

# ศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างธนาคารออมสินในเขต

## นครศรีธรรมราช 1

### A STUDY OF WORK MOTIVATION PATTERNS OF OPERATION STAFF'S

### GOVERNMENT SAVING BANK IN NAKHORN SI THAMMARAT 1

สิริวรรณ เศรษฐ์ทอง\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและลักษณะปัญหาของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างธนาคารออมสิน ในเขตนครศรีธรรมราช 1 ผลการวิจัยสรุปผลได้ดังนี้ (1) ด้านเงินเดือน ผลตอบแทนและสวัสดิการ ลูกจ้างธนาคารออมสินรู้สึกพึงพอใจในอัตราเงินเดือนที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด การมีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลต่างๆ นอกจากนี้พบว่าปัญหาส่วนใหญ่คือการไม่ได้รับโบนัสประจำปี ตลอดจนสวัสดิการต่างๆที่ได้รับมาไม่เท่าเทียมกับการเป็นพนักงาน (2) ความมั่นคงด้านการงานและการเงิน สำหรับลูกจ้างธนาคารออมสินมีความเชื่อมั่นในความสามารถและการบริหารงานของผู้บริหาร ทั้งยังมองว่าองค์กรเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง และมีรัฐบาลเป็นประกัน ซึ่งลูกจ้างธนาคารออมสินส่วนใหญ่ไม่ได้รู้สึกถึงปัญหาในส่วนนี้ (3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกประทับใจที่ทุกคนในสาขาให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ลักษณะปัญหาที่ลูกจ้างธนาคารออมสินพบเจอบางส่วนคือการที่ทัศนคติของแต่ละคนไม่ตรงกัน แต่ส่วนใหญ่ไม่ได้รู้สึกถึงปัญหาในด้านนี้ (4) ด้านการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับการบรรจุเป็นพนักงาน แต่พบว่าปัญหาในด้านนี้คือการที่ตำแหน่งสำหรับการบรรจุเป็นพนักงานมีอยู่อย่างจำกัด (5) ด้านการเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมและการมีชื่อเสียง ตระหนักถึงการได้รับรางวัลชื่นชมจากฝ่ายบริหารงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งลูกจ้างธนาคารออมสินไม่รู้สึกถึงปัญหาในด้านนี้ (6) ความสำเร็จด้านการงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คำสั่งถึงการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และพบว่าส่วนใหญ่ไม่พบเจอปัญหาในด้านนี้เช่นกัน

**คำสำคัญ :** แรงจูงใจ, ลูกจ้างธนาคารออมสิน

\*นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## ABSTRACT

The objective of this research is to study on the pattern and problem of the operation staff's motivation for working in the Government Saving Bank (GSB). The research findings in Nakhon Si Thammarat 1 can be summarized are (1) Salary Compensation and Welfare, operation staffs satisfied with rate. Salary that meets certain requirements benefits for various medical expenses are available. Furthermore, it is found that the majority of the problem is not receiving the annual bonus. Moreover, the welfare received are also unfair to those of operation staff. (2) Job security and financial stability for operation staff of GSB has faith in the executive's abilities and management. They also see the GSB as a government enterprise, under the Ministry of Finance and is government-quaranteed. The most operation staff of GSB are unaware of this issue. (3) Collaboration with co-workers, everyone in the field appeared to be assisting one another in their work. Some GSB operation staff are having difficulty because their points of view do not align. However, the most operation staff of GSB did not perceive a problem in this part. (4) Job promotion and work progress, operation staff of GSB focus on getting promoted in their careers. However, it was found that the problem in this part is that a number of available positions for staffing is limited. (5) Aspect of being well-known and respected in society, operation staff aware the award of admiration from manager and supervisors. The most of them have no concerns in this part. (6) Work accomplishment and responsibilities that include work to achieve the specified goals and found that most of them had no problems in this part as well.

**Keywords** : Motivation, Operation Staff of Government Saving Bank

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการเงินที่นอกจากจะให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้าเป็นอย่างดีแล้ว ยังใส่ใจดูแลรักษาบุคลากรไม่ว่าจะเป็นลูกจ้างหรือพนักงาน ซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละระดับและลูกจ้างมีความสำคัญต่อธนาคารทั้งสิ้น (การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อความยั่งยืน, ธนาคารออมสิน, 2563) ทางผู้บริหารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ เรียกได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาขององค์กร เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ (สำนักสื่อสารสัมพันธ์,ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564) ธนาคารออมสินมีปัจจัยที่เอื้อต่อพนักงาน คือสวัสดิการต่างๆ เช่น สิทธิการเบิกค่าเช่าบ้าน ความก้าวหน้าในเรื่องของเงินเดือน เช่น ชั้นพิเศษ โบนัส เป็นต้น แต่สำหรับลูกจ้างปฏิบัติการนั้น ไม่สามารถรับสิทธิใดๆที่กล่าวมาข้างต้นได้ จนกว่าจะสามารถสอบบรรจุเป็นพนักงานปฏิบัติการได้ ซึ่งมีการขึ้นบัญชีผู้สอบผ่านไว้ไม่เกิน 1 ปีเท่านั้น หากตำแหน่งในการเรียกบรรจุเป็นพนักงานในปีนั้น ๆครบจำนวนแล้ว ก็จะต้องสอบใหม่ในปีถัดไป (การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อความยั่งยืน, ธนาคารออมสิน, 2563)

ดังนั้นจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงรูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างธนาคารออมสิน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการเสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการของลูกจ้าง และนำผลจากการวิจัยนี้มาเป็นข้อมูลในการพิจารณาเพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับเปลี่ยนแผนงานให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ธนาคารออมสินได้ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างธนาคารออมสินในเขต นครศรีธรรมราช 1
2. เพื่อศึกษาลักษณะปัญหาของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างธนาคารออมสินในเขต นครศรีธรรมราช 1

### ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการใช้หลักการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview : IDI) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือลูกจ้าง

ปฏิบัติการที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปและมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี สังกัด  
ธนาคารออมสิน ในเขตนครศรีธรรมราช 1 โดยมีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน  
ทั้งหมด 11 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 22 คน

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2550) ได้สรุปทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ว่าเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ทุก  
ชนชั้น ตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานไปจนถึงความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ  
ในการทำงาน ด้วยการจูงใจคนด้วยสิ่งที่เป็นความต้องการของคน แบ่งออกได้เป็น 5 ลำดับขั้น  
1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น อากาศ  
อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย เป็นต้น 2) ความต้องการด้านความปลอดภัยและมั่นคง (Safety  
and Security Needs) เช่น ความปลอดภัยต่อร่างกาย ความมั่นคงในหน้าที่การงาน 3) ความ  
ต้องการความรักและความต้องการการยอมรับจากกลุ่ม (Belongingness and Love Needs)  
เช่น การอยากเป็นที่รัก อยากเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และการเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น 4) ความ  
ต้องการการเคารพยกย่อง (Esteem Needs) คือการที่บุคคลอยากได้รับการเคารพนับถือจากคน  
อื่นๆ อาจนำไปสู่การสร้างสถานภาพของตนเองให้โดดเด่น เกิดความชื่นชมในความสำเร็จของ  
งานที่ตนเองทำ 5) ความต้องการที่ได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็น  
ลำดับขั้นความต้องการสูงสุด เช่น ความรู้สึกที่ได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง การก้าวข้าม  
ขีดจำกัดเดิมๆ เป็นต้น

วินิต วิไลวงษ์วัฒนกิจ (2551) ได้สรุปทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ว่าเป็นทฤษฎี  
เกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งมาจากการศึกษาถึงสาเหตุของความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจ  
ในงาน โดยพบว่าความต้องการทางด้านบุคคลแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆคือ 1) ปัจจัยจูงใจ  
(Motivator Factor) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความชื่นชมยินดีในความสามารถของตน เช่น  
ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ  
ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เป็นต้น 2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ลด  
ความไม่พอใจในงานลง เช่น เงินเดือน โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับเพื่อน  
ร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน เป็นต้น ซึ่งทั้งสองปัจจัยเหมาะสำหรับ  
การใช้ในกลุ่มบุคคลที่ต้องการปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่สามารถเป็น  
แรงจูงใจให้บุคคลเลือกเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร

ฐากร โพลีธอนันต์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจการทำงานของตัวแทนธุรกิจ ประกันชีวิต บริษัทไทยประกันชีวิต จังหวัดชลบุรี จากผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของตัวแทนธุรกิจประกันชีวิต โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีระดับความคิดเห็นมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ตามลำดับ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการใช้หลักการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview : IDI) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือลูกจ้างปฏิบัติการที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปและมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปีเท่านั้น สังกัดธนาคารออมสิน ในเขตนครศรีธรรมราช 1 โดยมีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวนทั้งหมด 11 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 22 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purpose Sampling) จากนั้นนำองค์ประกอบทั้งหมด 6 ข้อ ที่จะทำการวิจัยครั้งนี้ มาทำแบบสัมภาษณ์รูปแบบแรงจูงใจและลักษณะปัญหา ดังนี้ (1) เงินเดือน ผลตอบแทนและสวัสดิการ (2) ความมั่นคงด้านงานและการเงิน (3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (4) การเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (5) การเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมและการมีชื่อเสียง (6) ความสำเร็จด้านงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยได้นำประเด็นของแรงจูงใจทั้ง 6 ข้อ มาใช้ในการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างธนาคารออมสิน ในเขต นครศรีธรรมราช 1 โดยเป็นคำถามแบบปลายเปิด จากนั้นทำการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ ข้อมูล โดยใช้วิธีการแจกแจงค่าความถี่ (F-frequencies) เมื่อได้ค่าความถี่ของแต่ละหัวข้อแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้นำมาสรุปรูปแบบและปัญหาของแรงจูงใจ จากนั้นนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางค่าความถี่ และการพรรณนาตามลักษณะของ ข้อมูล

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศึกษาารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างธนาคารออมสินในเขต นครศรีธรรมราช 1 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

## 1. เงินเดือน ผลตอบแทนและสวัสดิการ

1.1 รูปแบบแรงจูงใจด้านเงินเดือน ผลตอบแทนและสวัสดิการ ลูกจ้างธนาคารออมสินส่วนใหญ่มีความเห็นว่า อัตราเงินเดือนเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 90.91 การได้รับสวัสดิการเรื่องค่ารักษาพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 72.73 รองลงมาคือ การได้รับค่าเครื่องแบบประจำปี โดยจะได้รับการทุกๆ เดือนมกราคมของทุกปี คิดเป็นร้อยละ 45.45 และอันดับสุดท้ายคือ การได้รับสิทธิการลาต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 36.36

1.2 ลักษณะปัญหาด้านเงินเดือน ผลตอบแทนและสวัสดิการ คือ การไม่ได้รับโบนัสประจำปี คิดเป็นร้อยละ 72.73 ซึ่งลูกจ้างธนาคารออมสินจะได้รับเงินก้อนจำนวนหนึ่งที่เท่ากันทุกคน แตกต่างจากพนักงานที่ได้รับเงินโบนัสในรูปแบบของอัตราฐานเงินเดือนคูณกับจำนวนเดือนที่ธนาคารประเมินผลให้ รองลงมาคือ สวัสดิการที่ได้รับไม่เท่าเทียมกับการเป็นพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 27.27 เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลของบิดามารดา เป็นต้น

## 2. ความมั่นคงด้านการงานและการเงิน

2.1 รูปแบบแรงจูงใจด้านความมั่นคงด้านการงานและการเงิน ลูกจ้างธนาคารออมสินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การที่องค์กรเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง ทำให้เชื่อมั่นว่าองค์กรจะทำให้ตนเองนั้นเกิดความมั่นคงในงานได้ คิดเป็นร้อยละ 72.73 รองลงมาคือ การที่มีผู้บริหารเก่งและมีความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 63.64 เนื่องจากการบริหารงานที่ดีของผู้บริหารทั้งในอดีตและปัจจุบัน สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกจ้างว่าจะสามารถบริหารองค์กรให้เกิดเป็นความมั่นคงในงานที่ตนทำอยู่ได้

2.2 ลักษณะปัญหาด้านความมั่นคงด้านการงานและการเงิน ลูกจ้างธนาคารออมสินไม่ได้รู้สึกถึงปัญหาในส่วนนี้ คิดเป็นร้อยละ 63.64 รองลงมาคือ มีการให้ความเห็นว่า อนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน คิดเป็นร้อยละ 36.36

## 3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

3.1 รูปแบบแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นแรงจูงใจที่อยากจะปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในรูปแบบนี้ คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมาคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คิดเป็นร้อยละ 45.45

3.2 ลักษณะปัญหาด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินไม่ได้รู้สึกถึงปัญหาในส่วนนี้ คิดเป็นร้อยละ 63.64 รองลงมาคือ ทักษะคติในการทำงานแตกต่างกัน คิดเป็นร้อยละ 36.36

#### 4. การเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

4.1 รูปแบบแรงจูงใจด้านการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การได้บรรจุเป็นพนักงาน ถือเป็นความก้าวหน้าในการทำงานอันดับแรกสำหรับลูกจ้าง คิดเป็นร้อยละ 90.91 ทั้งนี้การเลื่อนตำแหน่งของลูกจ้าง เป็นไปตามลำดับขั้นตอน ตามเกณฑ์ของธนาคาร กล่าวคือ มีการจัดสอบเพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงาน ปีละ 1 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 27.27

4.2 ลักษณะปัญหาด้านการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน คือ ตำแหน่งสำหรับการบรรจุเป็นพนักงานมีจำกัด คิดเป็นร้อยละ 63.64 กล่าวคือ ในทุกๆปี มีลูกจ้างสอบผ่านข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ผ่านเป็นจำนวนมาก ซึ่งธนาคารจะขึ้นบัญชีผู้สอบได้เป็นจำนวน 1 ปี และตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการที่ว่างในแต่ละปีไม่เท่ากัน ทำให้ลูกจ้างที่สอบผ่าน ไม่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานทุกคน รองลงมาคือ การใช้เส้นสายและระบบอุปถัมภ์ คิดเป็นร้อยละ 45.45

#### 5. การเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมและการมีชื่อเสียง

5.1 รูปแบบแรงจูงใจด้านการเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมและการมีชื่อเสียง ลูกจ้างธนาคารออมสินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพดี คิดเป็นร้อยละ 63.64 ทำให้คนรอบข้างหรือคู่สนทนาเกิดความรู้สึกชื่นชมในการกระทำ เช่น การวางตัวที่เหมาะสม การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น รองลงมาคือ การกล้าแสดงออก ทำให้บุคคลนั้นเป็นที่สนใจจากคนรอบข้าง เกิดเป็นความประทับใจและการจดจำได้ของคนรอบข้าง คิดเป็นร้อยละ 54.55

5.2 ลักษณะปัญหาด้านการเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมและการมีชื่อเสียง ลูกจ้างธนาคารออมสินส่วนใหญ่ไม่รู้ลึกถึงปัญหาในด้านนี้ คิดเป็นร้อยละ 100 เนื่องจากบุคลากรในองค์กรแต่ละคนสามารถรับรู้ได้ถึงภาพลักษณ์ ความสามารถที่เกิดกับบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือนั้นจริงๆ เช่น การพบปะพูดคุย การบอกต่อถึงความสามารถ หรือคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา จนเกิดเป็นการยอมรับนับถือโดยไม่มีข้อโต้แย้งใดๆ

#### 6. ความสำเร็จด้านการงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ

6.1 รูปแบบแรงจูงใจด้านการงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ลูกจ้างธนาคารออมสินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น เป้าหมายประจำปี เป้าหมายที่ได้รับมอบหมายอย่างเร่งด่วน คิดเป็นร้อยละ 90.91 รองลงมาคือ การไม่เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 27.27

6.2 ลักษณะปัญหาความสำเร็จด้านการงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ลูกจ้างธนาคารออมสินส่วนใหญ่ไม่รู้ลึกถึงปัญหาด้านนี้ คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมาคือ การได้รับงานที่

นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายไว้ตั้งแต่ตอนแรก ทำให้การบริหารจัดการงานกับเวลาไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ คิดเป็นร้อยละ 18.18

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างธนาคารออมสินในเขต นครศรีธรรมราช 1 โดยการกำหนดรูปแบบแรงจูงใจทั้งหมด 6 ด้าน สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. เงินเดือน ผลตอบแทนและสวัสดิการ สรุปได้ว่า รูปแบบแรงจูงใจของลูกจ้างธนาคารออมสินในด้านนี้ มีผลต่อการตัดสินใจเลือกทำงานในที่นี้ เนื่องจากการยอมรับได้ในอัตราเงินเดือนที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน วินิต วิไลวงษ์วัฒนกิจ, 2551) กล่าวว่า เงินเดือนคือรายได้ที่ได้รับประจำในจำนวนที่คงที่ที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามชั่วโมงการทำงานและการที่บุคคลรู้สึกพึงพอใจในงาน มักได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้น เช่น ฐานเงินเดือน ค่าจ้าง รวมถึงงานวิจัยของจุฑารัตน์ ศรีไย (2554) พบว่าด้านรายได้และค่าตอบแทนผลประโยชน์ที่ได้รับด้านความมั่นคงของธนาคารมีผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

2. ความมั่นคงด้านการทำงานและการเงิน สรุปได้ว่า ลูกจ้างธนาคารออมสินมีรูปแบบแรงจูงใจในการทำงานด้านนี้ โดยมองว่าองค์กรเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง ทำให้เชื่อมั่นว่าองค์กรแห่งนี้จะทำให้ความมั่นคงในงานนั้นเกิดขึ้นกับตนเองได้ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ปฐมวงศ์ สีหาเสนา 2557) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงานและการเงิน เป็นความรู้สึกที่มั่นคงในงานที่ทำอยู่นั้นสามารถเป็นอาชีพที่ทำได้ตลอดไป และงานที่ปฏิบัติอยู่จะทำให้สภาพความเป็นอยู่ ฐานะของครอบครัวดีขึ้น หรือทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน วารี ทิพย์เนตร, 2560) พบว่ารู้สึกได้ถึงความมั่นคงในตำแหน่งงานว่าองค์กรจะไม่ปิดกิจการลงอย่างแน่นอน และความรู้สึกปลอดภัยในองค์กรว่าไม่มีอันตรายต่อร่างกายและจิตใจ รวมถึงงานวิจัยของสถาพร ไกรถวิล (2553) พบว่างานที่ทำอยู่ในขณะนี้มี ความมั่นคงและก้าวหน้า และสามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จได้โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนหน่วยงาน

3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สรุปได้ว่า ลูกจ้างธนาคารออมสินมีรูปแบบแรงจูงใจในการทำงานด้านนี้ มาจากการมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน กิติมา ดรธี, 2556) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร ที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ปกป้องหรือร่วมมือกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฐมวงศ์



สีหาเสนา (2557) พบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีและสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลูกจ้างธนาคารออมสินยังให้ความเห็นถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดย Herzberg (1959, อ้างถึงใน ธรรมบุญ ศิริเจริญธรรม, 2556) พบว่าการติดต่อสื่อสาร กิริยาวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้และมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปอย่างฉันทมิตร หรือสอดคล้องกับทฤษฎี E.R.G. Alderfer (1969) กล่าวว่า ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

4. การเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ลูกจ้างธนาคารออมสินมีรูปแบบแรงจูงใจในการทำงานด้านนี้ คือการได้บรรจุเป็นพนักงาน ซึ่งเปรียบเสมือนการขึ้นตำแหน่งสำหรับลูกจ้าง สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร ให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้นจากเดิม อีกทั้งการเลื่อนตำแหน่งของลูกจ้างธนาคารออมสิน เป็นไปตามลำดับขั้นตอน ตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์ภิมล ญาณกาย (2553) พบว่าอยู่ในระดับมาก การบริหารบุคคลเพื่อดำเนินการให้พนักงานได้รับการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยมีการประเมินความสามารถของพนักงานอย่างเป็นธรรม เพื่อเลื่อนขั้นไปตามสายงานอย่างมีความเหมาะสม

5. การเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมและการมีชื่อเสียง สรุปได้ว่า ลูกจ้างธนาคารออมสินมีรูปแบบแรงจูงใจในการทำงานด้านนี้คือ การมีบุคลิกภาพที่ดี ที่ทำให้คนรอบข้างหรือคู่สนทนา เกิดความรู้สึกชื่นชมในการกระทำ เช่น การวางตัวที่เหมาะสม การมีมนุษยสัมพันธ์ดี ตลอดจนการกล้าแสดงออก ทำให้บุคคลนั้นเป็นที่สนใจจากคนรอบข้างจนเกิดเป็นความประทับใจและการจดจำได้ สอดคล้องงานวิจัยของโชติกา ระโส (2555) พบว่าอยู่ในระดับมาก บุคลากรได้รับการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และได้รับการยกย่องชมเชยในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ

6. ความสำเร็จด้านการงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ สรุปได้ว่า ลูกจ้างธนาคารออมสินมีรูปแบบแรงจูงใจในการทำงานด้านนี้คือ การทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมวงค์ สีหาเสนา (2557) พบว่าบุคคลสามารถทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานยอมรับในผลการปฏิบัติงานนั้นๆ

## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างธนาคารออมสิน ในเขตนครศรีธรรมราช 1 อย่างต่อเนื่อง โดยนำปัจจัยที่พบความต่างมาศึกษาเพิ่มเติมอีกครั้ง และมีการเก็บกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้

2. ศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างธนาคารออมสิน ในเขตจังหวัดใกล้เคียงเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบแรงจูงใจ นำมาสู่การได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

## เอกสารอ้างอิง

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อความยั่งยืน, ธนาคารออมสิน. (2563). การสรรหา

บุคลากร. ค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2564, จาก <https://www.gsb.or.th/other/hrplc/>

กิติมา ตรีชัย. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จุฑารัตน์ ศรีไย. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานกสิกรไทย จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

โชติกา ระโส. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ฐากร ไพสิฐอนันต์. (2554). แรงจูงใจในการทำงานของตัวแทนธุรกิจประกันชีวิต บริษัทไทยประกันชีวิต จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทิพย์กมล ญาณกาย. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ธรรมบุญ ศิริเจริญธรรม. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลฉนวน  
อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, กลุ่ม  
วิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปฐมวงศ์ สีหาเสนา. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง  
ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต, กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2550). รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู. วิทยานิพนธ์ปรัชญา  
ดุสิตบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วารี ทิพย์เนตร. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วย  
ภาครัฐและภาคเอกชน พื้นที่จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,  
กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วินิต วิไลวงษ์วัฒนกิจ. (2551). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในสถานี  
อนามัยระดับตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สถาพร ไกรถวิล. (2553). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์  
การเกษตรในจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สำนักสื่อสารสัมพันธ์, ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). สถาบันการเงิน : การธนาคารเพื่อ  
ความยั่งยืน. ค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2564, จาก  
<https://www.bot.or.th/Thai/Segmentation/Public/Pages/Visit-BOT.aspx>
- Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Herzberg, F., Bernard, M., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Son.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.