) ความต้องการความปลอดภัย 3) ความต้องการความรักและเป็นเจ้าของ 4) ความต้องการที่จะยอมรับและได้รับการยกย่อง 5) ความต้องการที่จะตระหนักในความสามารถของตนเองหรือการรู้จักตนเอง 6) ความต้องการที่จะรู้และที่จะเข้าใจ 7) ความต้องการทางด้านสุนทรียะ โดยอธิบายดังนี้ (อ้างถึงใน กาญจนนา, 2540: 17-19)

Maslow ได้เสนอความต้องการไว้ 7 ขั้น แต่เวลากล่าวโดยทั่ว ๆ ไป จะกล่าวเพียง 5 ขั้นเท่านั้น คือ กล่าวถึงขั้น “การรู้จักตนเองตามสภาพ” หรือ “ตระหนักในความสามารถของตนเอง” ทั้งนี้เพราะถ้าพัฒนาขึ้นมาถึงขั้นที่ 5 ก็จะมีความต้องการหรือพัฒนาขึ้นไปสู่ขั้นที่ 6 และ 7 ได้เอง เพราะทั้งสองขั้นสุดท้ายเป็นคุณสมบัติของขั้นที่ 5

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นต้นเพื่อการอยู่รอด เช่นความต้องการในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค



และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ต่อเมื่อความต้องการของคนยังไม่ได้รับการตอบสนอง Maslow ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในสภาวะการขาดแคลนอาหาร ความปลอดภัย การเข้าสังคม และความมีชื่อเสียงแล้ว บุคคลนั้นจะมีความต้องการในเรื่องอาหารมากกว่าสิ่งใด ๆ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่นอุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น และเมื่อพิจารณาจากทฤษฎีของฝ่ายบริหารแล้ว ความต้องการด้านความปลอดภัยจะหมายถึงการให้ความแน่นอน หรือการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงานและการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็เริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ตามปกติคนมีนิสัยอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้นความต้องการทางด้านนี้จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น

4. ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับและได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และรวมถึงการเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย

5. ความต้องการที่จะได้ตระหนักในความสามารถของตนเอง หรือการรู้จักตนเอง (Self-Actualization) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากจะประสบความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเองความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา ถือว่าเป็นความต้องการขั้นสุดของมนุษย์ที่มีน้อยคนจะบรรลุถึงความต้องการขั้นนี้ไปได้

จากทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) อาจสรุปได้ว่าการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีนี้คือการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์นั่นเอง ซึ่งในที่นี้อาจแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีพของคน เป็นความต้องการสิ่งจำเป็นต่อชีวิต เพราะเมื่อขาดสิ่งเหล่านี้อาจทำให้ไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ นั่นคือ ความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัยและความรักและความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ ในด้านความต้องการทางร่างกายนั้นองค์กรอาจจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่พนักงาน เช่น ด้านที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล หรือ

ค่าอาหารเพื่อสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การจูงใจด้วยการดูแลด้านความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน หรือให้หลักประกันในการทำงานที่มั่นคง ก็จะเป็นการสนองความต้องการทางด้านความมั่นคง ส่วนความต้องการในด้านความรักและความเป็นเจ้าของนั้น องค์กรควรส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานเองและผู้บังคับบัญชาให้พนักงานรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมในองค์กร เช่น จัดกลุ่มทำ โครงการพิเศษ หรือ กลุ่มจัดกิจกรรม เช่น กีฬาภายใน เป็นต้น

2. แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตของคน เป็นความต้องการที่จะเป็นที่ยอมรับนับถือและพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น ให้รู้สึกว่าได้เจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น ในการสร้างแรงจูงใจในส่วนนี้องค์กรควรตอบสนองความต้องการ โดยส่งเสริมให้มีการประกาศผลงานที่ดีของพนักงาน หรือยกย่องพนักงานที่กระทำ คุณงามความดีหรือมีผลงานดีเด่น เพื่อสนองความต้องการที่จะได้รับการยอมรับหรือยกย่อง รวมทั้งสนองความต้องการที่จะได้ตระหนักในความสามารถของตนเอง หรือการรู้จักตนเอง โดยเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาทักษะและความสามารถของตนโดยจัดงานที่เหมาะสม จัดให้มีการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา หรือให้ทุนศึกษาต่อเพื่อให้พนักงานนำ ความรู้มาพัฒนาให้งานเจริญก้าวหน้าและพัฒนาตัวพนักงานเองด้วย

นอกจากนี้ทฤษฎีของ Maslow ยังถูกนำไปเป็นพื้นฐานในการศึกษาของ Douglas McGregor ซึ่งเสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่แบ่งมุมมองเกี่ยวกับพนักงานในองค์กรออกเป็น 2 ด้าน ในหนังสือ Douglas McGregor revisited: Managing The Human Side of Enterprise กล่าวไว้ว่า ดักลาส แมคเกรเกอร์ สร้างทฤษฎี X และทฤษฎี Y เพื่ออธิบายชุดข้อสันนิษฐาน และข้อเสนอที่ผู้นำ องค์กรทั้งหลายพัฒนาขึ้นเกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของมนุษย์ แมคเกรเกอร์ศึกษาจากงานของ Maslow นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงและทฤษฎี X และ Y ก็มีพื้นฐานความคิดจากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ด้วย (Heil, Bennis, Stephens, 2000: 84)

แมคเกรเกอร์ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวมนุษย์ตั้งเป็นทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y อธิบายถึงการมองพนักงานเป็น 2 แบบคือ

1. แบบทฤษฎี X (Theory X) ทฤษฎีนี้เป็นการมองพนักงานในองค์กรในด้านลบ โดยมองว่าคนมักเฉื่อยชา เกียจคร้านโดยธรรมชาติ ขาดความทะเยอทะยาน ไม่รับผิดชอบ มุ่งสนใจแต่ตนเองไม่สนใจต่อความต้องการขององค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และถูกชักจูงได้ง่าย ฝ่ายจัดการจะต้องใช้วิธีแข็งกับพนักงาน คือบังคับข่มขู่ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. แบบทฤษฎี Y (Theory Y) ทฤษฎีนี้เป็นการมองพนักงานในองค์กรในด้านบวกคือ คนไม่ได้เฉื่อยชาตามธรรมชาติ และไม่ต่อต้านต่อความต้องการขององค์กร พวกเขากลายเป็นเช่นนั้นเพราะผลจากประสบการณ์ในองค์กร การจูงใจศักยภาพในการพัฒนา

ความสามารถในการรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร เหล่านี้ล้วนแต่อยู่ในตัวของบุคคล ฝ่ายจัดการมิได้เป็นผู้ใส่สิ่งเหล่านี้เข้าไป ฝ่ายจัดการจะใช้วิธีอ่อนกับพนักงาน โดยยอมผ่อนปรน จัดสภาวะเงื่อนไขและวิธีปฏิบัติงานขององค์กรให้คนสามารถบรรลุเป้าหมายของพวกเขาได้ดีที่สุด โดยการกำกับความพยายามของพวกเขาเองให้มีทิศทางไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีของแมกเกรเกอร์สามารถนำไปประยุกต์ในการทำงานได้โดยลักษณะการทำงานจะแตกต่างกันตามทัศนคติฝ่ายจัดการ นั่นคือ ถ้านำ ทฤษฎี X ไปใช้ องค์กรจะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเข้มงวด และใช้ปัจจัยพื้นฐานทางวัตถุ เช่น เงินค่าจ้าง เพื่อจูงใจพนักงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้านำทฤษฎี Y ไปใช้ องค์กรจะให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน ให้ความไว้วางใจให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้ความสามารถของตนเองได้เต็มที่โดยไม่ถูกควบคุมบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด กล่าวคือใช้ปัจจัยทางด้านจิตใจเป็นสิ่งจูงใจพนักงานนั่นเอง ผู้วิจัยเห็นว่าการควรใช้วิธีจูงใจแบบทฤษฎี Y เพราะจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความเต็มใจและอุทิศกำลังความสามารถให้กับการทำงานของตน ส่งผลให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederic Herzberg มีชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น ทฤษฎีการจูงใจและการชำระรักษา (Motivation and Maintenance Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจ-สุขอนามัย (Motivation-Hygiene Theory) (มาลินี, 2539: 38)

มาลินี จุฑะรพ (2539: 68-69) กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ไว้ว่า Herzberg ได้ทำการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 แห่งในเมืองพิตสเบิร์กเกี่ยวกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน เขาสรุปว่าความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานนั้นแตกต่างกัน การที่บุคคลที่มีความพอใจในการทำงานไม่ได้หมายความว่าต้องมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป ความพอใจในการทำงานจะมีผลให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกจากงานหรือนัดหยุดงาน แต่แรงจูงใจในการทำงานจะทำให้บุคคลทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสองประเภทที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงานของพนักงานมีดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในบุคคลทำงานอย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ ได้แก่

### 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน

1.2 การได้รับความยกย่องในผลงาน

1.3 ลักษณะของงานที่ทำ

1.4 ความรับผิดชอบในงาน

1.5 ความก้าวหน้าในงาน

2. ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจในการเพิ่มผลผลิต แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ ได้แก่

2.1 ค่าจ้างเงินเดือน

2.2 นโยบายและการบริหารขององค์กร

2.3 การควบคุมดูแล

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

2.5 ความมั่นคงในงาน

2.6 สถานภาพในการทำงาน

### 3. ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's ERG Needs Theory)

สุพิน เกชาคุปต์ (2536: 77-78) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's ERG Needs Theory) ไว้ว่า Clayton Alderfer ได้ขยายทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ด้วยกัน คือ ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence Needs) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) และความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Growth Needs) ในด้านของ Alderfer นั้น ความต้องการนี้มีความเกี่ยวเนื่อง (Continuum of Needs) กัน มิได้แบ่งเป็นขั้นๆหรือเป็นกลุ่มดังเช่นทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg Alderfer เชื่อว่าไม่จำเป็นที่ความต้องการเบื้องล่างจะต้องได้รับการตอบสนองก่อนจึงจะเกิดความต้องการเบื้องสูง เขากล่าวว่าพฤติกรรมของบุคคลบางคนจะถูกชี้นำ โดยความต้องการขั้นกลางหรือสูงได้ และความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันก็ได้ ความต้องการ 3 ขั้นนี้ ได้แก่

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการที่ช่วยให้มนุษย์มีชีวิตอยู่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการทางร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย นอกจากนี้ ค่าจ้างในการทำงาน ความมั่นคง สวัสดิภาพ ความปลอดภัย ก็จัดอยู่ในกลุ่มนี้

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ได้แก่ ความต้องการด้านสังคม การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น การมีชื่อเสียง ได้รับการยกย่องจากวงสังคม เป็นต้น

3. ความต้องการด้านการเติบโต (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการในการพัฒนาตนเอง ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ความภาคภูมิใจในตนเอง ตลอดจนการเข้าใจตนเองและได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งตรงกับความต้องการเบื้องสูงของ Maslow

#### 4. ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's AAP Needs Theory)

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2542: 334) ได้สรุปทฤษฎีความต้องการของ David C. McClelland ว่า McClelland นำเสนอทฤษฎีเอ เอ พี (AAP) ว่ามนุษย์มีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs) ความต้องการความผูกพัน (Needs for Affiliation) และ ความต้องการอำนาจบารมี (Needs for Power)

1. ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs) มนุษย์มีความต้องการความสำเร็จ จึงกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผน สร้างวิสัยทัศน์ ใช้ยุทธศาสตร์ในการทำงานหรือมีอิทธิบาท 4 ในการทำงาน คือ มีฉันทะ (รักในงาน) มีจิต (สนใจในงาน) มีวิริยะ (ความเพียรพยายาม) และวิมังสา (เพื่อบรรลุความสำเร็จในงาน) นั่นเอง ความต้องการนี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 5 ของ Maslow

2. ความต้องการความผูกพัน (Needs for Affiliation) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงต้องการรู้จักและมีความผูกพันกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน มีความรักความเข้าใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล และเอื้ออาทรต่อกัน ความต้องการนี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 3 ของ Maslow

3. ความต้องการอำนาจบารมี (Needs for Power) มนุษย์ชอบอยู่เป็นหมู่เป็นพวก เป็นคณะ จึงต้องการอำนาจบารมี และมีอิทธิพลเหนือเพื่อนมนุษย์ ซึ่งความต้องการของ McClelland นี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 ของ Maslow

#### 5. ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's Expectancy Theory)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 341-342) ได้สรุปทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ไว้ว่า Vroom ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับรางวัลตอบแทน บุคคลจะเลือกรับรู้ตามความคาดหวังรางวัลที่คาดว่าจะได้รับบุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด บุคคลจะทำงานหนักถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการโดยมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความคาดหวัง (Expectancy) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น คือการที่บุคคลประเมินความเป็นไปได้ว่าถ้ามีความพยายามเพิ่มขึ้นหรือทำงานหนักขึ้นจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น

2. สิ่งที่เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) คือการรับรู้และหวังผลงานที่เกิดขึ้นจากการมีความพยายามเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ต้องการ

3. ความชอบพอ (Valence) เป็นความต้องการภายในบุคคลคือคุณค่าของรางวัลหรือความชอบพอในรางวัล

องค์ประกอบทั้งสามประการนี้เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจโดยต้องมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการ คือ การจูงใจในการทำงานนั้นเพิ่มขึ้นจากการที่บุคคลมีความคาดหวังในการทำงานของตน นั่นคือรู้ว่าความสามารถของตนจะนำไปสู่ผลงานที่ดีและรู้ว่าอะไรคือรางวัลตอบแทนสำหรับผลงานที่ดีนั้นหรือรับรู้ว่าจะได้รับรางวัลนั้นแล้วจะต้องชอบพอในรางวัลนั้นด้วย เมื่อองค์การมีองค์ประกอบทั้งสามประการเป็นไปอย่างสอดคล้องกันดังนี้แล้วก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะไปกระตุ้นความพยายามให้สูงขึ้นอีก การจูงใจในการทำงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

สมยศ นาวิการ (2536: 376) สรุปการรวมองค์ประกอบของความคาดหวังของ Vroom เข้าด้วยกัน โดยอธิบายว่า บุคคลจะทุ่มเทความพยายามให้กับการปฏิบัติงานหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการพิจารณาองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ ความคาดหวัง ความพยายาม-ผลการปฏิบัติงาน (Effort-Performance Expectancy) ความคาดหวัง ผลการปฏิบัติงาน-ผลลัพธ์ (Performance-Outcome Expectancy) และคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence of Outcome) บุคคลจะใช้ดุลพินิจกับองค์ประกอบแต่ละอย่างภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ และรวมองค์ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกันบนพื้นฐานของสูตรโดยทั่วไปของทฤษฎีความคาดหวัง คือ

$$(E-P) \times (P-O) \times (\text{Valence of Outcome}) = \text{แรงจูงใจ}$$

จากทฤษฎีของ Vroom ดังที่ได้กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าคนจะมีแรงจูงใจในการทำงานหรือพยายามมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความคาดหวังในผลตอบแทนที่ตนจะได้รับแลกเปลี่ยนกับการที่ตนทำงานลงไป ถ้ามีความคาดหวังสูง ก็จะมีความพยายามมาก แต่ถ้ามีความคาดหวังต่ำ ความพยายามในการทำงานก็จะน้อยลงด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการจะสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีนี้ องค์กรควรตั้งเป้าหมายการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่บรรลุความสำเร็จ เมื่อพนักงานในหน่วยงานหนึ่งๆ ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานตามที่องค์กรตั้งไว้ ก็จะได้รับผลตอบแทนหรือโบนัสตามผลงานที่ทำได้สำเร็จ ทั้งนี้จะทำให้พนักงานทุ่มเทการทำงานไปสู่เป้าหมาย เพราะคาดว่าเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว ตนก็จะได้รับผลตอบแทนคุ้มค่าตามที่ได้ทุ่มเทความพยายามลงไป

## 6. ทฤษฎีความคาดหวังของ Porter and Lawler (Porter and Lawler's Expectancy Theory)

สมยศ นาวิการ (2531: 117-119) ได้กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีความคาดหวังของ Edward E. Lawler และ Lyman W. Porter เอาไว้ว่าเป็นรูปแบบประสิทธิภาพในการผลิตและการตอบสนอง ความพอใจ (Productivity and Satisfaction-Porter and Lawler's Model) โดย Porter และ Lawler ได้พัฒนารูปแบบของพวกเขาขึ้นมาเพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการจูงใจ โดยเฉพาะรูปแบบการจูงใจของ Porter และ Lawler จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานว่าผลตอบแทนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจ และการปฏิบัติงานย่อมจะก่อให้เกิดผลตอบแทน โดยแบ่งผลตอบแทนเป็นสองแบบคือ ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) และผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) ผลตอบแทนหรือรางวัลภายในนั้นบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะได้รับด้วยตัวของเขาเองสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี เช่น ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน และการตอบสนองความต้องการระดับสูงตามทฤษฎีของ Maslow ในรูปแบบดังกล่าว ผลตอบแทนภายในจะเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานที่ดีโดยตรงก็ต่อเมื่องานดังกล่าวจะต้องมีความท้าทายที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะให้รางวัลโดยตัวของเขาเอง ทางด้านความรู้สึกได้ ในกรณีที่เขามีความรู้สึกว่าเขาปฏิบัติงานนั้นได้ดี องค์กรจะให้ผลตอบแทนหรือรางวัลภายนอกและตอบสนองความต้องการระดับต่ำเป็นส่วนใหญ่ เช่น เงินเดือนและความมั่นคงของงาน พอร์เตอร์และลอว์เลอร์ มีความคิดเห็นว่าผลตอบแทนภายนอกจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นรางวัลโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ก็ต่อเมื่อเขาให้คุณค่าสิ่งเหล่านั้นในทางบวก

จากทฤษฎีความคาดหวังของ Porter และ Lawler ตามที่ได้กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่าพนักงานจะคาดหวังการตอบแทนจากการทำงานเป็นผลตอบแทนทั้งภายนอกและภายใน โดยผลตอบแทนภายนอกนั้น เป็นผลตอบแทนที่เห็นได้ชัด เช่น ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หรือความสำเร็จที่มองเห็นได้ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ส่วนผลตอบแทนภายในนั้นอาจเป็นความภาคภูมิใจจากความสำเร็จของงานหรือการได้รับการยกย่องชมเชยจากองค์กร เช่น การตั้งรางวัลพนักงานดีเด่น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การให้รางวัลหรือผลตอบแทนเป็นตัวเงินอาจไม่เป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างถาวรได้ การสร้างความรู้สึกว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นความสำเร็จของพนักงานด้วย เช่น การให้รางวัลประกาศเกียรติคุณและเลื่อนตำแหน่งแก่พนักงานที่ไม่เคยมาปฏิบัติงานสาย และมีผลการทำงานดีเยี่ยม ก็จะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานได้อย่างดี เพราะเมื่อพนักงานคาดหวังว่าการทำงานอย่างดีและเต็มที่แล้ว ก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดีจากองค์กรนั้น ก็จะทำให้พนักงานพยายามทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

## 7. ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ (Adams' Equity Theory)

สุพณี เกษาคูปต์ (2536: 83-84) สรุปทฤษฎีของ J. Stacy Adams ว่า ทฤษฎีนี้ได้รับอิทธิพลของทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ซึ่งกล่าวว่า การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อองค์การเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน คนทำงานให้กับองค์การก็หวังสิ่งตอบแทนบางประการ เช่น การมีเพื่อน การได้รับค่าจ้าง การได้แสดงความสามารถ ฯลฯ ส่วนองค์การจ้างคนมาทำงานก็หวังจะได้รับแรงงาน ความรู้ ความสามารถของบุคคลนั้นตอบแทนในการสร้างผลงานให้กับองค์การเมื่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเป็นไปด้วยดีก็จะไม่มีปัญหา แต่ถ้าเมื่อใดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งคิดว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมจากอีกฝ่ายหนึ่งก็จะก่อให้เกิดปัญหาต่างๆตามมา

ทฤษฎีความเสมอภาคนี้ Adams ได้กล่าวถึงความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันว่า โดยปกติคนเราจะแสวงหาความยุติธรรมในการทำงาน โดยการเปรียบเทียบผลงานที่เราอุทิศให้กับองค์การกับสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์การ การที่จะรู้ว่าตนได้รับความยุติธรรมหรือไม่ก็โดยการเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่มีสถานภาพเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน การเปรียบเทียบนี้อยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ของบุคคลที่ทำการเปรียบเทียบนั้น เช่น อายุ เพศ การศึกษา สถานภาพ ตำแหน่ง ฯลฯ สิ่งที่บุคคลทุ่มเทให้กับองค์การ (Inputs) นั้นได้แก่สิ่งต่างๆ ที่บุคคลให้กับองค์การ เช่น แรงงาน ปัญญา สมรรถนะ ประสิทธิภาพ ความเสียสละ ความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ ส่วนสิ่งที่ได้รับจากองค์การ หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดว่าตนได้รับเป็นผลตอบแทนจากการเป็นสมาชิกในองค์การ เช่น เงินเดือน รายได้พิเศษ ตำแหน่ง สถานภาพทางสังคม ความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่น ความน่าสนใจของงาน เป็นต้น

## 8. ทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Reinforcement Theory)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 344-345) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเสริมแรงของ Skinner ไว้ดังนี้ Skinner และผู้ร่วมงานได้ศึกษาถึงการดำเนินงานที่ดีที่ควรยกย่อง โดยวิเคราะห์สถานการณ์การทำงานเพื่อพิจารณาสาเหตุและกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง เพื่อจัดปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป้าหมายของการมีส่วนร่วมของแรงงานและการช่วยเหลือ ตลอดจนการปรับปรุงการทำงาน การป้อนกลับอย่างรวดเร็วของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและรางวัลจากการยอมรับ ตลอดจนการยกย่องบุคคลที่ดี

ทฤษฎีของ Skinner เน้นย้ำแรงจูงใจที่เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพฤติกรรมและเป็นเทคนิคในการเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถูกเปลี่ยนไปเนื่องจากแรงจูงใจ เทคนิคนี้สามารถทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมซ้ำหรือเปลี่ยนพฤติกรรมอื่น วิธีการเสริมแรงตามทฤษฎีของสกินเนอร์ทำได้ 4 วิธี คือ



1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) หมายถึงการบริหารรางวัลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้นด้วยการให้รางวัลพิเศษสำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การสรรเสริญพนักงานเมื่อทำงานเสร็จตามกำหนด เมื่อพนักงานได้รับการชมเชยถือว่าเป็นการกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของการทำงานในอนาคต

2. การเรียนรู้หลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance Learning) หรือการเสริมแรงด้านลบ (Negative Reinforcement) หมายถึงการจัดลำดับเหตุการณ์หรือปัญหาที่ไม่น่าพึงพอใจต่อจากพฤติกรรมที่พึงพอใจ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพราะพนักงานสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่ทำงานอื่นเนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ เช่น หัวหน้างานสั่งพนักงานว่าอย่าทำงานล่าช้า การเรียนรู้หลีกเลี่ยงปัญหาเกิดจากบุคคลต้องการหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ จึงมีพฤติกรรมที่ไม่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น

3. การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) หมายถึงการเลิกให้รางวัลเพื่อจุดมุ่งหมายในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดพฤติกรรมที่มีผลด้านบวก เป็นการระงับพฤติกรรมบางอย่างโดยการลดการเสริมแรง เช่น ผู้บริหารต้องการให้พนักงานทำงานล่วงเวลาน้อยลงโดยการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเลิกขอบคุณพนักงานที่ทำงานล่วงเวลา และการทำงานในวันสุดสัปดาห์พนักงานจะไม่ได้รับการกระตุ้นให้มีพฤติกรรมต่อเนื่อง

4. การลงโทษ (Punishment) หมายถึงการปรับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องภายใต้เงื่อนไขที่ว่าทำให้ผลลัพธ์ที่เป็นลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลบพฤติกรรมเนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การลดอำนาจหน้าที่ เป็นต้น

โดยสรุปการสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์นั้น แบ่งเป็นวิธีการทางบวกและทางลบ วิธีการทางบวกนั้นเป็นการเพิ่มพฤติกรรมหรือกระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการ โดยการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) เช่น การชมเชยพนักงานนั้นเป็นการทำให้ผลลัพธ์เป็นบวก และการเรียนรู้หลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance Learning) เป็นการยับยั้งผลลัพธ์ที่เป็นลบ โดยองค์การอาจมอบหมายให้พนักงานทำงานในโครงการใดโครงการหนึ่งในเวลาที่กำหนด เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานและพยายามทำงานให้เสร็จภายในเวลาที่จะได้รับผลตอบแทนพิเศษ (Positive Reinforcement) เช่นการให้ค่าล่วงเวลาพิเศษ เมื่อพนักงานทำงานเกินเวลาเพื่อให้งานลุล่วงตามกำหนดเวลาหรือหากหัวหน้างานเห็นว่าพนักงานไม่พยายามเพียงพอก็จะเรียกมาตักเตือนเพื่อยับยั้งผลเสียที่จะตามมาจากการทำโครงการไม่เสร็จตามกำหนด ส่วนวิธีการทางลบนั้นกำหนดที่องค์การไม่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยการยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) และ การลงโทษ (Punishment) เพื่อยับยั้งผลลัพธ์ที่เป็นบวกและให้ผล

ลัพท์ที่เป็นลบเช่น พนักงานไม่สามารถโครงการให้เสร็จตามกำหนดเวลาก็ทำการลงโทษ (Punishment) โดยอาจตัดเงินเดือนบางส่วน และสุดท้ายการระงับพฤติกรรม (Extinction) ยกตัวอย่าง เช่น การระงับการให้ค่าล่วงเวลาเมื่อเห็นว่างานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยพนักงานอาจหลีกเลี่ยงการทำงานภายในเวลาปกติเพื่อเก็บงานไว้ทำในช่วงล่วงเวลา อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรเน้นวิธีการทางบวกมากกว่าทางลบ เนื่องจากอาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกต่อต้านเมื่อถูกลงโทษและทำให้ทำงานด้วยความไม่เต็มใจอาจเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผลในท้ายที่สุด



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าและวิจัยฉบับนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ เป็นศึกษาเพื่อให้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์โดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว และกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานปัจจุบัน

#### วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยโดยเลือกเก็บข้อมูลทางปฐมภูมิ (Primary Data) จากกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา สำหรับการนำเสนอวิจัยนั้น และผู้นำนเสนอจะใช้การนำเสนอทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Strategy) เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และสรุปผลการทำวิจัย เพื่อนำไปสู่การสร้างประโยชน์ให้กับผู้ที่สนใจ

#### การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ โดยผู้วิจัยจะต้องทราบจำนวนประชากรที่ค่อนข้างแน่นอน แล้วคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากเกณฑ์ต่อไปนี้

จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นหลักร้อยละ ใช้กลุ่มตัวอย่าง 15 – 30 %

จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นหลักพัน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 10 – 15 %

จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นหลักหมื่น ใช้กลุ่มตัวอย่าง 5- 10 %

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำมาคำนวณเพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ในการเก็บข้อมูลของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ โดยมีวิธีคิดดังนี้

จำนวนพนักงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย แผนกวิเทศพาณิชย์ ทั้งหมด 600 คน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 15-30 % ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างตามวิธีคิดนี้คือ 90-180 คน

ในส่วนของการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ซึ่งการสุ่มวิธีนี้จะเป็นการสุ่มที่ไม่มีแบบแผน โดยผู้ทำวิจัยจะทำการกระจายเก็บข้อมูลให้ครบทุกหน่วยงานภายในฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนมากที่สุด

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาจากการศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพรายได้ ระยะเวลาในการทำงาน ความพอใจเมื่อเทียบกับงานที่เดิม(ถ้ามี) จำนวนทั้งสิ้น 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ชุดคำถามด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการควบคุมดูแลจากหัวหน้างาน โดยรูปแบบคำถามนำมาตรวัด แบบ Likert scale มาปรับใช้โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพื่อทราบถึงระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

### วิธีที่ใช้ในการวิเคราะห์

วิธีที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ ประมวลผลโดยใช้สถิติ ประกอบด้วย

1. ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายถึงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์

3. หาอันตรภาคชั้น เพื่อจำแนกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดมาตรฐานประเมินค่า (Rating Scale) เป็น 3 ระดับ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ ผู้วิจัยแบ่งช่วงระดับคะแนน โดยใช้ค่าเฉลี่ยจากข้อมูลเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา โดยหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้คือ

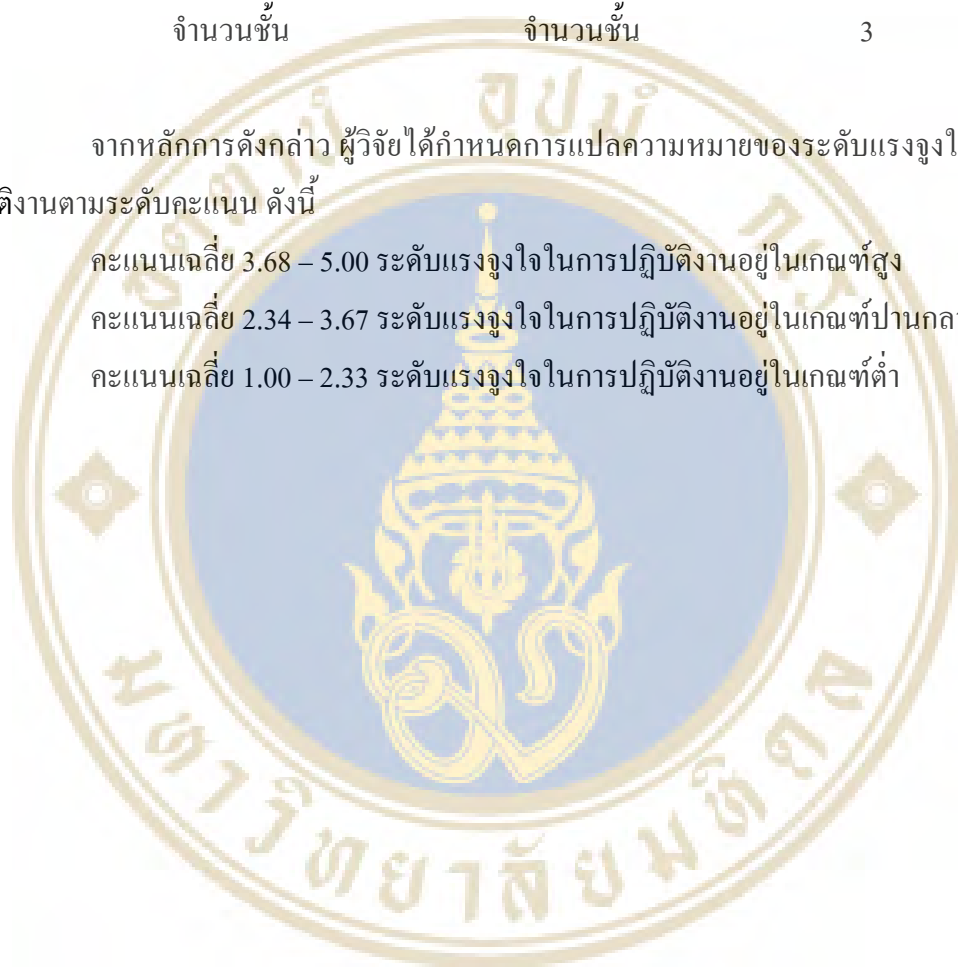
$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

จากหลักการดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระดับคะแนน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 3.68 – 5.00 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง

คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.67 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงงใจในการทำงานของพนักงาน

พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูล	จำนวน
1. เพศ.	
ชาย	41
หญิง	59
2. อายุ	
20 ปี หรือ ต่ำกว่า	6
21- 30 ปี	47
31-40 ปี	21

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน
2. อายุ (ต่อ)	
41-50 ปี	17
51 ปี หรือสูงกว่า	7
3. ระดับการศึกษา	
อนุปริญญาหรือต่ำกว่า	2
ปริญญาตรี	41
ปริญญาโท	57
ปริญญาเอก	0
4. สถานภาพ	
โสด	67
สมรส	33
แม่หม้าย	0
หย่าร้าง	0
5. เงินเดือน	
10,000 - 20,000	14
20,001 - 30,000	31
30,001 - 40,000	23
40,001 ขึ้นไป	32
6. อายุงาน	
น้อยกว่า 1 ปี	11
1 - 5 ปี	31

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน
6. อายุงาน	
5 – 10 ปี	32
10 ปีขึ้นไป	26
7. เคยทำงานที่อื่น	
เคย	55
ไม่เคย	45
8. ความพอใจเมื่อเทียบกับที่ทำงานเดิม	
มากกว่า	40 (ร้อยละ 73)
เท่ากัน	12 (ร้อยละ 22)
น้อยกว่า	3 (ร้อยละ 5)
รวม	100

จากข้อมูลดังกล่าวเมื่อพิจารณาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหญิงคิดเป็นร้อยละ 59 และเพศชายคิดเป็นร้อยละ 41 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ พบว่าผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 21-30 ปี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47 รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 21 และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีอายุ 20 ปีหรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 6 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57 รองลงมาเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 41 และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพ พบว่าสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 67 และสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 33 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเงินเดือน พบว่าผู้ที่มีเงินเดือนตั้งแต่ 40,001 บาทขึ้นไป มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมาเป็นผู้ที่มีเงินเดือนระหว่าง 20,000 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 31 และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีเงินเดือนระหว่าง 10,000-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 14 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงาน พบว่าผู้ที่มีอายุงานระหว่าง 5 – 10 ปี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 31 และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีอายุ



งานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 11 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานที่อื่น พบว่ามีผู้ที่เคยมีประสบการณ์การทำงานที่อื่น คิดเป็นร้อยละ 55 และผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานที่อื่น คิดเป็นร้อยละ 45 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านความพอใจเมื่อเทียบกับการทำงานที่เดิม พบว่าผู้ที่พอใจมากกว่ามีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73 รองลงมาเป็นผู้ที่พอใจเท่าเดิม คิดเป็นร้อยละ 22 และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่พอใจน้อยกว่า คิดเป็นร้อยละ 5

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานการกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ลักษณะงานที่ทำ”

คำถาม	$\bar{X}$	SD	ระดับแรงจูงใจ
1. ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.83	0.5892	สูง
2. ท่านมีความสุขและสนุกกับงานที่ท่านทำ	3.66	0.5890	ปานกลาง
3. ท่านมีความอดทนต่อการที่ต้องทำงานหนัก	3.89	0.6951	สูง
รวม	3.79	0.6244	สูง

จากตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ลักษณะงานที่ทำ” พบว่า กลุ่มตัวอย่ำนี้อมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดเป็นรายชื่อได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับแรงจูงใจในเกณฑ์ปานกลาง ได้แก่ ความสุขและสนุกกับงานที่ท่านทำมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับแรงจูงใจในเกณฑ์สูง ได้แก่ การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 และความอดทนต่อการที่ต้องทำงานหนัก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน”

คำถาม	$\bar{X}$	SD	ระดับแรงงใจ
1. ชั่วโมงการทำงานเหมาะสม	3.74	0.6753	สูง
2. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เช่น ออฟฟิศ	3.95	0.6919	สูง
3. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.31	0.6520	สูง
4. มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี	4.06	0.5473	สูง
รวม	4.02	0.6416	สูง

จากตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02 ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดเป็นรายชื่อได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับแรงงใจในเกณฑ์สูง ลำดับตามค่าเฉลี่ย ชั่วโมงการทำงานเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เช่น ออฟฟิศ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 และความสัมพันธที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.31

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ผลตอบแทนและสวัสดิการ”

คำถาม	$\bar{X}$	SD	ระดับแรงงใจ
1. เงินเดือนเหมาะสมกับวุฒิการศึกษา	3.23	0.7399	ปานกลาง
2. มีการขึ้นเงินเดือนขึ้นอยู่กัอายุงานและประสบการณ์	3.26	0.8124	ปานกลาง
3. ปริมาณที่ท่านทำได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม	3.27	0.7366	ปานกลาง
4. มีสวัสดิการที่เหมาะสมพื้พนักงาน	3.58	0.7022	ปานกลาง
รวม	3.34	0.7478	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ผลตอบแทนและสวัสดิการ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.34 ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดเป็นรายชื่อได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับแรงจูงใจในเกณฑ์ปานกลาง ลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ เงินเดือนเหมาะสมกับวุฒิการศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.23 มีมีการขึ้นเงินเดือนขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานและประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.26 ปริมาณที่ทำงานทำให้ได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.27 และมีสวัสดิการที่เหมาะสมกับพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.58

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ความก้าวหน้า”

คำถาม	$\bar{X}$	SD	ระดับแรงจูงใจ
1. ธนาคารกสิกรเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า	3.6	0.6376	ปานกลาง
2. โอกาสสำหรับการเลื่อนตำแหน่งมีสำหรับพนักงานทุกระดับ	3.44	0.6548	ปานกลาง
3. นโยบายสำหรับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับการความสามารถ	3.47	0.7466	ปานกลาง
4. นโยบายสำหรับการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม	3.17	0.5473	ปานกลาง
รวม	3.42	0.6466	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ความก้าวหน้า” พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.42 ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดเป็นรายชื่อได้ดังนี้

การเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.17 โอกาสสำหรับการเลื่อนตำแหน่งมีสำหรับพนักงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.44 นโยบายสำหรับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับการความสามารถ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 และธนาคารกสิกรเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ความมั่นคงในงาน”

คำถาม	$\bar{X}$	SD	ระดับแรงจูงใจ
1. ผลประกอบการของธนาคารกสิกรไทยดีเยี่ยม	4.04	0.6058	สูง
2. ธนาคารกสิกรไทยมีกองทุนสะสมสำหรับพนักงาน	4.01	0.5802	สูง
3. ธนาคารกสิกรไทยมีนโยบายในการฝึกสอนและพัฒนาความสามารถของพนักงาน	4.01	0.6623	สูง
รวม	4.02	0.6161	สูง

จากตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ความมั่นคงในงาน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02 ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดเป็นรายชื่อได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์สูง ลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทยมีกองทุนสะสมสำหรับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 ธนาคารกสิกรไทยมีนโยบายในการฝึกสอนและพัฒนาความสามารถของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 และผลประกอบการของธนาคารกสิกรไทยดีเยี่ยม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล”

คำถาม	$\bar{X}$	SD	ระดับแรงจูงใจ
1. ได้รับความเป็นธรรมจากหัวหน้างาน	3.73	0.8113	สูง
2. ได้รับความเคารพจากผู้ใต้บังคับบัญชา	3.78	0.6865	สูง
3. ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน	4.01	0.8113	สูง
รวม	3.84	0.6161	สูง

จากตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดเป็นรายชื่อได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับแรงงใจอยู่ในเกณฑ์สูง ลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ ได้รับความเป็นธรรมจากหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 ได้รับความเคารพจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 แล มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.0

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับ “การควบคุมดูแลจากหัวหน้างาน”

คำถาม	$\bar{x}$	SD	ระดับแรงงใจ
1. หัวหน้างานมีความเต็มใจที่จะสอนงานให้	4.16	0.6589	สูง
2. หัวหน้างานให้ความเป็นธรรมกับทุกคน	3.82	0.8116	สูง
3. หัวหน้างานมีความพร้อมที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนงานอย่างเต็มที่	4.04	0.6776	สูง
รวม	4.01	0.7160	สูง

จากตารางที่ 4.8 เกี่ยวข้องกับ “การควบคุมดูแลจากหัวหน้างาน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดเป็นรายชื่อได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับแรงงใจในเกณฑ์สูง ลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ หัวหน้างานให้ความเป็นธรรมกับทุกคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 หัวหน้างานมีความพร้อมที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 และหัวหน้างานมีความเต็มใจที่จะสอนงานให้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.16

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงาน ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และสร้างแรงจูงใจเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่าง พนักงานกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์จำนวน 100 คน จากประชากรทั้งหมด 600 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ซึ่งการสุ่มวิธีนี้จะเป็นการสุ่มที่ไม่มีแบบแผนใดๆ โดยผู้ทำวิจัยจะทำการกระจายเก็บข้อมูลให้ครบทุกหน่วยงานภายในฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนมากที่สุด และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 100 ชุด แล้วนำ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างไปทำการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำ หรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( Standard Deviation ) ใ้ข้อธิบายถึงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและอธิบายถึงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

#### ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์จำนวน 100 คน

1. เพศ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 59 และเพศชายคิดเป็นร้อยละ 41
2. อายุ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็น

ร้อยละ 47 รองลงมาเป็นกลุ่มอายุระหว่าง 31-40 คิดเป็นร้อยละ 21 และน้อยที่สุดเป็นกลุ่มอายุ 20 ปี หรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 6

3. ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีการศึกษาระดับระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 57 รองลงมาเป็นผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 41

4. สถานภาพ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 67 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 33

5. เงินเดือน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีรายได้ตั้งแต่ 40,00 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีรายได้ระหว่าง 20,000 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 31 และกลุ่มรายได้ระหว่าง 10,000-20,000 บาท เป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14

6. อายุงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 31 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26 และกลุ่มที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปีมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11

7. มีประสบการณ์การทำงานที่อื่น กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์การทำงานที่อื่น คิดเป็นร้อยละ 55 และรองลงมาไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานที่อื่น คิดเป็นร้อยละ 45

8. ความพอใจเมื่อเทียบกับการทำงานที่เดิม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่พอใจมากกว่า คิดเป็นร้อยละ 73 รองลงมาพอใจเท่าเดิม คิดเป็นร้อยละ 22 และพอใจน้อยกว่ามีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5

### ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

โดยภาพรวมพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ อยู่ในเกณฑ์ระดับดีหรือมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.78) และสามารถจำแนกระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 7 ด้านตามลำดับ ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ทำ อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.79)
2. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 4.02)
3. ผลตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.34)
4. ความก้าวหน้า อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.42)

5. ความมั่นคงในงาน อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 4.02)
6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.84)
7. การควบคุมดูแลจากหัวหน้างาน อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 4.01)

## ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ด้านลักษณะงานที่ทำ

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง มีระดับแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์สูง ซึ่งหมายความว่า พนักงานมีกำลังใจและความกระตือรือร้น และมีความรู้สึกว่ายากทำงาน รู้สึกว่าตัวเองสามารถทำงานได้อย่างดี แม้จะต้องใช้ความพยายามหรือความอดทน อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยพนักงานธนาคารกสิกรไทยต้องการการทำงานที่มีความสุขและสนุกกับงานที่ทำ ดังนั้น การจัดให้พนักงานได้ทำงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด หรือจัดคนให้ถูกกับงาน (Put the right man on the right job) เมื่อพนักงานได้ทำงานที่ตนเองถนัด ได้ใช้ความรู้ที่เรียนมาอย่างเต็มที่ จะก่อให้เกิดความสุขและความสนุกกับงานที่ทำ สามารถดึงเอาศักยภาพของพนักงานออกมาใช้ได้มากที่สุด

### 2. ด้านปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ พบว่าระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน มีระดับแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์สูง แสดงว่าพนักงานรู้สึกว่ามีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีทั้งสถานที่ อุณหภูมิ แสง เสียง รวมถึงอุปกรณ์ต่างๆ ในการทำงานที่ดีอยู่แล้ว มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม ด้านชั่วโมงการทำงาน องค์กรควรมีการบริการด้านเวลาไม่ให้นักงงานต้องทำงานล่วงเวลามากเกินไป เพื่อให้พนักงานได้มีเวลาพักผ่อนเป็นของตัวเอง ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน องค์กรควรรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ เพื่อให้เอื้อต่อการทำงานที่สะดวก สบาย รวดเร็ว และมีความคล่องตัว



### 3. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ พบว่าระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนและสวัสดิการ มีระดับแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง หมายความว่า พนักงานส่วนใหญ่ยังรู้สึกไม่พอใจกับผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร ทั้งด้านการปรับขึ้นเงินเดือน ด้านความเหมาะสมของปริมาณงานกับรายได้ที่ได้รับ ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงรายได้และสวัสดิการอย่างยิ่ง ควรมีการพัฒนาระบบผลประโยชน์ตอบแทนในรูปของเงินเดือน และเงินค่าครองชีพ ให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพในปัจจุบัน มีการกำหนดอัตราการจ่ายเงินเดือนที่มีมาตรฐาน ใช้เกณฑ์เดียวกันทั้งองค์กร และรวมทั้งเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารอื่นๆ การจัดตั้งคณะกรรมการในสถานประกอบการในองค์กร โดยจัดตั้งตัวแทนเพื่อร่วมปรึกษาหารือในเรื่องสวัสดิการที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานและบริษัท โดยสวัสดิการควรมีความสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน มีการสำรวจความคิดเห็นหรือความต้องการในด้านสวัสดิการ เพื่อพิจารณาหาหนโยบายการให้สวัสดิการเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง นอกจากนี้ผลตอบแทนทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการ องค์กรอาจทำได้โดยอาจเป็นการแบ่งผลกำไรในกรณีที่องค์กรได้รับผลกำไรที่ดีเป็นพิเศษ เป็นการให้รางวัลกับพนักงานที่อุทิศร่างกายและแรงใจเพื่อธนาคาร รางวัลตอบแทนดังกล่าวจะส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมาที่ดียิ่งขึ้นและเป็นความรู้สึกที่ยั่งยืน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กรต่อไปในอนาคต

### 4. ด้านความก้าวหน้า

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ พบว่าระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้า มีระดับแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง หมายความว่า พนักงานส่วนใหญ่ยังรู้สึกว่าตนเองมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานให้มากที่สุดโดยใช้เกณฑ์พิจารณาที่ยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของพนักงานทั้งองค์กร รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาเสริมสร้างความรู้ความสามารถ โดยการส่งเสริมให้มีศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม โดยอาจจูงใจโดยให้ปรับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาหรือตามความรู้ทักษะที่เพิ่มขึ้น และให้โอกาสแสดงความสามารถของคนได้อย่างเต็มที่ มีนโยบายการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อให้พนักงานมีทักษะและความรู้เพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากการที่ทำอยู่เดิม

นอกจากนั้น ควรมีการวางแผนการทำงานในองค์กรให้กับพนักงาน สร้าง Career Plan และ Career Path ให้พนักงานอย่างชัดเจน การสร้างแนวทางการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานให้พนักงานนั้นสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้พนักงานมีจุดมุ่งหมายในการที่จะทุ่มเทความพยายาม

เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้กับการทำงาน เพื่อสร้างโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และรู้สึกว่าคุณเองมีการพัฒนา หากการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กรนั้นต้องอาศัยเวลาแล้ว อาจสร้างการพัฒนาให้กับพนักงานด้วยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ และเป็นการเตรียมตัวเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่จะสูงขึ้น และงานที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต

## 5. ด้านความมั่นคงในงาน

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ พบว่าระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงในงานมีระดับแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์สูง กล่าวคือ พนักงานค่อนข้างมีมั่นใจในผลประกอบการของธนาคารกสิกรไทย และมีความเชื่อมั่นในศักยภาพการบริหารขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรควรส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ สร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน โดยมีการจัดการประชุมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อมีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และนโยบายในการบริหารงานของฝ่าย นอกจากนี้ องค์กรควรมีการพัฒนาด้านกองทุนสะสมของพนักงาน โดยพนักงานสามารถเลือกสัดส่วนของการลงทุนได้

## 6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ พบว่าระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน มีระดับแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์สูง กล่าวคือ พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ได้รับความเป็นธรรมจากหัวหน้างานหรือได้รับความเคารพจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สิ่งที่จะสร้างแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมที่สามารถทำให้พนักงานทุกระดับให้มีการเข้าร่วมกิจกรรมกันร่วมกับภายในและภายนอกองค์กร เช่น กิจกรรม CSR, กิจกรรมกีฬา, งานปีใหม่ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีความสามัคคี เป็นหนึ่งอันเดียวกันในฝ่าย ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในการทำงาน

## 7. การควบคุมดูแลจากหัวหน้างาน

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ พบว่าระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมดูแลจากหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์สูง กล่าวคือพนักงานได้รับการควบคุมดูแลที่ดีและได้รับความเป็นธรรมจากหัวหน้างาน หัวหน้างานมีการให้การสนับสนุนในด้านการทำงานอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม องค์กรควรจัดอบรมหลักสูตรภาวะการเป็นผู้นำให้กับหัวหน้างาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำ

เพื่อหัวหน้างานที่ได้รับการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในเชิงบริหารจัดการให้เหมาะสมกับกระบวนการหลักที่รับผิดชอบในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ควรมีศึกษาพนักงานธนาคารกสิกรไทย ทุกสาขาทั่วประเทศเพื่อได้ทราบผลวิจัยในภาพรวมของพนักงานทั้งหมดในองค์กร
3. ควรมีการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆที่ยังไม่เคยมีการนำมาศึกษา



## บรรณานุกรม

- กุสุมา จ้อยช้างเนียม 2547. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ ธนาคารกสิกรไทย. นนทบุรี : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง 2543. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- สุรัตน์จี คูตระกูล 2550. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ ใน เขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วันเพ็ญ แซ่มสุจี. 2543. ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต กรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.