

แรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดี
ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ

สารนิพนธ์
ของ
นางสาวจันทนา ประสงค์ศิลปกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ตุลาคม 2547
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดี
ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ

บทคัดย่อ
ของ
นางสาวจันทนา ประสงค์ศิลปกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ตุลาคม 2547

จันทนา ประสงค์ศิลปกุล. (2547). แรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดี ของ

พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ. สารนิพนธ์ บช.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ :

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง.

ในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดี ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ พร้อมทั้งเปรียบเทียบแรงจูงใจกับปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน ตลอดจนหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมการทำงาน และแรงจูงใจกับความจงรักภักดี ของพนักงานที่มีต่อธนาคารกสิกรไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ จำนวน 275 คน โดยเลือกตัวอย่างแบบโควตา จากนั้นแจกแบบสอบถามแบบสะดวก ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามแบบ Semantic differential scale ที่กำหนดมาตรวัด 5 ระดับ รวมทั้งข้อเสนอแนะด้านผลตอบแทน ที่เป็นคำถามปลายเปิด

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับมาก และด้านโอกาสความก้าวหน้าในระดับน้อย ส่วนพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และความจงรักภักดีอยู่ในระดับมาก

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับพนักงานที่มีเพศและระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่พบว่า

1. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
2. พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและโอกาสความก้าวหน้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. พนักงานที่มีตำแหน่งองค์กรแตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

แรงจูงใจกับพฤติกรรมการทำงาน และแรงจูงใจกับความจงรักภักดี มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือเมื่อพนักงานมีแรงจูงใจมาก จะทุ่มเทให้กับการทำงานมาก อีกทั้งยังมีความจงรักภักดีต่อธนาคารมากด้วย

จากการรวบรวมข้อเสนอแนะเรื่องผลตอบแทนพบว่า พนักงานมีความต้องการให้ธนาคารปรับฐานเงินเดือนมากที่สุด รองลงมาคือการเบิกค่ารักษาพยาบาลบิดา มารดา บุตร ส่วนที่เหลือคือบริการรถรับส่งฟรี เพิ่มหลักสูตรการฝึกอบรม การให้เงินรางวัล เพิ่มวงเงินค่าทันตกรรม ชุดทำงานฟรี ส่วนเพิ่มจำนวนเงินค่าครองชีพ เพิ่มวงเงินค่าเล่าเรียนบุตร คຸ້ມครองการตงาน และเพิ่มเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ตามลำดับ

THE MOTIVATION, WORKING BEHAVIOUR AND LOYALTY
OF EMPLOYEES IN SYSTEMS GROUP OF KASIKORNBANK

AN ABSTRACT

BY

JANTANA PRASONGSINLAPAKUL

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University
October 2004

Jantana Prasongsinlapakul. (2004). *The Motivation, Working Behaviour and Loyalty of Employees in Systems Group of KASIKORNBANK*. Master Project, M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School Srinakharinwirot University.
Advisor: Asst. Prof. Dr. Apiruth Tangkrachang.

This research is aimed to study the motivation, working behaviour and loyalty of employees in Systems group of KASIKORNBANK. In addition, it compares the motivation to different individual factors such as gender, ages, educations, positions and working experience. It also studies the correlation between motivation and working behaviour, and the correlation between motivation and loyalty.

The sample size used in the research is a number of 275 employees in Systems group of KASIKORNBANK that are chosen by quota sampling, and then are randomized by using convenience method. The instrument for this research is the questionnaires designed by semantic differential scale of five levels.

As the result, it is found that the employees have the motivation on compensation at the medium level, colleague relationship at the high level, advancement opportunity at the low level, working behaviour at the medium level and loyalty at the high level.

On the part of hypothesis test, the employees with different gender and working experience do not affect the motivation. Furthermore, it informs as follows:

1. The employees with different ages affect the motivation on colleague relationship and advancement opportunity at statistically significant of 0.01 level.
2. The employees with different educations affect the motivation on compensation at statistically significant of 0.01 level, on colleague relationship and advancement opportunity at statistically significant of 0.05 level.
3. The employees with different positions affect the motivation on compensation at statistically significant of 0.01 level.

There are the correlations between the motivation and working behaviour; and, the motivation and loyalty at statistically significant in the same direction of 0.01 level.

On the open-ended questionnaires about the compensation reveal that the most benefit employees would like to receive is salary base adjustment, followed by medical allowance for their family. The rest are the free service on transportation, more training courses, rewards, more dental allowance, free uniform, more cost of living, more educational allowance for their children, unemployment insurance and more provident fund.

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย
จาก
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการ
สอบได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. อภัย สงครน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภีรัฐ ตั้งกระจ่าง)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

อภีรัฐ

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

ดร. อภัย สงครน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภีรัฐ ตั้งกระจ่าง)

ประธาน

อภีรัฐ

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

อภีรัฐ

(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กตติมา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

คณบดีคณะสังคมศาสตร์

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2547

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และประธานควบคุมสารนิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ด้วยดีตลอดมา โดยเริ่มตั้งแต่การสร้าง ความกระจำงในเรื่องกรอบแนวคิดในการวิจัย การค้นหา ทฤษฎีต่าง ๆ วิธีดำเนินการวิจัย และรวมถึงการเขียนผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล อภิปรายผล ซึ่งนอกจากนี้ท่านยังได้กรุณาสละเวลาในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อควบคุมสารนิพนธ์ ฉบับนี้ให้มีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และรองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา กรรมการควบคุมสารนิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาในการให้คำแนะนำ ตรวจสอบความเที่ยงตรง และปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ให้มีประสิทธิภาพตรงตามเนื้อหา ตามโครงสร้าง และตาม เกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทุกคน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

จินทนา ประสงค์ศิลป์กุล

สารบัญ

บทที่

หน้า

1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
สมมติฐานในการวิจัย.....	5
 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ.....	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน.....	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดี.....	17
ภาพรวมธนาคารกสิกรไทย.....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	23
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	23
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	24
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	27
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	27
 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา.....	32
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	40

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	49
สรุปผลการวิจัย.....	52
อภิปรายผลการวิจัย.....	53
ข้อเสนอแนะ.....	56
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	57
บรรณานุกรม.....	58
ภาคผนวก.....	61
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	62
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม.....	67
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	69
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	71

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล.....	32
2 จำนวนและร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	33
3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน.....	34
4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน.....	35
5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจ ด้านโอกาสความก้าวหน้า.....	36
6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการทำงาน.....	37
7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดี.....	38
8 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะด้านผลตอบแทน.....	39
9 การเปรียบเทียบแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า จำแนกตามเพศ.....	40
10 การเปรียบเทียบแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า จำแนกตามอายุ.....	41
11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุที่แตกต่างกันกับแรงจูงใจ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า.....	42
12 การเปรียบเทียบแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า จำแนกตามการศึกษา.....	43
13 การเปรียบเทียบแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า จำแนกตามการตำแหน่งองค์กร.....	44
14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของตำแหน่งองค์กรที่แตกต่างกัน กับแรงจูงใจด้านผลตอบแทน.....	45
15 การเปรียบเทียบแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน.....	46
16 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า กับพฤติกรรมการทำงาน.....	47
17 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า กับความจงรักภักดี.....	48

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ความสามารถในการทำงานของบุคคลและแรงจูงใจกับผลผลิต.....	7
2 ลำดับความต้องการของมนุษย์.....	10
3 ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ.....	11
4 ผลของความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัย.....	11
5 ผลของความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ.....	12
6 สัมพันธภาพระหว่างทฤษฎีสองปัจจัย, ลำดับชั้นความต้องการ และอี อาร์ จี.....	13
7 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน.....	15

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

จากวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 ธนาคารกสิกรไทยเผชิญกับ 2 ปัญหาใหญ่พร้อมกัน คือ ปัญหาแรก แสวงหาทุนมาทดแทนหนี้ที่กำลังเปลี่ยนเป็นหนี้เสียอย่างรวดเร็วในขณะนั้น ซึ่งตระกูลลำชาสามารถพาธนาคารกสิกรไทยพ้นวิกฤติได้ด้วยการลดความเป็นเจ้าของและเปิดทางให้ต่างชาติเข้ามาถือหุ้นเพิ่มขึ้น โดยในช่วงเพิ่มทุนระหว่างปี 2541-2542 นั้น ธนาคารกสิกรไทย ขยับเพดานการถือหุ้นต่างชาติจาก 46% เป็น 51% และผู้ถือหุ้นใหญ่หมายเลขหนึ่งคือ จีไอซี (GIC : Government Investment Corporation) ซึ่งมีหุ้นธนาคารกสิกรไทยเกือบ 10% แต่สัดส่วนการถือครองหุ้นของตระกูลลำชาลดลงเหลือแค่ 7%

ปัญหาที่สองคือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่จบ คุณบัณฑิตให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวตั้งแต่รับตำแหน่ง และเขามีทัศนคติว่าธนาคารกสิกรไทยในขณะนั้น มีระบบอุปถัมภ์ และใช้ความรู้สึกมากกว่าพิสูจน์กันด้วยความสามารถ สมมติฐานดังกล่าวทำให้เครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพการทำงานถูกออกแบบขึ้นมา และการวัดระดับความรู้และการสอบเพื่อความก้าวหน้า ถูกนำมาใช้กับกระบวนการเปลี่ยนแปลงพร้อม ๆ กับการลดขนาดองค์กรด้วยการโอนส่วนงานสนับสนุนออกไปว่าจ้างบริษัทภายนอกแทน เช่น ส่วนงานคอมพิวเตอร์ที่ไปว่าจ้างให้ไอบีเอ็มมาบริหาร เป็นต้น (จิตติศักดิ์ นันทพานิช. 2547 : 10)

นอกจากการมีสภาพคล่องทางการเงินอย่างเหมาะสมแล้ว องค์ประกอบที่ถือได้ว่าสำคัญยิ่งอีกหลาย ๆ ส่วนก็จะต้องหนีไม่พ้นในเรื่องของ คน (People) กลยุทธ์ (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) การบริหารจัดการปัจจัยสำคัญทั้ง 3 ส่วนนี้ให้สมดุลกัน กำลังจะกลายเป็นแม่แบบทางการบริหาร (Management archetypes) สำหรับองค์กรธุรกิจทุกประเภทที่ต้องการจะสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน สร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และสร้างความแข็งแกร่งให้พร้อมพรั่ง เพื่อรองรับเหตุวิกฤติอันอาจไม่คาดคิด

ธนาคารกสิกรไทยเป็นหนึ่งในบรรดาต้นแบบของธุรกิจไทย ที่ได้แสดงวิสัยทัศน์ที่จะเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategy-focused organization) ด้วยการรณรงค์มุ่งให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจในเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของธนาคาร อันจะนำไปสู่การตัดสินใจและการปฏิบัติในทุกๆ ระดับ ในการรณรงค์ดังกล่าวได้เน้นไปที่การใช้เครื่องมือรวม 3 อย่าง ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) รางวัล (Reward) และโอกาสความก้าวหน้า (Opportunity)

การมุ่งเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทำให้ธนาคารเริ่มกลับมามีกำไรภายหลังจากที่ขาดทุนอย่างหนักในช่วงวิกฤติ โดยธนาคารสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นจากการทำกำไรสุทธิเป็นอันดับ 1 ของระบบธนาคารพาณิชย์ในปี 2545 และปี 2546 จนเป็นที่มาของการได้รับรางวัลธนาคารแห่งปีมาครองเป็นเวลาถึง 2 ปีติดต่อกัน โดยการจัดอันดับจากวารสารการเงินธนาคาร

จากความสำเร็จนี้ส่วนหนึ่งเป็นการปรับกลยุทธ์การบริหารงานภายในธนาคารที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2546 ธนาคารได้พิจารณาการใช้บริการงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจากภายนอก (IT outsourcing) โดยว่าจ้างบริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ดูแลงานด้านนี้ให้กับธนาคารโดยตรง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลต่อพนักงานที่ทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะต้องตัดสินใจเลือกที่จะทำงานกับธนาคาร หรือโอนย้ายไปเป็นพนักงานของไอบีเอ็ม

ผลสรุปคือมีพนักงานจำนวนหนึ่งยืนยันการทำงานที่ธนาคารกสิกรไทยต่อไป โดยธนาคารได้มีการจัดแบ่งฝ่ายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ เพื่อรองรับกับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good governance)

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงแรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ที่มีภารกิจด้านงานสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งแม้เป็นงานที่ไม่ได้สร้างรายได้ให้กับธนาคารโดยตรง แต่มีความสำคัญในการช่วยให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการศึกษาถึงแรงจูงใจที่สามารถทำให้พนักงานสายงานนี้ มีกำลังใจเพียงพอที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่ธนาคารคาดหวัง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของธนาคารให้สามารถแข่งขันได้ เป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดี ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาดำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมการทำงาน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดี

ความสำคัญของการวิจัย

ผลที่ได้จากการวิจัย ทำให้ทราบถึงแรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ โดยสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในการปรับปรุงพัฒนาด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน อันจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่เอื้อต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ทั้งนี้เพื่อดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับธนาคาร

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

คือพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ จำนวน 875 คน (ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย. 2547, มีนาคม)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

คือพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ จำนวน 275 คน โดยเลือกตัวอย่างแบบโควต้า (Quota sampling) จากนั้นแจกแบบสอบถามแบบสะดวก (Convenience sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ คือปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

1.1 เพศ

1.1.1 ชาย

1.1.2 หญิง

1.2 อายุ

1.2.1 น้อยกว่า 30 ปี

1.2.2 30 - 39 ปี

1.2.3 40 - 49 ปี

1.2.4 50 ปีขึ้นไป

1.3 การศึกษา

1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.3.2 ปริญญาตรี

1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

1.4 ตำแหน่งองค์กร

1.4.1 พนักงานชั้นต้น / กลาง

1.4.2 ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน

1.4.3 หัวหน้าส่วนขึ้นไป

1.5 ระยะเวลาในการทำงาน

1.5.1 น้อยกว่า 5 ปี

1.5.2 5 - 9 ปี

1.5.3 10 - 14 ปี

1.5.4 15 ปีขึ้นไป

2. ตัวแปรตาม แบ่งเป็นดังนี้

2.1 แรงจูงใจ ได้แก่

2.1.1 ผลตอบแทน

2.1.2 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

2.1.3 โอกาสความก้าวหน้า

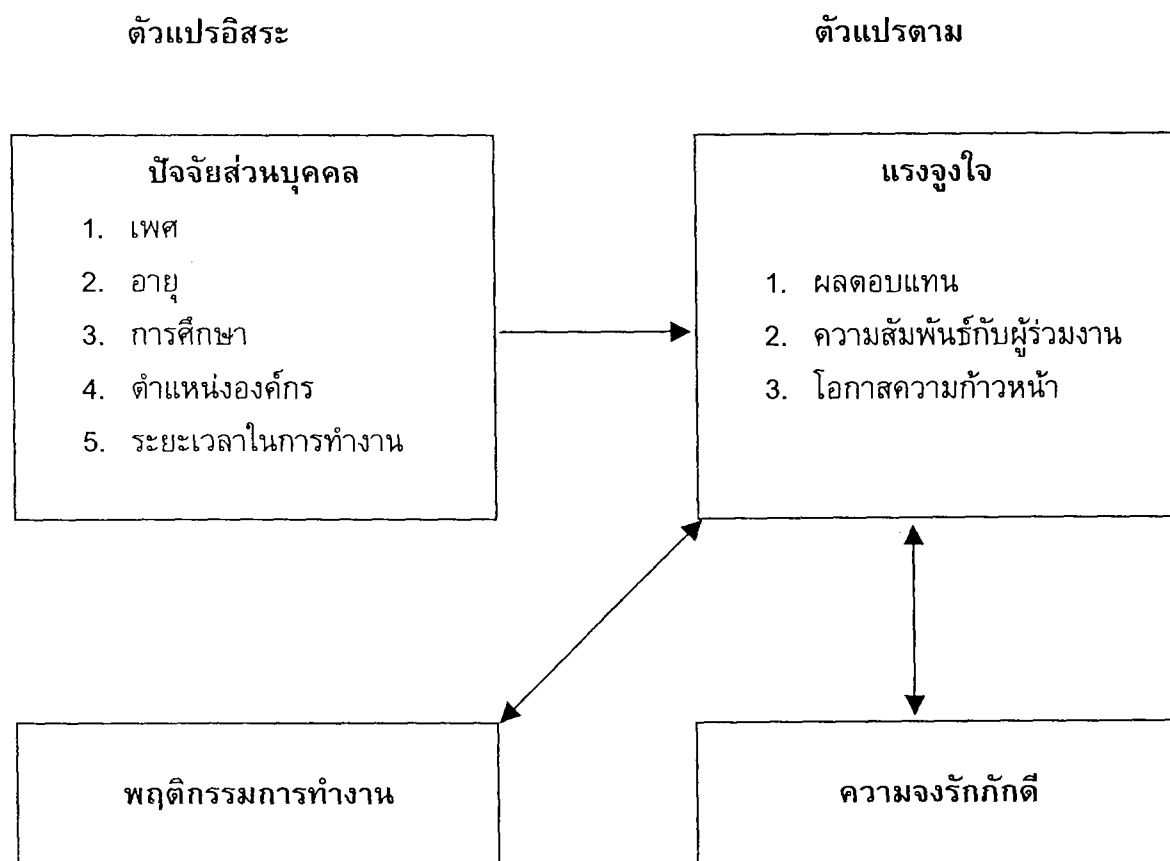
2.2 พฤติกรรมการทำงาน

2.3 ความจงรักภักดี

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งกระตุ้น หรือเป็นแรงผลักดันจากความ ต้องการ ที่ทำให้พนักงานมีความเต็มใจและพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล ได้แก่ ผลตอบ แทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า
2. พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
3. ความจงรักภักดี หมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกซึ่งความเคารพรักของ พนักงานที่มีต่อธนาคารกสิกรไทย
4. พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ หมายถึง บุคลากรที่ทำงานกับธนาคาร กสิกรไทย สังกัดสายงานระบบ จำนวน 7 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่าย บริหารงานข้อมูลสารสนเทศ ฝ่ายความปลอดภัยข้อมูลสารสนเทศ ฝ่ายพัฒนากระบวนการทำงาน ฝ่ายส่งเสริมการปฏิบัติการ ฝ่ายปฏิบัติการกลาง ฝ่ายบริหารงานกลางและทรัพย์สินถาวร
5. ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หมายถึง ฝ่ายบริหารงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายบริหารงานข้อมูลสารสนเทศ ฝ่ายความปลอดภัยข้อมูลสารสนเทศ ฝ่าย พัฒนากระบวนการทำงาน ฝ่ายส่งเสริมการปฏิบัติการ
6. ฝ่ายที่ไม่ได้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Non-IT) หมายถึง ฝ่ายปฏิบัติ การกลาง ฝ่ายบริหารงานกลางและทรัพย์สินถาวร
7. ผลตอบแทน หมายถึง เงินเดือน ค่าครองชีพ บำเหน็จพิเศษ โบนัส สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่าง ๆ ของธนาคาร
8. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หมายถึง การอยู่ร่วมกัน การช่วยเหลือกันทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
9. โอกาสความก้าวหน้า หมายถึง การที่พนักงานมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อน ตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและในการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

1. พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจต่างกัน
2. แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน
3. แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดี
4. ภาพรวมธนาคารกสิกรไทย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

ความหมายของการจูงใจ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจูงใจดังนี้

ครีทเนอร์ (Kreitner. 1983 : 329) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยา ที่ต้องการให้พฤติกรรมออกมาเป็นไปตามวัตถุประสงค์และการสั่งการที่ต้องการ

มันดี และ ไพรม็อกซ์ (Mondy & Primeaux. 1993 : 294) ได้ให้ความหมาย การจูงใจว่า หมายถึง ความปรารถนาในการใช้ความพยายามออกมา เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้

โรบบินส์ (Robbins. 1993 : 205) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ

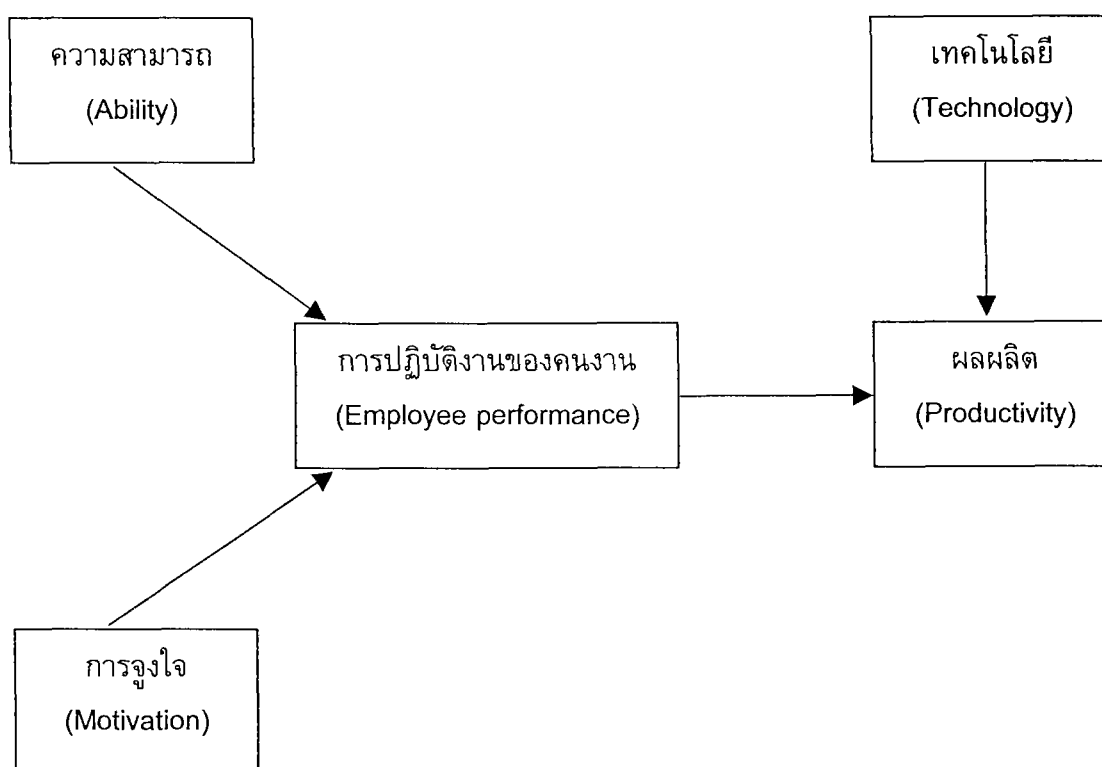
ธงชัย ยมจินดา และ จุมพล หนิมพานิช (2524 : 186) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง การสร้างแรงดลใจให้เกิดการกระทำและมุ่งประสงค์ เป็นสิ่งที่สำคัญที่กำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นสิ่งยั่วยุมนุษย์ไปถึงวัตถุประสงค์ และเป็นความต้องการของบุคคลที่จะฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 450) ได้กล่าวว่า การจูงใจในการปฏิบัติงาน คือการพยายามให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นทางที่จะได้รับประโยชน์และมีผลประโยชน์ร่วมกัน การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบก็จะเป็นไปอย่างดีที่สุด การจูงใจจึงมีหลักสำคัญว่า ต้องพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านร่างกายและจิตใจอยู่เสมอ

จากนิยามของนักวิชาการต่าง ๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึงความพยายามในการทำงานอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยความพยายามนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ

ความสำคัญของแรงจูงใจ

การจูงใจมีผลอย่างสำคัญต่อการปฏิบัติงานของคนงาน ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณสูงค่าเพียงไร การจูงใจมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมาก จากการศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์ และแผนภาพการผลิต (Productivity diagram) ได้เป็นที่ยอมรับว่าผลผลิตขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างและเทคโนโลยี (Technology) กับเป็นที่ยอมรับกันว่า การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ (Motivation) และความสามารถของลูกจ้าง (Ability) ด้วย ซึ่งแสดงได้ดังภาพประกอบ 1 (สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 310)



ภาพประกอบ 1 ความสามารถในการทำงานของบุคคลและแรงจูงใจกับผลผลิต

ความสำคัญของแรงจูงใจจึงหมายถึง การที่ผลผลิตของงานออกมาได้ตามวัตถุประสงค์เสร็จทันเวลา คุณภาพของงานเป็นเลิศ ต้องใช้ทั้งทักษะ ความเชี่ยวชาญและความสามารถของพนักงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ หากพนักงานยังไม่สามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวออกมาใช้ได้ องค์กรต้องใช้แรงจูงใจในการสร้างแรงกระตุ้น แรงผลักดันให้พนักงานเกิดศักยภาพขึ้น และทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

สิ่งที่จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานคือ รางวัลและสิ่งล่อใจ อาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 407)

1. รางวัลและสิ่งล่อใจที่เป็นตัวเงิน เช่น

1.1 การจ่ายเงินตามเวลา (Time payment) เป็นการให้รางวัลที่ธรรมดาที่สุด เพราะการจ่ายเงินตามเวลาให้ตรงเวลา เช่น ค่าจ้างรายวัน เงินเดือน หากจ่ายไม่ตรงเวลาที่ได้กำหนดไว้ก็จะมีแรงจูงใจในการทำงาน

1.2 การให้สิ่งล่อใจในการทำงาน (Incentive payment) แบ่งออกเป็น

1.2.1 เงินตอบแทนต่อสินค้าแต่ละชิ้นที่ผลิตได้ เช่น การที่พนักงานผลิตสินค้าได้มาตรฐาน โดยให้รางวัลเป็นจำนวนชิ้นที่สามารถผลิตได้

1.2.2 โบนัสกลุ่ม (Group bonus) ระบบนี้จะพิจารณาเป็นกลุ่มเป็นสายงานมากกว่าการพิจารณาเป็นรายบุคคล มักจะให้ในกรณีที่ทำงานเป็นทีม เพราะไม่สามารถที่จะพิจารณาให้เป็นรายบุคคลได้

1.2.3 การแบ่งผลกำไร (Profit sharing) ในกรณีที่บริษัทหรือองค์กรได้รับกำไรจากการดำเนินงาน บริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ จะให้พนักงานมีส่วนร่วมกับการที่เกิดขึ้นด้วย โดยอาจแบ่งให้เป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนที่พนักงานได้

1.2.4 การซื้อหุ้น (Stock option) เมื่อองค์กรต้องการที่จะขยายกิจการ องค์กรจะบอกขายหุ้นขององค์กรให้กับพนักงานในราคาที่ถูกลงกว่าราคาท้องตลาด โดยองค์กรเป็นผู้ถือหุ้นส่วนที่ขาดให้ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและเป็นเจ้าขององค์กรมากขึ้น

1.2.5 การให้หลักประกัน (Security payment) สิ่งดึงดูดใจของพนักงานอีกอย่างหนึ่งคือ การให้หลักประกันของบริษัท การที่บริษัทออกหลักประกันจะให้พนักงานทำงานกับองค์กรถึงแม้ว่าจะไม่กระตุ้นพนักงานมากนักก็ตาม แต่หากมีเงินบำนาญบำนาญก็สามารถดึงดูดใจให้พนักงานทำงานให้กับบริษัทได้จนเกษียณอายุ ดีกว่าออกจากงานแล้วไม่ได้เงินพิเศษเลย

2. รางวัลและสิ่งล่อใจที่ไม่เป็นตัวเงิน แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

2.1 การชมเชย เมื่อพนักงานมีผลงานเป็นที่น่าพอใจ เป็นพนักงานดีเด่น บริษัทหรือองค์กรอาจจะทำหนังสือแสดงความยินดีกับพนักงานดีเด่น และออกประกาศติดตามบอร์ดต่าง ๆ เพื่อเชิดชูพนักงาน หรือให้เป็นของขวัญเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น เข็มกลัด จี๋ห้อยคอ เป็นต้น เพื่อเป็นสิ่งล่อใจให้พนักงานทำคุณงามความดีตลอดไป

2.2 สถานะ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน พนักงานทุกคนย่อมชอบที่จะได้รับการยกย่องและเงินเดือนเพิ่ม หากพนักงานทำงานโดยไม่มีโอกาสที่จะก้าวหน้า เงินเดือนต้น (ไม่สามารถเพิ่มได้อีก) พนักงานก็จะทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ให้ผ่านไปวัน ๆ หรือลาออกจากงานไปหางานใหม่ที่ตำแหน่งดีกว่าเดิม ด้วยประสบการณ์ที่สะสมมาจากบริษัทเก่า

2.3 การมอบหมายหน้าที่การงานให้ พนักงานคนใดทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ทางองค์กรอาจให้สิทธิพิเศษในการเลือกที่จะทำงานให้กับพนักงาน โดยยึดหลักที่ว่าจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเป็นงานที่พนักงานรักที่จะทำ เพราะเมื่อพนักงานได้ทำงานตามที่ตนชอบและถนัดแล้ว พนักงานจะสนุกกับงานและทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจในยุคต้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นผลงานของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederic Taylor) บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และผู้ร่วมงานของเขา ด้วยมีความเชื่อว่าคนเรามาทำงานกับองค์กรเพื่อหวังค่าจ้างเป็นสิ่งตอบแทน ดังนั้น การจูงใจให้คนทำงานเพิ่มขึ้น หรือดีขึ้นจึงต้องให้ค่าจ้างเป็นหลัก

เมื่อนักทฤษฎีกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์กล่าวถึงสิ่งจูงใจก็ได้เพิ่มเติมปัจจัยด้านความมั่นคง การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตื้นนอกเหนือจากปัจจัยเศรษฐกิจ แต่ผลงานชิ้นที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาเรื่องการจูงใจมากที่สุดชิ้นหนึ่งคือ ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ ของอับบราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ตามมาด้วยเฟรดเดอริก เฮอส์เบิร์ก (Frederic Herzberg) และเคลย์ตัน พี. อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer) ผลงานของบุคคลเหล่านี้ถูกจัดในกลุ่มที่เรียกว่า การจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ (สัพิน เกษาคุปต์. 2536 : 72-77)

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์

อับบราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) กล่าวว่า การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้นเกิดจากความต้องการบางอย่าง และจะเกิดความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนอง เขาเชื่อว่าความต้องการของมนุษย์นั้นสามารถจัดเป็นลำดับขั้นได้ ความต้องการในขั้นแรกเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่ตัวจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอีกต่อไป ดังนั้น เมื่อต้องการจูงใจบุคคลนั้นอีกก็จะต้องกระตุ้นความต้องการลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป อย่างไรก็ตาม ความต้องการแต่ละขั้นอาจเหลื่อมกันได้บ้าง ลำดับขั้นของความต้องการนี้ได้แก่

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ถือได้ว่าเป็นความต้องการเบื้องต้นหรือขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีได้เกิดจากการเรียนรู้ เช่น ความหิว กระหาย ความง่วง ความต้องการทางเพศ เหล่านี้เป็นต้น ดังนั้น ความต้องการอาหาร การนอนหลับ การมีที่อยู่อาศัย จึงเป็นความจำเป็นที่ต้องมีเพื่อช่วยให้ชีวิตอยู่รอด ความต้องการนี้มีอยู่สูงในกลุ่มคนที่มีความขาดแคลน เช่น ผู้มีอาชีพประเภทยาเข้ากินคำ กลุ่มคนเหล่านี้ทำงานก็เพื่อจะได้เงินตราเป็นค่าจ้าง เพื่อนำมาบำบัดความหิว เป็นต้น

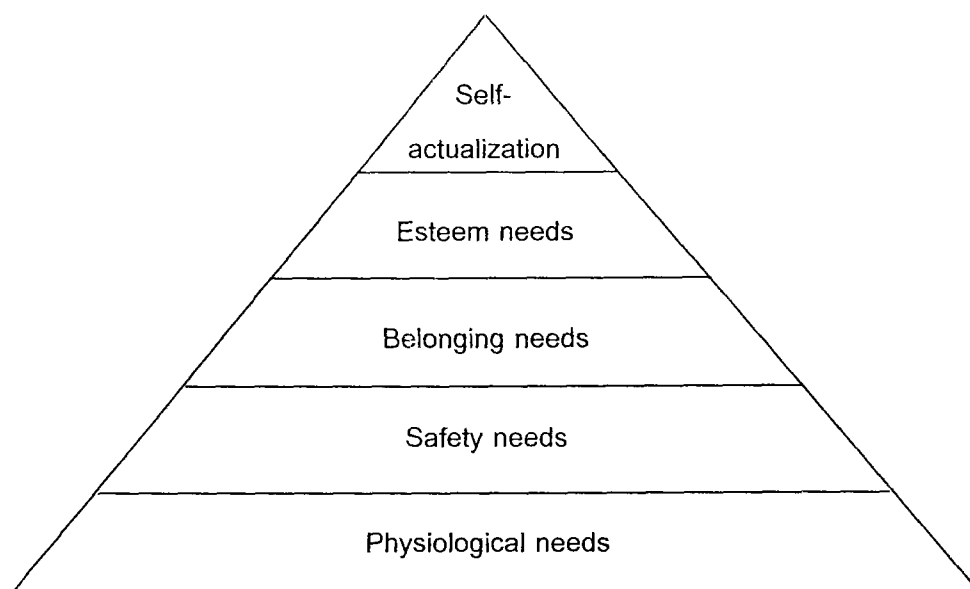
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะหาทางทำให้ตนปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ขณะเดียวกันก็จะแสวงหาความมั่นคงในชีวิต ทรัพย์สิน และการงาน ต้องการหลักประกันว่าตนจะมีงานทำตลอดไป หรือได้รับเงินช่วยเหลือเมื่อออกจากงานแล้ว งานเป็นแหล่งที่มาของรายได้ที่จะนำมาใช้เลี้ยงชีพ และบำบัดความต้องการทางกายภาพ จะเห็นได้ว่า การเกิดสภาพแรงงาน การผลักดันกฎหมายคุ้มครองแรงงานต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นผลของการแสวงหาความมั่นคงในอาชีพ

3. ความต้องการความรัก (Love needs) เป็นความต้องการชั้นกลาง ในทัศนะของ Maslow ความต้องการนี้หมายถึง ความต้องการเป็นเจ้าของ (Belongingness) หรือความต้องการทางสังคม (Social needs) ได้แก่ ความต้องการความรักความชอบ การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การ

เข้าสมาคมต่าง ๆ ในองค์กรกลุ่มทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อสมาชิกเป็นอย่างมาก คนทุกคนต้องการความรักและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ผู้บังคับบัญชา ถ้ารู้สึกว่าคุณมองข้ามและถูกทอดทิ้งจากบุคคลรอบข้าง บุคคลนั้นจะมีความรู้สึกไม่สบายใจเป็นอย่างมาก

4. ความต้องการมีเกียรติยศและชื่อเสียง (Esteem needs) เป็นความต้องการขั้นสูง ได้แก่ ความต้องการอำนาจ ความสำเร็จ สถานภาพสูง ชื่อเสียง การยกย่อง เป็นต้น ความต้องการประเภทนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ความภาคภูมิใจในตนเองกับการที่ผู้อื่นให้การยกย่องให้เกียรติ ในปัจจุบันความต้องการประเภทนี้มีความสำคัญมากไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มคนประเภทใด แต่จะมีมากในกลุ่มคนที่มีหน้าที่ตำแหน่งสูงหรือจบการศึกษาชั้นสูงมากกว่ากลุ่มคนที่มีตำแหน่งที่อยู่ในระดับต่ำ

5. ความต้องการทำตนให้ประจักษ์ (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์หลังจากที่ได้รับการตอบสนองในด้านอื่น ๆ แล้ว ความต้องการนี้หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจตนเองได้อย่างถ่องแท้ว่ามีความสามารถและมีศักยภาพเพียงไร ดังนั้น จึงต้องการที่จะใช้ความสามารถนั้นเพื่อสนองความต้องการของตน ตัวอย่างเช่น จิตรกรที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะวาดภาพเพื่อศิลปะโดยไม่สนใจว่าจะได้ค่าตอบแทนอะไรจากการวาดภาพนั้น



ภาพประกอบ 2 ลำดับความต้องการของมนุษย์

ทฤษฎี 2 ปัจจัย

เฟรดเดอริก เฮอส์เบิร์ก (Frederic Herzberg) ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการทำงานของมนุษย์ โดยการสำรวจความคิดเห็นของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน เพื่อสอบถามปัจจัยจูงใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจและมีใช้เป็นตัวจูงใจในการทำงาน

มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจ (Motivator) ได้แก่ สิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ส่วนปัจจัยที่มีใช้ตัวจูงใจ (Hygiene) ได้แก่ สิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่สบายใจ

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene)	ปัจจัยจูงใจ (Motivator)
นโยบายขององค์กรและการบริหาร	ความสำเร็จ
การควบคุม ตรวจสอบ	การยอมรับ
ค่าจ้าง เงินเดือน	ตัวงาน
องค์กร (เพื่อนร่วมงาน, ผู้บังคับบัญชา)	ความรับผิดชอบ
สภาวะการทำงาน	ความก้าวหน้า

ภาพประกอบ 3 ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ

สมมติฐานของเฮิร์สเบิร์กมีอยู่ว่า ความไม่พึงพอใจของคนงานนำไปสู่การหลีกเลี่ยงงาน และความพึงพอใจทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจและเป็นตัวจูงใจให้คนทำงาน ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจนี้เป็นผลของปัจจัย 2 กลุ่มข้างต้นคือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) กับปัจจัยจูงใจ (Motivators) ปัจจัยสุขอนามัยได้แก่ นโยบายขององค์กร ระบบการบริหาร การควบคุมตรวจสอบ ค่าจ้างเงินเดือน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสภาวะการทำงานที่ดี สิ่งเหล่านี้ทุกองค์การควรจัดให้อยู่ในสภาพที่ดีที่เหมาะสม ถ้าองค์การใดมีสิ่งเหล่านี้ในสภาพที่ดีแล้ว พนักงานก็จะไม่เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ได้หมายความว่าช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ถ้าหากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นอยู่ในสภาพที่ไม่ดี ก็จะทำให้พนักงานเกิดความคับข้องใจ ความไม่พึงพอใจ และมีผลทำให้การปฏิบัติงานเลวลงไปกว่าเดิม

ปัจจัยสุขอนามัย

ไม่ดี

ดี

-

0

เกิดความไม่พึงพอใจ

ไม่รู้สึกรู้หา หรือเฉย ๆ

การปฏิบัติงานเลวลง

ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ภาพประกอบ 4 ผลของความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัย

ปัจจัยในกลุ่มที่ 2 เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าต่อทางจิตใจ (Intrinsic rewards) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ชื่อเสียง การได้รับการยอมรับ การได้ทำงานในสิ่งที่ตนสนใจ เหล่านี้เป็นตัวการซึ่งทำให้บุคคลเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเมื่อได้รับการตอบสนองสิ่งเหล่านี้ แต่ถ้าองค์กรไม่เปิดโอกาสให้เขาได้รับความต้องการดังกล่าว ก็ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานใด ๆ ของเขา

ปัจจัยจูงใจ	
ไม่มี	มี
0	+
เฉย ๆ ไม่เกิดความพึงพอใจ	เกิดความพอใจ
ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ภาพประกอบ 5 ผลของความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ

เฮอส์เบิร์กเห็นว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การตอบสนองความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ แม้ว่าองค์กรจะจัดสภาพการทำงานที่ดี หรือให้เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีเพียงไรก็ตาม หากมิได้ทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง หรือไม่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพแล้ว ความอดสาหัสในการทำงานก็จะลดน้อยลง เพราะองค์กรไม่เห็นความสำคัญของเขา ซึ่งย่อมทำให้องค์กรขาดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากบุคลากรของตนเอง

อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจ มิได้หมายความว่าปัจจัยด้านสุขอนามัยมิได้เป็นสิ่งสำคัญ แท้ที่จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้ฝ่ายบริหารจะต้องเอาใจใส่ให้มาก เพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของพนักงานได้ง่าย เช่น นโยบายการบริหารที่มุ่งงานโดยไม่สนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน การควบคุมอย่างเข้มงวด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แข่งขันชิงดีชิงเด่น การจ่ายค่าจ้างที่ต่ำกว่ามาตรฐาน เหล่านี้ทำให้พนักงานขวัญเสีย ขาดสิ่งกระตุ้นในการทำงาน และนำไปสู่การลดผลงานลงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ทฤษฎีอี อาร์ จี (E R G)

เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้ขยายทฤษฎีของมาสโลว์ และเฮอส์เบิร์กให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เขายังคงให้ความสนใจต่อความต้องการของมนุษย์ แต่ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ด้วยกันคือ ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence needs)

ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) และความต้องการด้านการเติบโต (Growth needs) หรืออี อาร์ จี (E R G) ความต้องการเหล่านี้มีลักษณะเช่นเดียวกับความต้องการตามทัศนะของมาสโลว์ และเฮอริสเบิร์ก เพียงแต่การจัดกลุ่มประเภทมีความแตกต่างกัน

สำหรับอัลเดอร์เฟอร์เชื่อว่า ความต้องการนี้มีความเกี่ยวเนื่อง (Continuum of needs) กัน มิได้แบ่งเป็นชั้น ๆ หรือเป็นกลุ่มดังเช่นของนักทฤษฎี 2 ท่านแรก อัลเดอร์เฟอร์เชื่อว่าไม่จำเป็นที่ความต้องการเบื้องล่างจะต้องได้รับการตอบสนองก่อนจึงจะเกิดความต้องการเบื้องสูง เขากล่าวว่าพฤติกรรมของบุคคลบางคนจะถูกชี้นำโดยความต้องการขั้นกลางหรือขั้นสูงได้ และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันก็ได้ ความต้องการ 3 ชั้นนี้ 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 ตลอดจนการเข้าใจตนเอง และได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งตรงกับความต้องการเบื้องสูงในทฤษฎีของมาสโลว์

ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮอริสเบิร์ก	ทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการของมาสโลว์	ทฤษฎีอี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์
ปัจจัยจูงใจ	ความต้องการที่จะประสบ ความสำเร็จ	การเจริญเติบโต
	ความต้องการที่จะได้รับ การยกย่อง	----- สัมพันธ์ภาพ
ปัจจัยเพื่อการคงอยู่	ความต้องการทางสังคม	-----
	ความต้องการในความมั่นคง และความปลอดภัย	การดำรงชีพ
	ความต้องการทางกายภาพ	

ภาพประกอบ 6 สัมพันธภาพระหว่างทฤษฎีสองปัจจัย, ลำดับขั้นความต้องการ และอี อาร์ จี

ความสัมพันธ์ของทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์สเบิร์ก ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีอี อาร์ จีของอัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งหากพิจารณาแล้วจะเห็นว่ามีคุณสมบัติคล้ายกันเป็นอันมาก แต่ทฤษฎีอี อาร์ จีนั้น จะไม่มีเส้นแบ่งระดับความต้องการอย่างตายตัวเหมือนใน 2 ทฤษฎีแรก ตรงกันข้ามอัลเดอร์เฟอร์เห็นว่าความต้องการต่าง ๆ นั้นมีความต่อเนื่องคาบเกี่ยวสัมพันธ์กันมากกว่าที่จะเป็นระดับขั้นหรือแยกออกจากกัน นอกจากนั้นความต้องการในขั้นสูง ๆ แต่ความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ แม้การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีอี อาร์ จีนี้จะมีไม่มากนัก แต่การวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องการมุ่งใจในการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป นั้น อาจนับเป็นการสนับสนุนในทฤษฎีอี อาร์ จีนี้มากกว่าทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการและทฤษฎีสองปัจจัยเสียอีก (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 105)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน

ความหมายของพฤติกรรม

ราชบัณฑิตยสถาน (2534 : 3) ให้คำจำกัดความ พฤติกรรมมนุษย์ หมายถึง กิริยาอาการที่ได้มาภายหลังกำเนิด กล่าวคือ บุคคลจะมีพฤติกรรมเช่นนั้นเพราะเคยได้ร่วมสังสรรค์กับเพื่อนมนุษย์อื่นมาก่อนแล้ว พฤติกรรมมนุษย์ต่างกับพฤติกรรมที่มีมาในกำเนิดสันดาน อันเป็นสามัญที่อยู่ในชีวิตสัตว์ทั่วไป

ชัยพร วิชชาวุธ (2523 : 1) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของมนุษย์ การกระทำทุกอย่างของมนุษย์ไม่ว่าการกระทำนั้นผู้กระทำจะทำโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว และไม่ว่าคนอื่นจะสังเกตการกระทำนั้นหรือไม่ก็ตาม การพูด การเดิน การกระพริบตา การไต่ยีน การเข้าใจ การรู้สึก โกรธ การคิด ฯลฯ ต่างเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น

โสภา ชูพิกุลชัย (2521 : 2) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งมีชีวิตและบุคคลอื่นสามารถสังเกตได้หรือใช้เครื่องมือทดลองได้ เช่น การหัวเราะ การร้องไห้ การกิน การเล่น การนอน ฯลฯ

อรุณ รัชธรรม (2526 : 219) อธิบายว่า พฤติกรรม คือ กิริยาอาการที่แสดงออก หรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก และการแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมหรือจากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็ตาม การแสดงออกนี้อาจเป็นไปได้ทั้งคุณและโทษต่อทั้งเจ้าของพฤติกรรมเองและหรือต่อสิ่งภายนอก เช่น หน่วยงานเจ้าของพฤติกรรมนั้นก็ได้

พฤติกรรมของบุคคลบางประการกำหนดบุคลิกภาพ (Personality) และประสบการณ์ในการเรียนรู้ได้ พฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปมีผลมาจากปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ มากมาย เช่น ภูมิหลังของบุคคล (Biographical characteristics) ความสามารถ (Ability) บุคลิกภาพ (Personality) การเรียนรู้ (Learning) โดยปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อผลการทำงานและความพึงพอใจของพนักงานด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 47)

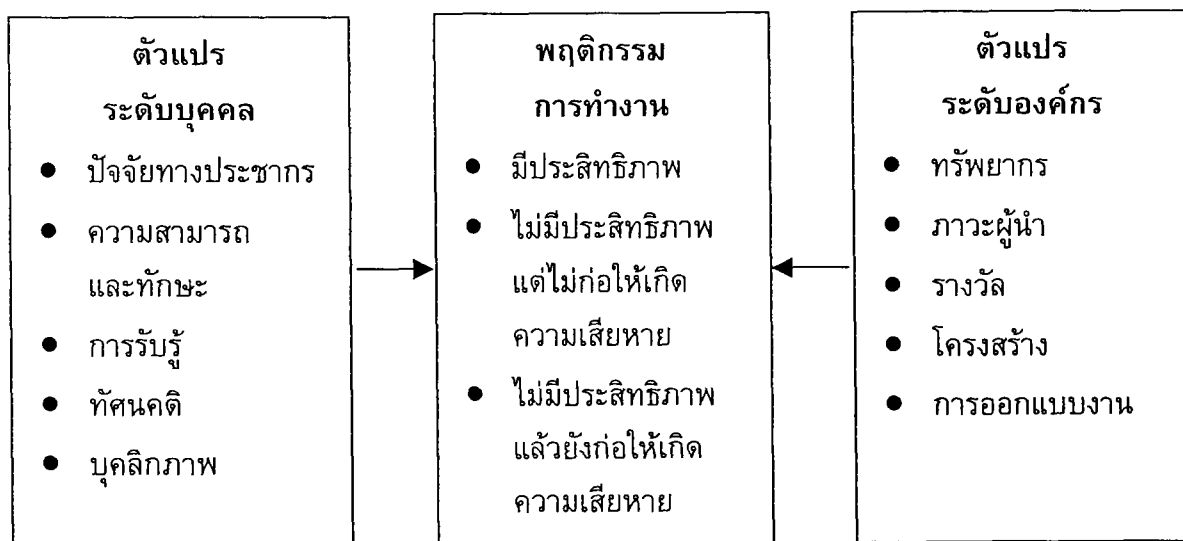
ความสำคัญของพฤติกรรมบุคคลต่อการจัดการ

การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นการศึกษาตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งให้ความสำคัญกับระบบจิตสังคม โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์มาศึกษาพฤติกรรมของบุคคล ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่สำคัญดังนี้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2535 : 39)

1. บุคคลไม่ได้ถูกจูงใจด้วยสิ่งจูงใจทางด้านเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะถูกจูงใจด้านปัจจัยทางด้านสังคมและจิตวิทยาด้วย โดยเฉพาะทางด้านความรู้สึกและทัศนคติของบุคคล
2. กลุ่มงานที่ไม่เป็นทางการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของคนงานแต่ละคน
3. ความพอใจที่เพิ่มขึ้นของคนงานจะทำให้ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น
4. การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยยกระดับการติดต่อสื่อสารในองค์การ และเพิ่มความรับรู้ของบุคคลในองค์การ

ตัวแปรที่มีอิทธิพลกับพฤติกรรมการทำงาน

การทำความเข้าใจพฤติกรรมการทำงานจึงเป็นงานสำคัญของผู้บริหารในทุกๆระดับ โดยที่ผู้บริหารจะสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคล จะต้องให้ความสนใจกับตัวแปรอย่างน้อย 2 กลุ่ม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลโดยตรงต่อความแตกต่างของพฤติกรรม ได้แก่ ตัวแปรระดับบุคคล และตัวแปรระดับองค์กร (มัลลิกา ต้นสอน. 2544 : 20-21)



ภาพประกอบ 7 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน

การแสดงตัวว่าเป็นสมาชิกขององค์กรจากภาพประกอบ เป็นแบบจำลองพื้นฐานพฤติกรรมการทำงาน การที่ผู้บริหารจะทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลได้เขาจะต้องสังเกตและรับรู้ความแตกต่าง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และ

พยายามค้นหาความสัมพันธ์อื่น ๆ แต่ในความเป็นจริงพฤติกรรมของพนักงานจะเป็นเรื่องที่ซับซ้อน เพราะมีผลกระทบจากตัวแปรอื่น ประสบการณ์และเหตุการณ์ต่าง ๆ ประกอบกัน จึงเป็นการยากที่จะอธิบายด้วยแบบจำลองพื้นฐานให้นำไปประยุกต์ได้กับทุกคนในทุกสถานการณ์

พฤติกรรมที่หน่วยงานต้องการ

หน่วยงานทุกแห่งตระหนักถึงความสำคัญของการใช้แรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังและต้องการจากคนงานในรูปของพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจนั้นมีดังต่อไปนี้

1. มีคนดีมาสมัครเข้าทำงานในหน่วยงาน และยึดงานที่ทำอยู่ยาวนานเท่านั้นโดยไม่ย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น
2. การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของคนงาน แม้ว่าหน่วยงานจะไม่ได้ระบุหรือชี้แจงรายละเอียดของหน้าที่การงานนั้น ๆ ไว้ทั้งหมด คนงานก็สามารถดำเนินการโดยลำพังให้บรรลุเป้าหมายได้
3. การให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน ตลอดจนความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีต่อหน่วยงาน
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งแสดงออกโดยการตั้งใจและเต็มใจที่จะทำงานจนสุดความสามารถ ทั้งยังมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีความสามารถและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
5. ความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน
6. ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน คอยป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ไม่ทำให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานเสียไป

พฤติกรรมที่ขาดการจูงใจ

การกระทำที่ขาดแรงจูงใจนั้นมักมีสาเหตุมาจากความไม่รู้ ความสงสัย และความกังวลของบุคคล พฤติกรรมที่ขาดแรงจูงใจมักจะปรากฏให้เห็นได้ชัดเมื่อบุคคลมีอาการเฉื่อยชาในการทำงาน ซึ่งความเฉื่อยชานี้อาจมาจากความไม่รู้ความสำคัญ ประโยชน์ และเป้าหมายของงาน

ความไม่รู้ในสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลขาดความกระตือรือร้น ขาดความกระฉับกระเฉง ทำงานเท่าที่ได้รับคำสั่ง ทำอย่างไม่พิถีพิถัน ไม่เต็มใจ เพียงแต่ทำงานให้เสร็จพ้นตัวไปเท่านั้น ลาหยุดหรือขาดงานบ่อย ชอบเปลี่ยนงานใหม่ ไม่พอใจระบบหรือระเบียบหรือกฎของหน่วยงาน ไม่รู้สึกสะท้อนต่อการคาดหวังหรือการลงโทษจากหน่วยงาน ขาดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ฯลฯ
(พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 35)

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory)

ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับการเสริมแรงก็คือ พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงจะเกิดขึ้นซ้ำอีก ขณะที่พฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรงจะมีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำน้อยมาก ดังนั้นถ้าหากว่าพนักงานคนใดคนหนึ่งได้รับค่าจ้างเพิ่มเมื่อผลการปฏิบัติงานสูงแล้ว พนักงานคนนั้นมีแนวโน้มที่จะมีผลการปฏิบัติงานสูงอยู่ต่อไปเรื่อย ๆ

สิ่งที่ใช้ในการเสริมแรงอาจเป็นรางวัล (ใช้สิ่งเสริมพฤติกรรมที่ต้องการ) การลงโทษ (ใช้ระงับพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ) การกระตุ้นให้หลีกเลี่ยง (ให้เลิกพฤติกรรมที่ต้องการแทนพฤติกรรมที่ปฏิบัติอยู่ซึ่งองค์การไม่ต้องการ) หรืออื่น ๆ ก็ได้ บี. เอฟ. สกินเนอร์ (B. F. Skinner) เขียนหนังสือเรื่องกรณีของการเสริมแรง (Contingencies of Reinforcement) ซึ่งว่าการเสริมแรงอยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้ ซึ่งมีปัจจัยพื้นฐาน 3 ประการคือ

1. คนจะมีพฤติกรรมตามการเสริมแรงที่เกิดขึ้นกับตัวเขาและการทำงาน
2. พฤติกรรมนี้เป็นสิ่งที่สามารถวัดหรือสังเกตเห็นได้
3. การเสริมแรงที่เหมาะสมจะทำให้การแสดงพฤติกรรมที่ต้องการมีเพิ่มขึ้นและลด

พฤติกรรมที่ไม่ต้องการลง

การเสริมแรงตามแนวคิดของสกินเนอร์จะใช้สิ่งเร้าเพื่อกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานที่ต้องการ และเมื่อมีผลเกิดขึ้นอย่างที่ต้องการแล้ว จะใช้มาตรการเสริมแรงเพื่อให้พฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานนั้นคงดำรงอยู่ต่อไป (วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2535 : 71)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดี

ความหมายของความจงรักภักดี

บลอ และ สกอตต์ (Blau & Scotts. 1962 : 165) กล่าวว่า ความจงรักภักดี หมายถึงความรู้สึกและการแสดงออกซึ่งความเคารพรักต่อผู้บังคับบัญชา

ความสำคัญของความจงรักภักดี

บาร์นาร์ด (Barnard. 1938 : 84) ได้เห็นความสำคัญของความจงรักภักดีมานานแล้ว โดยกล่าวว่าความเต็มใจของบุคคล (Individual willingness) เป็นปัจจัยสำคัญในองค์การ ความเต็มใจของบุคคลอาจจะเรียกในชื่อที่ต่างกัน เช่น ความจงรักภักดี (Loyalty) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solidarity) ขวัญและกำลังใจ (Esprit de corps) และความเข้มแข็ง (Strength) เป็นต้น Barnard ให้ข้อสังเกตว่า ถึงแม้ความจงรักภักดีจะมีความสำคัญ แต่ก็ได้รับการยอมรับเพียงเล็กน้อยเท่านั้นว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญขององค์การ

บลอ และ สกอตต์ (Blau & Scotts. 1962 : 165) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผลผลิตของคนงานมีส่วนสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับความจงรักภักดี อาจจะเป็นเพราะว่า หัวหน้าที่ได้รับความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสะดวกในการสั่งการ และง่ายที่จะกระตุ้นให้ลูกน้องมีความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบของความจงรักภักดี

ความจงรักภักดีประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) ความรู้สึก (Affective aspect) และการรับรู้ (Cognitive aspect)

เครื่องชี้วัดความจงรักภักดีจำแนกเป็นด้านได้ดังนี้ (Hoy & Rees. 1974 : 274-275)

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก คือความไม่อยากร้ายไปจากหัวหน้า เมื่อหัวหน้าย้ายไปที่อื่น มีความต้องการที่จะย้ายตาม
2. ด้านความรู้สึก คือความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า ความพึงพอใจในหัวหน้า
3. ด้านการรับรู้ คือความเชื่อมั่นและไว้วางใจในหัวหน้า ความเชื่อถือในหัวหน้า แม้คนอื่นจะมีปฏิริยาต่อการตัดสินใจของหัวหน้า ความรู้สึกที่หัวหน้ายินดียินดีรับผิดชอบแทนเมื่อตนเองบกพร่อง

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ความจงรักภักดีมีความสำคัญต่อองค์กร และยังมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของคณงาน โดยผู้บังคับบัญชาที่ได้รับความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถบริหารจัดการงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีกำแพงสั้นและกำแพงยาว (Short-wall and long-wall method)

อี. แอล. ทริสท์ และ เค. ดับบลิว. แบมฟอร์ท (E. L. Trist & K. W. Bamforth) ได้ชี้ว่าพลังอันเป็นองค์ประกอบของกลุ่มมีอยู่อย่างชัดเจนภายในกลุ่ม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2532 : 178)

ผู้วิจัยทั้งสองได้ศึกษาการทำงานของคณงานกลุ่มเล็ก ๆ ในเหมืองถ่านหิน ซึ่งกลุ่มจะประกอบด้วยหัวหน้าคนหนึ่งสามารถเลือกลูกน้องได้เอง จึงเลือกคนที่รู้จักและรู้ใจมาทำงานด้วยกัน การทำงานจึงมีบรรยากาศที่จูงใจให้ทำงาน ผลผลิตของการทำงานสูง และไม่ค่อยมีการขาดงานหรือลาออก เราเรียกรูปแบบนี้ว่ากำแพงสั้น (Short-wall method) คือการทำงานที่มีลักษณะช่วยกันทำงานอย่างใกล้ชิด ไม่ได้แบ่งงานกันทำตามความถนัด มีการพึ่งพากันตลอด

ต่อมาได้มีการใช้วิธีใหม่ที่เรียกว่ากำแพงยาว (Long-wall method) คือกลุ่มมีการขยายใหญ่ขึ้น มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ ลักษณะของงานและระบบค่าจ้างแรงงานมีความแตกต่างกันอย่างมากระหว่างผู้ที่มีทักษะสูงกับผู้ที่มีทักษะต่ำ จะไม่มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ลักษณะใหม่นี้ทำลายพลังของกลุ่มให้สลายไป ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ทำให้ผลผลิตลดลงไป ทั้งนี้มาจากสาเหตุที่ว่าลักษณะการทำงานเฉพาะอย่างมักจะเกิดปทัสถานการทำงานซ้ำลง เพราะงานของคนหนึ่งมีผลต่ออีกคนหนึ่งเสมอ ซึ่งทำให้คณงานเริ่มเบื่องาน ลางาน ในที่สุดขาดงานและลาออกจากบริษัทไปเรื่อย ๆ

ซึ่งอาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบทางสังคมมีผลอย่างลึกซึ้งต่อขวัญของคณทำงาน และจะต้องพิจารณาว่าพลังสำคัญในองค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้จะมีปทัสถานของตนเองและอาจไม่สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับขององค์การก็ได้

ภาพรวมธนาคารกสิกรไทย

ประวัติธนาคาร

ธนาคารกสิกรไทย เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ.2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท และดำเนินการด้วยพนักงานชุดแรกเริ่ม จำนวน 21 คน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งเป็นต้นมา ธนาคาร

สามารถเจริญเติบโตและก้าวหน้าในด้านสินทรัพย์ เงินฝาก การขยายเครือข่ายสาขา และจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ณ 31 ธันวาคม 2546 ธนาคารมีสินทรัพย์จำนวน 820,876 ล้านบาท เงินฝาก 685,222 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อ 530,090 ล้านบาท

ในด้านเครือข่ายของสาขา ณ 31 ธันวาคม 2546 มีสาขาในประเทศ จำนวน 496 สาขา โดยเป็นสาขากรุงเทพมหานคร 153 สาขา เป็นสาขาในเขตภูมิภาคจำนวน 343 สาขา มีสาขาและสำนักงานตัวแทนต่างประเทศ จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ สาขาลอสแอนเจลิส, สาขาฮ่องกง, สาขาหมู่เกาะเคย์แมน, สาขาเซินเจิ้น, สำนักงานตัวแทนลอนดอน, สำนักงานตัวแทนกรุงปักกิ่ง, สำนักงานตัวแทนนครเซี่ยงไฮ้ และสำนักงานตัวแทนเมืองคุนหมิง

ภารกิจ (Mission)

ธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นพัฒนาสู่การเป็นสถาบันที่แข็งแกร่ง ที่สามารถให้บริการด้านการเงินที่หลากหลาย ด้วยคุณภาพมาตรฐานโลก โดยมีการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลที่ดีและเป็นธรรมต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและประเทศไทย

คุณค่าที่ธนาคารมุ่งหวัง (Core value)

1. ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความพอใจของลูกค้า
2. เชื่อมมั่นในการทำงานร่วมกัน
3. อุทิศตนต่องานอย่างมืออาชีพโดยมีคุณธรรม
4. ยึดมั่นในหลักการ ระเบียบวินัยการปฏิบัติงานที่ดี
5. พร้อมตอบสนองในทุกสถานการณ์

วิสัยทัศน์ (Vision)

ธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นเป็นธนาคารที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นธนาคารไทยที่ให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า

ปณิธานสู่ความเป็นเลิศ

ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า คือจุดมุ่งหมายหลักในการดำเนินงานของเรา ด้วยบริการที่ครอบคลุมทั้งบุคคลทั่วไป และองค์กรธุรกิจ บุคลากรมืออาชีพที่เชี่ยวชาญมีประสิทธิภาพ และนวัตกรรมใหม่ทางเทคโนโลยี เน้นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ บริการต่าง ๆ จากธนาคารกสิกรไทย จึงเป็นทั้งความสะดวกสบายคล่องตัว และมอบผลประโยชน์สูงสุดให้กับลูกค้า (ธนาคารกสิกรไทย. 2547 : ออนไลน์)

แนวทางการทำธุรกิจ

ธนาคารได้นำแนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการที่จะสนับสนุนให้ธนาคารสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มุ่งหวังได้อย่างรวดเร็ว โดยทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีเป้าหมายและปฏิบัติงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยแนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ด ประกอบด้วย 4 มิติหลัก โดยในทุกมิติต้องมีการประสานเชื่อมโยง และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในแต่ละมิติมีความหมายดังนี้ (รายงานประจำปี 2545. 2546 : 8)

1. มิติทางการเงิน (Financial perspective) คือการสร้างความพึงพอใจให้ผู้ถือหุ้น ด้วยการรักษาระดับการเติบโต และผลกำไรของธนาคารที่ยั่งยืนในระยะยาว
2. มิติลูกค้า (Customer perspective) คือ การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจแก่ลูกค้า ด้วยการสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้แก่ลูกค้า
3. มิติกระบวนการภายใน (Internal perspective) คือ การสร้างและปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้ถือหุ้น
4. มิติการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and innovation perspective) คือ การสร้างสภาพแวดล้อมให้ธนาคารพร้อมต่อการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมของธนาคาร ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารการปฏิบัติงาน

ธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เป็นที่ที่ทุกคนรู้อย่างชัดเจนว่า ทำอย่างไรจึงจะช่วยให้ธนาคารประสบความสำเร็จได้ และสิ่งที่สำคัญคือ ธนาคารจะทำอย่างไรที่จะเกื้อหนุนส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีที่สุด พร้อมทั้งให้โอกาสและผลตอบแทนต่อความพยายามและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเหมาะสม ยุติธรรม ในอัตราที่สามารถแข่งขันกับที่อื่นได้ ดังนั้นธนาคารจึงได้จัดทำโครงการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนของพนักงาน (Performance, reward and opportunity : PRO) เพื่อพัฒนาระบบบริหารและจัดการบุคลากรทั้งหมดของธนาคารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยครอบคลุมพนักงานทุกระดับทุกสายงานของธนาคาร

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จของธนาคาร ผู้ถือหุ้น และประเทศชาติ

รางวัล (Reward) หมายถึง การให้การยอมรับและให้ผลตอบแทนต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ช่วยให้ธนาคารประสบความสำเร็จ ซึ่งผลตอบแทนนี้ไม่ใช่มีเพียงแต่เงินเดือนและสวัสดิการ แต่ยังรวมถึงการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น

โอกาส (Opportunity) หมายถึง โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพการงานและผลตอบแทนที่ได้รับ

ผลสำเร็จของงานที่พนักงานได้ทุ่มเทให้แก่องค์กร และทักษะความสามารถของพนักงานที่ได้พัฒนาให้สูงขึ้น จะเป็นปัจจัยสำคัญในการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ซึ่งโดยหลักการพื้นฐานแล้ว ยิ่งพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงมากเท่าใด ความเป็นไปได้ของโอกาสก้าวหน้าและผลตอบแทนที่จะได้รับก็ยิ่งสูงมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ด้วยกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานที่นำมาใช้นี้ จะช่วยให้ธนาคารระบุได้ว่าพนักงานคนใดมีความพร้อมที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานทั้งภายในและภายนอกฝ่ายงานของตนเอง (ภาพรวมการบริหารการปฏิบัติงาน. 2546 : 2-3)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คงศักดิ์ โชคสุริยา (2542 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องความต้องการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปว่า พนักงานมีความต้องการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความรู้เฉพาะทางที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานมีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบแยกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษาที่ต่างกัน กับความต้องการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ยกเว้นตำแหน่งงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไชยรุต ตรีสกุล (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 33 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โดยส่วนรวมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน 4 ด้านได้แก่ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีก 2 ด้านที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง คือด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และด้านการเลื่อนเงินเดือนฝ่ายบริหารมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมาก แต่ฝ่ายปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้านอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีก 2 ด้านที่เหลืออยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และด้านการเลื่อนเงินเดือน

เป็นหนึ่งในไชยชิต (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยในมิติรวมทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง โดยกรณีปัจจัยสูงใจ พบว่าความพึงพอใจเฉลี่ยในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำสุด แต่ความพึงพอใจด้านความรับผิดชอบในงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่ม ส่วนกรณีปัจจัยค่าเงิน พบว่าความพึงพอใจเฉลี่ยด้านเงินเดือนอยู่ในเกณฑ์ต่ำที่สุด แต่ความพึงพอใจด้านสถานภาพทางสังคมอยู่ในเกณฑ์สูงสุดของกลุ่ม ส่วนการทดสอบความพึงพอใจเฉลี่ยในการปฏิบัติงานเมื่อจำแนกตามสถานภาพทั่วไปที่แตกต่างกัน พบว่ากลุ่มที่ต่างกันในแต่ละตัวแปรมีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างทุกกลุ่มตัวแปร ยกเว้นเพศ

พวงเพชร วงศ์ยิมย่อง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลคือ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับชั้นงาน ระดับรายได้ สรุปผลคือ พนักงานส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีอายุงานเฉลี่ย 11-20 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือนและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแตกต่างจากกลุ่มที่จบต่ำกว่า

ปริญญาตรี พนักงานที่มีระดับชั้นงานที่สูงกว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจากระดับชั้นงานที่ต่ำกว่า ในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน รายได้และสวัสดิการ

ศักดิ์ พิณชมพู (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาคตะวันออกพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านมาตรฐานของงาน ด้านประสิทธิภาพผลของการบริหารงาน ด้านเทคนิคความสามารถของหัวหน้างาน และด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ส่วนที่เหลือเป็นความพึงพอใจในระดับปานกลางซึ่งได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร ด้านความมั่นคงของงาน ด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า ด้านประโยชน์ที่จะได้รับ และด้านเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน

สุนันท์ แก้วกล้า (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ภายใต้การรื้อระบบการทำงานใหม่ : กรณีศึกษาพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย สังกัดสาขาในสำนักงานเขต 43 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 140 ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทยในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงที่สุด สำหรับข้อมูลภูมิหลังของพนักงานด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง เงินเดือน อายุงานที่แตกต่างกัน จะไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีผลต่อระดับความพึงพอใจ

สันติชัย อินทรอ่อน. (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและพนักงานธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ธนาคารเลือกใช้ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบทุนทางปัญญา มีวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่กำหนดบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สนับสนุน แนะนำ และให้คำปรึกษากับสายงานหลักของธนาคารในการเลือกรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม มีการจัดหาบุคลากรแบบที่เป็นระบบ มีมาตรฐานที่ชัดเจน การฝึกอบรมเน้นกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับกลยุทธ์องค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ จำนวน 875 คน (ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย. 2547, มีนาคม) โดยแบ่งเป็น

1. ฝ่ายงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จำนวน 5 ฝ่ายคือ ฝ่ายบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายบริหารงานข้อมูลสารสนเทศ ฝ่ายความปลอดภัยข้อมูลสารสนเทศ ฝ่ายพัฒนากระบวนการทำงาน และฝ่ายส่งเสริมการปฏิบัติการ รวมพนักงาน 198 คน
2. ฝ่ายงานที่ไม่ได้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Non-IT) จำนวน 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายปฏิบัติการกลาง และฝ่ายบริหารงานกลางและทรัพย์สินถาวร รวมพนักงาน 677 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ จำนวน 275 คน โดยคำนวณจากสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5 % (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 284)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ :

- | | | |
|---|---|----------------------|
| n | = | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง |
| N | = | ขนาดของประชากร |
| e | = | ความคลาดเคลื่อน |

แทนค่าประชากร 875 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ในสูตร

$$\begin{aligned} n &= \frac{875}{1 + (875)(0.05)^2} \\ &= 274.51 \end{aligned}$$

จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 275 คน โดยเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) จากนั้นหอดแบบสอบถามแบบสะดวก (Convenience sampling) ตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จำนวน 137 คน
2. ฝ่ายที่ไม่ได้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Non-IT) จำนวน 138 คน

จากการที่สายงานระบบ ได้มีการแบ่งฝ่ายออกเป็น 2 กลุ่มคือ ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และฝ่ายที่ไม่ได้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Non-IT) ภายใต้นโยบายการบริหารเดียวกัน ซึ่งต้องมีความสมดุลกันระหว่างฝ่ายภายในสองกลุ่มนี้ ในการวางแผนบริหารงานทรัพยากรบุคคล ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม จึงใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่า ๆ กัน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีรูปแบบดังนี้

ส่วนที่ 1 ถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน โดยเป็นคำถามปลายปิด ที่กำหนดคำตอบให้เลือกตอบ (Check list)

ส่วนที่ 2 ถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ ได้แก่ ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า เป็นคำถามแบบ Semantic differential scale ที่กำหนดมาตรวัด 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 ถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน เป็นคำถามแบบ Semantic differential scale ที่กำหนดมาตรวัด 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 ถามเกี่ยวกับความจงรักภักดี เป็นคำถามแบบ Semantic differential scale ที่กำหนดมาตรวัด 5 ระดับ

ส่วนที่ 5 ถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านผลตอบแทน เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended questionnaires)

แนวทางที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 จากการศึกษางานวิจัยความต้องการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยคงศักดิ์ โชคสุริยา ได้มีการแบ่งข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เพิ่มเติมระยะเวลาในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจไว้ในแบบสอบถามด้วย ทำให้ปัจจัยส่วนบุคคลแบ่งเป็นดังนี้

1. เพศ
2. อายุ
3. การศึกษา
4. ตำแหน่งองค์กร
5. ระยะเวลาในการทำงาน

สำหรับอายุของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้แบ่งช่วงตามงานวิจัยของเบ็นหนึ่ง ไชยชิต ที่ได้จากการศึกษาสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับอายุของการเริ่มต้นทำงานจนถึงเกษียณ โดยมีการแบ่งช่วงอายุดังนี้

1. น้อยกว่า 30 ปี
2. 30 - 39 ปี
3. 40 - 49 ปี
4. 50 ปีขึ้นไป

ส่วนระยะเวลาในการทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยวันเพ็ญ แซ่มสุชี ซึ่งมีการแบ่งประสบการณ์ในการทำงานเป็น 3 ช่วงคือ น้อยกว่า 5 ปี ตามด้วย 5-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป

แต่จากการที่ธนาคารกสิกรไทยเป็นองค์กรที่มั่นคงและมีชื่อเสียง ทำให้พนักงานทำงานกับธนาคารในระยะยาวมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเพิ่มช่วงระยะเวลาในการทำงานอีก 1 ช่วง โดยแบ่งเป็นดังนี้

1. น้อยกว่า 5 ปี
2. 5 - 9 ปี
3. 10 - 14 ปี
4. 15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 จากการศึกษาทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน พบว่าทฤษฎีอี อาร์ จี (E R G) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ซึ่งได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 กลุ่มคือ ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence needs) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) และความต้องการด้านการเติบโต (Growth needs) ซึ่งมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบพื้นฐานในโครงการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนของพนักงาน (Performance, reward and opportunity : PRO) ที่ธนาคารกสิกรไทยได้นำมาใช้ในปี 2546 อันประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงาน (Performance) รางวัล (Reward) และโอกาส (Opportunity)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกทฤษฎีอี อาร์ จี (E R G) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยทำการศึกษาใน 3 ปัจจัยคือ

1. ผลตอบแทน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน
3. โอกาสความก้าวหน้า

ส่วนที่ 3 จากการศึกษาทฤษฎีการเสริมแรงของบี. เอฟ. สกินเนอร์ (B. F. Skinner) ซึ่งอธิบายไว้ พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงจะเกิดขึ้นซ้ำ ในขณะที่พฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรงจะมีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำน้อย โดยพฤติกรรมนี้สามารถวัดหรือสังเกตเห็นได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้อาศัยทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) ของสกินเนอร์ (Skinner) สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมการทำงาน

ส่วนที่ 4 จากการศึกษาทฤษฎีกำแพงสั้นและกำแพงยาว ของทริสต์และแบมฟอร์ธ (Trist & Bamforth) ได้กล่าวถึงพลังของกลุ่มทางสังคมมีผลอย่างลึกซึ้งต่อขวัญของคนทำงาน

และจากการศึกษาเรื่ององค์ประกอบของความจงรักภักดี ของฮอยและรีส์ (Hoy & Rees) ได้กล่าวถึงเครื่องชี้วัดความจงรักภักดี ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ความรู้สึก และการรับรู้ ไว้ว่าคือความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า หรือความไม่อยากย้ายไปจากหัวหน้า

ดังนั้นผู้วิจัยได้อาศัยทฤษฎีของทริสต์และแบมฟอร์ธ (Trist & Bamforth) และแนวคิดเรื่องเครื่องชี้วัดความจงรักภักดีของฮอยและรีส์ (Hoy & Rees) ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความจงรักภักดี เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดี

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์
3. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบ (Try-out) กับพนักงานธนาคารกสิกรไทย
4. นำแบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบัค (Cronbach)

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ตามโครงสร้าง และตามเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด ไปทดสอบกับพนักงานธนาคารกสิกรไทย แล้วนำมาหาความเชื่อมั่น จากการคำนวณค่า Cronbach's alpha (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546 : 449)

$$\text{Cronbach's alpha} = \frac{k \frac{\text{covariance}}{\text{variance}}}{1 + (k-1) \frac{\text{covariance}}{\text{variance}}}$$

$$\begin{aligned} \text{โดย } k &= \text{จำนวนคำถาม} \\ \frac{\text{covariance}}{\text{variance}} &= \text{ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่าง ๆ} \\ &= \text{ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมของคำถาม} \end{aligned}$$

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตและนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยประสานงานโดยตรงกับพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม
3. เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน ใช้ค่าร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดี ใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. การเปรียบเทียบแรงจูงใจกับเพศและการศึกษาที่แตกต่างกัน ใช้การทดสอบ t-test
4. การเปรียบเทียบแรงจูงใจกับอายุ ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)
5. การหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ กับพฤติกรรมการทำงาน ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
6. การหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ กับความจงรักภักดี ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
7. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคำตอบแทน ใช้ค่าร้อยละ

การแปลความหมายผลที่วิเคราะห์ได้

1. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบ Semantic differential scale ที่กำหนดมาตรวัด 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้
 - คะแนน 5 หมายถึง มากที่สุด
 - คะแนน 4 หมายถึง มาก
 - คะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง
 - คะแนน 2 หมายถึง น้อย
 - คะแนน 1 หมายถึง น้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายแบ่งเป็นช่วงได้ 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 82)

$$\begin{aligned}\text{เกณฑ์การแบ่งระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้นที่แบ่ง}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง น้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean : $\bar{x}$) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544 : 35)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{x}$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum x$ แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด

n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544 : 65)

$$\text{S.D.} = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

2.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มตามตัวแปรเพศและการศึกษา โดยใช้การทดสอบ t-test ในกรณีความแปรปรวน 2 กลุ่มใช้สูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 162)

$$t = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

$\overline{X}_1, \overline{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S_1^2, S_2^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

2.2 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่มตามตัวแปร อายุ ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544 : 236)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F-distribution

MS_b แทน ความแปรปรวน (Mean square) ระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ความแปรปรวน (Mean square) ภายในกลุ่ม

โดยกำหนดค่าความอิสระ (Degree of freedom : df) ระหว่างกลุ่ม คือ $k - 1$ ภายในกลุ่ม คือ $n - k$ และรวมทั้งกลุ่ม คือ $n - 1$ โดย k แทน จำนวนกลุ่ม และ n แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด

2.3 การเปรียบเทียบเชิงคู่ ตามวิธี LSD (Least significant difference)
(กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546 : 161)

$$LSD = t_{\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{MSE} \sqrt{\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j}}$$

เมื่อ LSD แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณสำหรับการทดสอบ

MSE แทน ค่า Mean square error ที่ได้จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน

k แทน ค่าจำนวนกลุ่มทั้งหมดที่ใช้ทดสอบ

n แทน ค่าจำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด

2.4 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยใช้สูตร ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 144-145)

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
n	แทน	จำนวนคู่ของข้อมูล
$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนของตัวแปร X
$\sum Y$	แทน	ผลรวมของคะแนนของตัวแปร Y
$\sum XY$	แทน	ผลรวมของผลคูณของคะแนนตัวแปร X และ Y
$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของกำลังสองของคะแนนตัวแปร X
$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมของกำลังสองของคะแนนตัวแปร Y

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แทนด้วยสัญลักษณ์ r มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 ค่าที่อยู่ตรงกลางคือ 0 หมายความว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

การพิจารณาว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และสัมพันธ์กันในระดับใดพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544 : 316)

ค่าสัมประสิทธิ์	0.70 ขึ้นไป	ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์	0.30 - 0.69	ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์	ต่ำกว่า 0.30	ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
F-prob, p	แทน ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
SS	แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of square)
MS	แทน ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean square)
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ประกอบด้วย

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลา

ในการทำงาน

1.2 แรงจูงใจ ได้แก่ ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า

หน้า

1.3 พฤติกรรมการทำงาน ความจงรักภักดี และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลตอบแทน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย

2.1 พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา

ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจต่างกัน

2.2 แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.3 แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด 275 คน แสดงผลการวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรดังนี้

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	134	48.7
หญิง	141	51.3
รวม	275	100.0
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	69	25.1
30 - 39 ปี	140	50.9
40 - 49 ปี	59	21.5
50 ปีขึ้นไป	7	2.5
รวม	275	100.0
3. การศึกษา		
ปริญญาตรี	156	56.7
สูงกว่าปริญญาตรี	119	43.3
รวม	275	100.0
4. ตำแหน่งองค์กร		
พนักงานชั้นต้น / กลาง	105	38.2
ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน	86	31.3
หัวหน้าส่วนขึ้นไป	84	30.5
รวม	275	100.0
5. ระยะเวลาในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	88	32.0
5 - 9 ปี	32	11.6
10 - 14 ปี	67	24.4
15 ปีขึ้นไป	88	32.0
รวม	275	100.0

เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 และเพศหญิงจำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิง มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน

อายุ แบ่งออกเป็น 4 ช่วง โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุน้อยกว่า 30 ปีมีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1 ส่วนอายุ 30-39 ปีมีจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 ตามด้วยอายุ 40-49 ปี มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 และสุดท้ายอายุ 50 ปีขึ้นไปมีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 สรุปโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 30-39 ปี ซึ่งเป็นจำนวนมากถึงครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวนเพียง 7 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยจนแตกต่างจากช่วงอายุอื่น ๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการรวมกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปเข้าไว้กับช่วงอายุ 40-49 ปี ทำให้ช่วงอายุสุดท้ายเปลี่ยนไปเป็น 40 ปีขึ้นไป ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 30 ปี	69	25.1
30 - 39 ปี	140	50.9
40 ปีขึ้นไป	66	24.0
รวม	275	100.0

การศึกษา จากแบบสอบถามมีการแบ่งระดับการศึกษาเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี แต่ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ไม่มีผู้ใดมีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จึงทำให้ได้ข้อมูลการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามระดับปริญญาตรีมีจำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 ส่วนระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3

ตำแหน่งองค์กร ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานชั้นต้น / กลาง มีจำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2 ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนมีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 และตำแหน่งหัวหน้าส่วนขึ้นไปมีจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 สรุปโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานชั้นต้น / กลาง

ระยะเวลาในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 ช่วง โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำงานน้อยกว่า 5 ปีมีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 ส่วนอายุงาน 5-9 ปีมีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 ตามด้วยอายุงาน 10-14 ปีมีจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 และอายุงาน 15 ปีขึ้นไปมีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และ 15 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 32.0

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจ ได้แก่ ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า แสดงผลการวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรดังนี้

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน

ผลตอบแทน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ได้รับค่าจ้างเหมาะสมกับความรับผิดชอบ เหมาะสมมาก.....ไม่เหมาะสมเลย	2.90	0.82	ปานกลาง
2. ผลตอบแทนเมื่อเทียบกับตลาดแรงงาน สูงเกินไป.....ต่ำเกินไป	2.71	0.80	ปานกลาง
3. สวัสดิการต่าง ๆ มีเพียงพอต่อการครองชีพ เพียงพอ.....ขาดแคลน	3.09	0.83	ปานกลาง
4. การพิจารณาขึ้นเงินเดือนยุติธรรม ยุติธรรมมาก.....ไม่ยุติธรรมเลย	2.96	0.94	ปานกลาง
5. พอใจกับการจ่ายโบนัสตามผลประกอบการ พอใจมาก.....ไม่พอใจเลย	3.35	1.02	ปานกลาง
รวม	3.00	0.64	ปานกลาง

ในภาพรวม พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.00

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจด้านผลตอบแทนในแต่ละข้อพบว่า

อันดับหนึ่ง คือ ความพอใจกับการจ่ายโบนัสตามผลประกอบการ มีค่าเฉลี่ย 3.35 แสดงถึงแรงจูงใจระดับปานกลาง

อันดับสอง คือ ความเพียงพอของสวัสดิการต่าง ๆ กับการครองชีพในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.09 แสดงถึงแรงจูงใจระดับปานกลาง

อันดับสาม คือ ความยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนครั้งที่ผ่านๆ มา มีค่าเฉลี่ย 2.96 แสดงถึงแรงจูงใจระดับปานกลาง

อันดับสี่ คือ ความเหมาะสมของค่าจ้างกับความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 2.90 แสดงถึงแรงจูงใจระดับปานกลาง

อันดับห้า คือ ผลตอบแทนเมื่อเทียบกับตลาดแรงงาน มีค่าเฉลี่ย 2.71 แสดงถึงแรงจูงใจระดับปานกลาง

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หัวหน้าช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงาน มากที่สุด.....น้อยที่สุด	3.57	0.94	มาก
2. มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในงาน เต็มที่.....ถูกจำกัด	3.56	0.92	มาก
3. มีการกระจายงานกันอย่างเสมอภาค เสมอภาค.....ลำเอียง	3.11	0.86	ปานกลาง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน สามัคคี.....แตกแยก	3.98	0.80	มาก
5. กิจกรรมสังสรรค์นอกเวลางานมีประโยชน์ มีประโยชน์.....ไร้ประโยชน์	3.83	0.99	มาก
รวม	3.61	0.63	มาก

ในภาพรวม พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.61

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในแต่ละข้อพบว่า

อันดับหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในฝ่าย มีค่าเฉลี่ย 3.98 แสดงถึงแรงจูงใจระดับมาก

อันดับสอง คือ กิจกรรมสังสรรค์นอกเวลางาน มีค่าเฉลี่ย 3.83 แสดงถึงแรงจูงใจระดับมาก

อันดับสาม คือ หัวหน้าช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.57 แสดงถึงแรงจูงใจระดับมาก

อันดับสี่ คือ มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน มีค่าเฉลี่ย 3.56 แสดงถึงแรงจูงใจระดับมาก

อันดับห้า คือ มีการกระจายงานกันอย่างเสมอภาค มีค่าเฉลี่ย 3.11 แสดงถึงแรงจูงใจระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจ ด้านโอกาสความก้าวหน้า

โอกาสความก้าวหน้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ได้รับการอบรมจากภายในและภายนอก ประจำ.....ไม่เคย	2.70	0.93	ปานกลาง
2. การประชุมสื่อความเรื่องเส้นทางอาชีพ มี.....ไม่มี	2.27	0.97	น้อย
3. ศูนย์ให้คำปรึกษาทางอาชีพจะช่วยวางแผน ช่วยได้.....ช่วยไม่ได้	2.73	0.97	ปานกลาง
4. หลักเกณฑ์การพิจารณาตำแหน่ง ชัดเจน.....คลุมเครือ	2.62	0.96	ปานกลาง
5. โอกาสก้าวหน้าเป็นถึงผู้บริหารระดับสูง มีแน่นอน.....ไม่มีทาง	2.13	1.03	น้อย
รวม	2.49	0.66	น้อย

ในภาพรวม พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้า ระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 2.49

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้า ในแต่ละข้อพบว่า

อันดับหนึ่ง คือ ศูนย์ให้คำปรึกษาทางอาชีพจะช่วยวางแผนให้ประสบความสำเร็จได้ มีค่าเฉลี่ย 2.73 แสดงถึงแรงจูงใจระดับปานกลาง

อันดับสอง คือ การได้รับการอบรมจากภายในและภายนอก มีค่าเฉลี่ย 2.70 แสดงถึงแรงจูงใจระดับปานกลาง

อันดับสาม คือ หลักเกณฑ์การพิจารณาตำแหน่งที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 2.62 แสดงถึงแรงจูงใจระดับปานกลาง

อันดับสี่ คือ การประชุมสื่อความเรื่องเส้นทางอาชีพ มีค่าเฉลี่ย 2.27 แสดงถึงแรงจูงใจระดับน้อย

อันดับห้า คือ โอกาสก้าวหน้าเป็นถึงผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 2.13 แสดงถึงแรงจูงใจระดับน้อย

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการทำงาน

พฤติกรรมการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. อยู่สะสมงานนอกเวลาทำการ ประจำ.....ไม่เคย	3.44	0.97	ดี
2. ทำงานกลับไปทำที่บ้าน เคย.....ไม่เคย	3.15	1.20	ปานกลาง
3. ใช้สิทธิวันลาพัก ลาป่วยในรอบปีที่ผ่านมา ไม่ได้ใช้เลย.....ใช้จนครบ	3.34	0.95	ปานกลาง
รวม	3.31	0.75	ปานกลาง

ในภาพรวม พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีพฤติกรรมการทำงาน ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.31

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมการทำงาน ในแต่ละข้อพบว่า

การอยู่สะสมงานนอกเวลาทำการ มีค่าเฉลี่ย 3.44 แสดงถึงพฤติกรรมการทำงาน ระดับดี

การทำงานกลับไปทำที่บ้าน มีค่าเฉลี่ย 3.15 แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานระดับปานกลาง

การใช้สิทธิวันลาพัก ลาป่วยในรอบปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ย 3.34 แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานระดับปานกลาง

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดี

ความจงรักภักดี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความภูมิใจที่ได้ทำงานกับธนาคารกสิกรไทย ภูมิใจมาก.....ไม่ภูมิใจเลย	3.79	0.90	มาก
2. ความรักความผูกพันกับธนาคารกสิกรไทย มาก.....น้อย	3.61	0.91	มาก
3. ต้องการทำงานธนาคารกสิกรไทยจนเกษียณ ต้องการมาก.....ไม่ต้องการเลย	3.13	1.21	ปานกลาง
4. จะแนะนำให้บุคคลอื่นมาสมัครงานที่ธนาคาร แนะนำแน่นอน.....ไม่แนะนำแน่นอน	3.37	1.07	ปานกลาง
รวม	3.48	0.84	มาก

ในภาพรวม พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีความจงรักภักดี ระดับมาก โดย
มีค่าเฉลี่ยรวม 3.48

เมื่อพิจารณาความจงรักภักดี ในแต่ละข้อพบว่า

ความภูมิใจที่ได้ทำงานกับธนาคารกสิกรไทย มีค่าเฉลี่ย 3.79 แสดงถึงความจงรักภักดี
ระดับมาก

ความรักความผูกพันกับธนาคารกสิกรไทย มีค่าเฉลี่ย 3.61 แสดงถึงความจงรักภักดี
ระดับมาก

การจะแนะนำให้บุคคลอื่นมาสมัครงานที่ธนาคารกสิกรไทย มีค่าเฉลี่ย 3.37 แสดงถึง
ความจงรักภักดีระดับปานกลาง

ความต้องการทำงานธนาคารกสิกรไทยจนเกษียณอายุ มีค่าเฉลี่ย 3.13 แสดงถึงความ
จงรักภักดีระดับปานกลาง

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะด้านผลตอบแทน

ข้อเสนอแนะด้านผลตอบแทน	จำนวน	ร้อยละ
ปรับฐานเงินเดือน	13	22.41
ค่ารักษาพยาบาลบิดา มารดา บุตร	12	20.69
บริการรถรับส่งฟรี	9	15.52
เพิ่มหลักสูตรการอบรม	7	12.07
การให้เงินรางวัล	6	10.34
เพิ่มวงเงินค่าทันตกรรม	5	8.62
ชุดทำงานฟรี	2	3.45
เพิ่มจำนวนเงินค่าครองชีพ	1	1.72
เพิ่มวงเงินค่าเล่าเรียนบุตร	1	1.72
คุ้มครองการตกงาน	1	1.72
เพิ่มเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	1	1.72
รวม	58	100.00

ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 275 คน มีผู้ตอบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ธนาคารควรจัดหาเพิ่มเติมให้กับพนักงานจำนวน 58 คน

เมื่อพิจารณาข้อเสนอแนะทั้งหมดพบว่า พนักงานต้องการให้ธนาคารปรับฐานเงินเดือนมากที่สุด มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 22.41 รองลงมาคือการเบิกค่ารักษาพยาบาลบิดา มารดา บุตร มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 20.69 ส่วนที่เหลือคือ บริการรถรับส่งฟรี เพิ่มหลักสูตรการฝึกอบรม การให้เงินรางวัล เพิ่มวงเงินค่าทันตกรรม ชุดทำงานฟรี มีจำนวน 9, 7, 6, 5, 2 คน คิดเป็นร้อยละ 15.52, 12.07, 10.34, 8.62, 3.45 ตามลำดับ ส่วนเพิ่มจำนวนเงินค่าครองชีพ เพิ่มวงเงินค่าเล่าเรียนบุตร คุ้มครองการตกงาน และเพิ่มเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีจำนวนอย่างละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.72

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน 1 พนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาดำรงองค์กร และระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจต่างกัน

H_0 : เพศแตกต่างกัน มีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศแตกต่างกัน มีแรงจูงใจแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า F-prob. (p) น้อยกว่า 0.05

ตาราง 9 การเปรียบเทียบแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า จำแนกตามเพศ

แรงจูงใจ	เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	p
ผลตอบแทน	ชาย	134	2.99	0.71	-0.427	0.670
	หญิง	141	3.02	0.57		
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	ชาย	134	3.53	0.63	-1.963	0.051
	หญิง	141	3.68	0.63		
โอกาสความก้าวหน้า	ชาย	134	2.47	0.68	-0.494	0.622
	หญิง	141	2.51	0.63		

ผลตอบแทน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.670 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าเพศแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.051 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าเพศแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

โอกาสความก้าวหน้า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.622 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าเพศแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

H_0 : อายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of variance : One-way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า F-prob. (p) น้อยกว่า 0.05

ตาราง 10 การเปรียบเทียบแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า จำแนกตามอายุ

แรงจูงใจ	แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.77	0.89	2.165	0.117
	ภายในกลุ่ม	272	111.39	0.41		
	รวม	274	113.16			
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.05	2.02	5.185**	0.006
	ภายในกลุ่ม	272	106.12	0.39		
	รวม	274	110.17			
โอกาสความก้าวหน้า	ระหว่างกลุ่ม	2	4.91	2.46	5.895**	0.003
	ภายในกลุ่ม	272	113.31	0.42		
	รวม	274	118.23			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลตอบแทน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.117 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าอายุแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

โอกาสความก้าวหน้า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนแตกต่างกันเป็นรายคู่ใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least significant difference)

ตาราง 11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุที่แตกต่างกันกับแรงจูงใจ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า

แรงจูงใจ	อายุ	$\bar{X}$	น้อยกว่า 30 ปี	30-39 ปี	40 ปีขึ้นไป
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน			3.79	3.50	3.65
	น้อยกว่า 30 ปี	3.79	-	0.29** (0.002)	0.14 (0.177)
	30 - 39 ปี	3.50	-	-	-0.15 (0.120)
	40 ปีขึ้นไป	3.65	-	-	-
โอกาสความก้าวหน้า			2.69	2.37	2.53
	น้อยกว่า 30 ปี	2.69	-	0.32** (0.001)	0.16 (0.168)
	30 - 39 ปี	2.37	-	-	-0.16 (0.086)
	40 ปีขึ้นไป	2.53	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี เทียบกับ 30-39 ปี มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-39 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานของพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีค่าเฉลี่ย 3.79 ส่วนพนักงานที่มีอายุ 30-39 ปี มีค่าเฉลี่ย 3.50 ซึ่งค่าเฉลี่ยต่างกันเท่ากับ 0.29

พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี เทียบกับ 30-39 ปี มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้ามากกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-39 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีค่าเฉลี่ย 2.69 ส่วนพนักงานที่มีอายุ 30-39 ปี มีค่าเฉลี่ย 2.37 ซึ่งค่าเฉลี่ยต่างกันเท่ากับ 0.32

H_0 : การศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

H_1 : การศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ F-prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 12 การเปรียบเทียบแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า จำแนกตามการศึกษา

แรงจูงใจ	การศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	t	p
ผลตอบแทน	ปริญญาตรี	156	2.92	0.70	-2.643**	0.009
	สูงกว่าปริญญาตรี	119	3.11	0.54		
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	ปริญญาตรี	156	3.53	0.65	-2.579*	0.010
	สูงกว่าปริญญาตรี	119	3.72	0.60		
โอกาสความก้าวหน้า	ปริญญาตรี	156	2.40	0.68	-2.586*	0.010
	สูงกว่าปริญญาตรี	119	2.60	0.60		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลตอบแทน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าการศึกษาแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ย 2.92 ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ย 3.11 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าการศึกษาแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานของพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ย 3.53 ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ย 3.72 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

โอกาสความก้าวหน้า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าการศึกษาแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ย 2.40 ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ย 2.60 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

H_0 : ตำแหน่งองค์กรแตกต่างกัน มีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

H_1 : ตำแหน่งองค์กรแตกต่างกัน มีแรงจูงใจแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of variance : One-way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า F-prob. (p) น้อยกว่า 0.05

ตาราง 13 การเปรียบเทียบแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า จำแนกตามตำแหน่งองค์กร

แรงจูงใจ	แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	2	6.02	3.01	7.638**	0.001
	ภายในกลุ่ม	272	107.14	0.39		
	รวม	274	113.16			
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.42	0.21	0.521	0.594
	ภายในกลุ่ม	272	109.75	0.40		
	รวม	274	110.17			
โอกาสความก้าวหน้า	ระหว่างกลุ่ม	2	1.54	0.77	1.796	0.168
	ภายในกลุ่ม	272	116.68	0.43		
	รวม	274	118.23			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลตอบแทน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตำแหน่งองค์กรแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.594 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าตำแหน่งองค์กรแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

โอกาสความก้าวหน้า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.168 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าตำแหน่งองค์กรแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนแตกต่างกันเป็นรายคู่ใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least significant difference)

ตาราง 14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของตำแหน่งองค์กรที่แตกต่างกันกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทน

แรงจูงใจ	ตำแหน่งองค์กร		พนักงาน ชั้นต้น / กลาง	ผู้ช่วย หัวหน้า ส่วน	หัวหน้า ส่วน ขึ้นไป
		$\bar{X}$	2.86	2.98	3.21
ผลตอบแทน	พนักงานชั้นต้น / กลาง	2.86	-	-0.12 (0.184)	-0.36** (0.000)
	ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน	2.98	-	-	-0.24* (0.015)
	หัวหน้าส่วนขึ้นไป	3.21	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พนักงานชั้นต้น / กลาง เทียบกับหัวหน้าส่วนขึ้นไป มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานชั้นต้น / กลาง มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนน้อยกว่าหัวหน้าส่วนขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของพนักงานพนักงานชั้นต้น / กลาง มีค่าเฉลี่ย 2.86 ส่วนหัวหน้าส่วนขึ้นไป มีค่าเฉลี่ย 3.21 ซึ่งค่าเฉลี่ยต่างกันเท่ากับ 0.36

ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน เทียบกับหัวหน้าส่วนขึ้นไป มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนน้อยกว่าหัวหน้าส่วนขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของผู้ช่วยหัวหน้าส่วน มีค่าเฉลี่ย 2.98 ส่วนหัวหน้าส่วนขึ้นไป มีค่าเฉลี่ย 3.21 ซึ่งค่าเฉลี่ยต่างกันเท่ากับ 0.24

H_0 : ระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of variance : One-way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า F-prob. (p) น้อยกว่า 0.05

ตาราง 15 การเปรียบเทียบแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

แรงจูงใจ	แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	3	0.61	0.20	0.488	0.691
	ภายในกลุ่ม	271	112.55	0.42		
	รวม	274	113.16			
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.35	0.45	1.125	0.339
	ภายในกลุ่ม	271	108.81	0.40		
	รวม	274	110.17			
โอกาสความก้าวหน้า	ระหว่างกลุ่ม	3	2.15	0.72	1.672	0.173
	ภายในกลุ่ม	271	116.08	0.43		
	รวม	274	118.23			

ผลตอบแทน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.691 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.339 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

โอกาสความก้าวหน้า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.173 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐาน 2 แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

H_0 : แรงจูงใจไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

H_1 : แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) และที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า F-prob. (p) น้อยกว่า 0.05

ตาราง 16 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า กับพฤติกรรมการทำงาน

แรงจูงใจ	พฤติกรรมการทำงาน		ระดับ
	r	p	ความสัมพันธ์
ผลตอบแทน	0.23**	0.000	ต่ำ
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	0.30**	0.000	ปานกลาง
โอกาสความก้าวหน้า	0.27**	0.000	ต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับพฤติกรรมการทำงาน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เมื่อแรงจูงใจด้านผลตอบแทนมีมาก จะทำให้พฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ จะทุ่มเทเวลาให้กับที่ทำงานมากขึ้นกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานกับพฤติกรรมการทำงาน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เมื่อแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีมาก จะทำให้พฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ จะทุ่มเทเวลาให้กับที่ทำงานมากขึ้นกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้ากับพฤติกรรมการทำงาน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เมื่อแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้ามีมาก จะทำให้พฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ จะทุ่มเทเวลาให้กับที่ทำงานมากขึ้นกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐาน 3 แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดี

H_0 : แรงจูงใจไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดี

H_1 : แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดี

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) และที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า F-prob. (p) น้อยกว่า 0.05

ตาราง 17 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า กับความจงรักภักดี

แรงจูงใจ	ความจงรักภักดี		ระดับ
	r	p	ความสัมพันธ์
ผลตอบแทน	0.43**	0.000	ปานกลาง
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	0.38**	0.000	ปานกลาง
โอกาสความก้าวหน้า	0.36**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดี มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เมื่อแรงจูงใจด้านผลตอบแทนมีมาก จะทำให้ความจงรักภักดีมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ จะมีความจงรักภักดีมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานกับความจงรักภักดี มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เมื่อแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีมาก จะทำให้ความจงรักภักดีมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ จะมีความจงรักภักดีมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้ากับความจงรักภักดี มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เมื่อแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้ามีมาก จะทำให้ความจงรักภักดีมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ จะมีความจงรักภักดีมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในปี 2546 ธนาคารกสิกรไทยได้พิจารณาการใช้บริการงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจากภายนอก (IT outsourcing) โดยว่าจ้างบริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ดูแลงานด้านนี้ให้กับธนาคารโดยตรง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลต่อพนักงานที่ทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะต้องตัดสินใจเลือกที่จะทำงานกับธนาคาร หรือโอนย้ายไปเป็นพนักงานของไอบีเอ็ม ผลสรุปคือมีพนักงานจำนวนหนึ่งยืนยันการทำงานที่ธนาคารกสิกรไทยต่อไป

จากเหตุดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงแรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ เพราะสายงานนี้มีภารกิจด้านงานสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งแม้เป็นงานที่ไม่ได้สร้างรายได้ให้กับธนาคารโดยตรง แต่มีความสำคัญในการช่วยให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการศึกษาลึกถึงแรงจูงใจที่สามารถทำให้พนักงานสายงานนี้ มีกำลังใจเพียงพอที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่ธนาคารคาดหวัง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของธนาคารให้สามารถแข่งขันได้เป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดี ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาดำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมการทำงาน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดี

ผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า ทำให้ทราบถึงแรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ โดยสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในการปรับปรุงพัฒนาด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน อันจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่เอื้อต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ทั้งนี้เพื่อดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับธนาคาร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ จำนวน 875 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ จำนวน 275 คน โดยเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) จากนั้นทอดแบบสอบถามแบบสะดวก (Convenience sampling) ตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จำนวน 137 คน
2. ฝ่ายที่ไม่ได้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Non-IT) จำนวน 138 คน

สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

1. พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจต่างกัน

2. แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3. แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีรูปแบบดังนี้

ส่วนที่ 1 ถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน โดยเป็นคำถามปลายปิด ที่กำหนดคำตอบให้เลือกตอบ (Check list)

ส่วนที่ 2 ถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ ได้แก่ ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า เป็นคำถามแบบ Semantic differential scale ที่กำหนดมาตรวัด 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 ถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน เป็นคำถามแบบ Semantic differential scale ที่กำหนดมาตรวัด 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 ถามเกี่ยวกับความจงรักภักดี เป็นคำถามแบบ Semantic differential scale ที่กำหนดมาตรวัด 5 ระดับ

ส่วนที่ 5 ถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านผลตอบแทน เป็นคำถามปลายเปิด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

3. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบ (Try-out) กับพนักงานธนาคารกสิกรไทย

4. นำแบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบัค (Cronbach)

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ตามโครงสร้าง และตามเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด ไปทดสอบกับพนักงานธนาคารกสิกรไทย แล้วนำมาหาความเชื่อมั่น จากการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ครอนบัค (Cronbach's alpha)

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอลหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยประสานงานโดยตรงกับพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม
3. เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม มีวิธีการดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน ใช้ค่าร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดี ใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. การเปรียบเทียบแรงจูงใจกับเพศ และการศึกษาที่แตกต่างกันใช้การทดสอบ t-test
4. การเปรียบเทียบแรงจูงใจกับอายุ ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)
5. การหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมการทำงาน ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
6. การหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดี ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
7. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคำตอบแทน ใช้ค่าร้อยละ

การแปลความหมายผลที่วิเคราะห์ได้ของคะแนนเฉลี่ยมีเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง น้อยที่สุด

ความสัมพันธ์พิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ 0.70 ขึ้นไป ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์ 0.30 - 0.69 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์ต่ำกว่า 0.30 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน

1.1 เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายร้อยละ 48.7 และเพศหญิงร้อยละ 51.3 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิง มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน

1.2 อายุ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุน้อยกว่า 30 ปีร้อยละ 25.1 ส่วนอายุ 30-39 ปี ร้อยละ 50.9 และอายุ 40 ปีขึ้นไปร้อยละ 24 สรุปโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 30-39 ปี ซึ่งเป็นจำนวนมากถึงครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

1.3 การศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามระดับปริญญาตรีร้อยละ 56.7 ส่วนระดับสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 43.3 สรุปโดยรวมการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน

1.4 ตำแหน่งองค์กร ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานขั้นต้น / กลางร้อยละ 38.2 ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนร้อยละ 31.3 และตำแหน่งหัวหน้าส่วนขึ้นไปร้อยละ 30.5 สรุปโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานขั้นต้น / กลาง

1.5 ระยะเวลาในการทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำงานน้อยกว่า 5 ปีร้อยละ 32.0 ส่วนอายุงาน 5-9 ปีร้อยละ 11.6 ตามด้วยอายุงาน 10-14 ปีร้อยละ 24.4 และอายุงาน 15 ปีขึ้นไปร้อยละ 32.0 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และ 15 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 32.0

2. แรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดี ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ

2.1 แรงจูงใจ ได้แก่ ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

แรงจูงใจด้านผลตอบแทนของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.00

แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.61

แรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 2.49

2.2 พฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.31

2.3 ความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.48

3. เปรียบเทียบแรงจูงใจกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน

3.1 พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ที่มีเพศแตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า ไม่แตกต่างกัน

3.2 พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ไม่แตกต่างกัน แต่พบว่ามีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3.3 พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.4 พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ที่มีตำแหน่งองค์กรแตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่พบว่ามีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า ไม่แตกต่างกัน

3.5 พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า ไม่แตกต่างกัน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมการทำงาน

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดี

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า กับความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ จะอภิปรายตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ ได้แก่ ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า

1.1 แรงจูงใจด้านผลตอบแทนของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดา พันชมพู่ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาคตะวันออกพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจด้านประโยชน์ที่ได้รับ และด้านเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน ในระดับปานกลางเช่นกัน

ทั้งนี้สาเหตุของแรงจูงใจด้านผลตอบแทนมีระดับปานกลาง เพราะธนาคารกสิกรไทย มีการจัดการเรื่องผลประโยชน์ และสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานโดยการวิเคราะห์เทียบเคียงกับ ธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อนำมาบริหารผลตอบแทนของพนักงานให้เหมาะสมกับผลประกอบการของธนาคารและสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน

จากการรวบรวมข้อเสนอแนะเรื่องผลตอบแทนที่ธนาคารควรจัดหาเพิ่มเติมให้กับ พนักงานซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด พบว่า พนักงานมีความต้องการให้ธนาคารปรับฐานเงินเดือนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.41 รองลงมาคือการเบิกค่ารักษาพยาบาลบิดา มารดา บุตร ร้อยละ 20.69 ส่วนที่เหลือคือ บริการรถรับส่งฟรี เพิ่มหลักสูตรการฝึกอบรม การให้เงินรางวัล เพิ่มวงเงินค่าทันตกรรม ชุดทำงานฟรี ร้อยละ 15.52, 12.07, 10.34, 8.62, 3.45 ตามลำดับ ส่วนเพิ่มจำนวนเงินค่าครองชีพ เพิ่มวงเงินค่าเล่าเรียนบุตร ค่าครองการตักงาน และเพิ่มเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ร้อยละ 1.72

1.2 แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยรุต ตรีสกุล ที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 33 พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน ในระดับมากเช่นกัน

ทั้งนี้สาเหตุของแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีระดับมาก เพราะว่าธนาคารกสิกรไทยเป็นองค์กรแบบไทย มีวัฒนธรรมของการทำงานแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงานกันระหว่างผู้ร่วมงานระดับต่าง ๆ อีกทั้งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารยังเน้นให้หัวหน้างานมีหน้าที่สนับสนุนให้ลูกน้องทำงานได้ตามเป้าหมายอีกด้วย

1.3 แรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เป็นหนึ่ง ไชยชิต ที่ศึกษาเรื่องสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ พบว่า ความพึงพอใจเฉลี่ยในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อยู่ในเกณฑ์ต่ำเช่นกัน

ทั้งนี้สาเหตุของแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้ามีระดับต่ำ เพราะธนาคารกสิกรไทย มีโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat organization) ทำให้ลำดับชั้นของตำแหน่งมีไม่มาก การได้รับการเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นข้อจำกัดที่เกิดขึ้น

2. เปรียบเทียบแรงจูงใจกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง องค์กร และระยะเวลาในการทำงาน

2.1 พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ที่มีเพศ แตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า ไม่แตกต่างกัน

2.2 พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ไม่แตกต่างกัน แต่พบว่ามีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า แตกต่างกันดังนี้

2.2.1 พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-39 ปี โดยแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานของพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปีมีค่าเฉลี่ย 3.79 ส่วนพนักงานที่มีอายุ 30-39 ปีมีค่าเฉลี่ย 3.50

2.2.2 พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้ามากกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-39 ปี โดยแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปีมีค่าเฉลี่ย 2.69 ส่วนพนักงานที่มีอายุ 30-39 ปีมีค่าเฉลี่ย 2.37

2.3 พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าแตกต่างกันดังนี้

2.3.1 พนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรี มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ย 2.92 ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ย 3.11

2.3.2 พนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรี มีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานของพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ย 3.53 ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ย 3.72

2.3.3 พนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรี มีแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ย 2.40 ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ย 2.60

2.4 พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ที่มีตำแหน่งองค์กรแตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า ไม่แตกต่างกัน แต่พบมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนแตกต่างกันดังนี้

2.4.1 พนักงานชั้นต้น / กลาง มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนน้อยกว่าหัวหน้าส่วนขึ้นไป โดยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของพนักงานชั้นต้น / กลางมีค่าเฉลี่ย 2.86 ส่วนหัวหน้าส่วนขึ้นไปมีค่าเฉลี่ย 3.21

2.4.2 ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนน้อยกว่าหัวหน้าส่วนขึ้นไป โดยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของผู้ช่วยหัวหน้าส่วนมีค่าเฉลี่ย 2.98 ส่วนหัวหน้าส่วนขึ้นไปมีค่าเฉลี่ย 3.21

2.5 พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า ไม่แตกต่างกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมการทำงาน

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า กับ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเสริมแรงของบี. เอฟ. สกินเนอร์ (B. F. Skinner) คือ พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงจะเกิดขึ้นซ้ำอีก ขณะที่พฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรงจะมีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำน้อยมาก ดังนั้นถ้าหากว่าพนักงานคนใดคนหนึ่งได้รับค่าจ้างเพิ่มเมื่อผลการปฏิบัติงานสูงแล้ว พนักงานคนนั้นก็มีแนวโน้มที่จะมีผลการปฏิบัติงานสูงอยู่ต่อไปเรื่อย ๆ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดี

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า กับ ความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีกำแพงสั้นและกำแพงยาวของทริสท์และแบมฟอร์ด (Trist and Bamforth) ที่ได้ศึกษาการทำงานของคนงานกลุ่มเล็ก ๆ ในเหมืองถ่านหิน ซึ่งกลุ่มจะประกอบด้วยหัวหน้าคนหนึ่งสามารถเลือกลูกน้องได้เอง จึงเลือกคนที่รู้จักและรู้ใจมาทำงานด้วยกัน การทำงานจึงมีบรรยากาศที่จูงใจให้ทำงาน ผลผลิตของการทำงานสูง และไม่ค่อยมีการขาดงาน หรือลาออก

ข้อเสนอแนะ

1. แรงจูงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ด้านผลตอบแทน มีระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.00) แสดงถึงระดับของแรงจูงใจที่ยังสามารถจัดการปรับปรุงเพื่อใช้เป็นสิ่งกระตุ้นพนักงานให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่ธนาคารคาดหวังได้ ดังนั้นธนาคารน่าจะพิจารณาทบทวนปรับปรุงฐานเงินเดือนให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของพนักงาน และไม่น่าที่จะน้อยกว่าตลาดแรงงานของอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทนเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. แรงจูงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ถึงแม้จะมีระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.61) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าเรื่องความเสมอภาคของการกระจายงานกันทำยังอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับคำตอบในข้ออื่น ๆ ซึ่งมีแรงจูงใจในระดับมากแล้ว ดังนั้นธนาคารน่าจะมีการจัดทำใบพรรณนางาน (Job description) ของพนักงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อแยกแยะหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของแต่ละส่วนงาน

3. แรงจูงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ ด้านโอกาสความก้าวหน้า มีระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.49) ดังนั้นธนาคารควรกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้มีความยุติธรรมและชัดเจน พร้อมทั้งควรมีการประชุมสื่อความเรื่องดังกล่าวให้พนักงานภายในฝ่ายได้รับทราบโดยทั่วกัน เพื่อลดข้อสงสัยที่มีอยู่ภายในใจของพนักงานว่า เส้นทางอาชีพที่จะก้าวเดินมีทิศทางเป็นอย่างไร มีโอกาสก้าวหน้าเป็นถึงผู้บริหารหรือไม่ อีกทั้งพยายามให้โอกาสพนักงานได้พัฒนาตนเองและเพิ่มพูนความรู้เป็นประจำโดยการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร

4. พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เรื่องการนำงานกลับไปทำที่บ้านมีค่าเฉลี่ย 3.15 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.20 แสดงว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้อยู่ในระดับที่ค่อนข้างแตกต่างกัน โดยพนักงานบางคนเคยนำงานกลับไปทำที่บ้าน แต่บางคนไม่เคยเลย ดังนั้นหัวหน้างานควรจัดสรรแบ่งงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยมีใช้มอบหมายงานให้แต่เฉพาะกับลูกน้องที่หัวหน้าคิดว่ามีความสามารถหรือคนที่เคยทำงานนั้น ๆ เป็นประจำเท่านั้น แต่ควรเปิดโอกาสให้กับพนักงานทุกคนได้แสดงความสามารถ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5. ความจงรักภักดีของพนักงาน เรื่องความภูมิใจและความผูกพันต่อธนาคารอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.79 และ 3.61 ตามลำดับ) แต่ความต้องการทำงานกับธนาคารจนเกษียณและการแนะนำให้บุคคลอื่นมาสมัครงานที่ธนาคารกลับอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.13 และ 3.37 ตามลำดับ) ดังนั้นธนาคารควรมีนโยบายในด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานกับธนาคารให้แน่นแฟ้นมากขึ้น โดยการให้เกียรติ ยกย่องชมเชยในความสำเร็จของงานที่พนักงานได้กระทำ หรือแม้แต่จัดกิจกรรมพิเศษเพื่อสานสัมพันธ์ ทำให้พนักงานตระหนักว่าธนาคารคือบ้านอีกหลังหนึ่ง เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจภายในซึ่งมีอาจหาซื้อได้ด้วยคำตอบแทนต่าง ๆ ที่เป็นเงินหรือวัตถุ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีความเห็นว่าน่าจะทำการศึกษาในเรื่องดังนี้

1. แรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ โดยเพิ่มปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สถานภาพ รายได้ และฝ่ายงานที่สังกัด (ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และไม่ใช่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Non-IT))

ทั้งนี้เพื่อศึกษาว่า ปัจจัยส่วนบุคคลดังกล่าวข้างต้นที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าแตกต่างกันหรือไม่

2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานและความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานธนาคารกสิกรไทยทั้งองค์กร โดยตัวแปรอิสระที่น่าจะทำการศึกษา ได้แก่ ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ ทักษะความสามารถ การรับรู้ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ ส่วนตัวแปรตามคือพฤติกรรมการทำงานและความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน

ทั้งนี้เพื่อศึกษาว่า ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ดังกล่าวข้างต้นตัวใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน และมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใด อีกทั้งเพื่อศึกษาว่าพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และมีทิศทางเป็นอย่างไร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2546). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- _____. (2546). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คงศักดิ์ โชคสุริยา. (2542). ความต้องการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตรการพิมพ์.
- ไชยรุต ตรีสกุล. (2542). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 33. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2535, กันยายน-ธันวาคม). "คุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารงานสาธารณสุขระดับอำเภอ และความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชา : กรณีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช," วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช. 5(3) : 79-80.
- ธงชัย ยมจินดา และ จุมพล หนีพานิข. (2524). เอกสารการสอบชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 6-11. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). หลักการวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- เป็นหนึ่งในไชยชิต. (2536). สภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ภาพรวมการบริหารการปฏิบัติงาน. (2546). กรุงเทพฯ : ธนาคารกสิกรไทย.
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ด่านสุทธาการพิมพ์.
- รายงานประจำปี 2545. (2546). กรุงเทพฯ : ธนาคารกสิกรไทย.

- ศักดิ์ดา พันธ์ชมพู. (2540). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาคตะวันออก. ปรินญาณิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและไซเทค.
- _____. (2541). การวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพฯ : เอ. เอ็น. การพิมพ์.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2523). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2542). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สันติชัย อินทรอ่อน. (2546) ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ ไทย. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุนันท์ แก้วกล้า. (2542). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ภายใต้การรื้อระบบการทำงานใหม่ : กรณีศึกษาพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย สังกัดสาขาในสำนักงานเขต 43. ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุพิน เกชาคุปต์. (2536). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณ รักธรรม. (2526). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- Beau, Peter M. & Scotts, Richard W. (1962). *Formal Organizations*. San Francisco : Chandler Publishing.
- Barnard, Chester. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.
- Hoy, Wayne K. & Rees, Richard. (1974, Winter). "Subordinate Loyalty to Immediate Superior : A Neglected Concept in the Study of Educational Administration," *Sociology of Education*. 47 : 274-275.
- Krietner, Robert. (1983). *Managemant*. Boston : Houghton Mifflin.
- Mondy, Wayne R. & Primeaux, Shane R. (1993). *Management, Concepts, Practices and Skills*. Needham Heights, Massachusetts : A Division of Simon & Schuster.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม
แรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดี
ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ

คำชี้แจง แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องวงเล็บ () ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() น้อยกว่า 30 ปี

() 30 – 39 ปี

() 40 – 49 ปี

() 50 ปีขึ้นไป

3. การศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งองค์กร

() พนักงานชั้นต้น / กลาง

() ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน

() หัวหน้าส่วนขึ้นไป

5. ระยะเวลาในการทำงาน

() น้อยกว่า 5 ปี

() 5 – 9 ปี

() 10 – 14 ปี

() 15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจ ได้แก่ ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ตามระดับความคิดเห็นของท่าน

5 4 3 2 1

ผลตอบแทน					
1. ท่านได้รับค่าจ้างเหมาะสมกับความรับผิดชอบหรือไม่					
เหมาะสมมาก	_____	:	_____	:	_____
	5		4		3
					2
					1
2. ท่านคิดว่าผลตอบแทนเมื่อเทียบกับตลาดแรงงานเป็นอย่างไร					
สูงเกินไป	_____	:	_____	:	_____
	5		4		3
					2
					1
3. สวัสดิการต่าง ๆ มีเพียงพอต่อการครองชีพในปัจจุบันหรือไม่					
เพียงพอ	_____	:	_____	:	_____
	5		4		3
					2
					1
4. การพิจารณาขึ้นเงินเดือนครั้งที่ผ่านมายุติธรรมหรือไม่					
ยุติธรรมมาก	_____	:	_____	:	_____
	5		4		3
					2
					1
5. ท่านพอใจกับการจ่ายโบนัสตามผลประกอบการหรือไม่					
พอใจมาก	_____	:	_____	:	_____
	5		4		3
					2
					1

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน					
1. หัวหน้าของท่านช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานมากน้อยเพียงใด					
มากที่สุด	_____	:	_____	:	_____
	5		4		3
					2
					1
2. ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานมากน้อยเพียงใด					
เต็มที่	_____	:	_____	:	_____
	5		4		3
					2
					1
3. ฝ่ายของท่านมีการกระจายงานกันอย่างเสมอภาคหรือไม่					
เสมอภาค	_____	:	_____	:	_____
	5		4		3
					2
					1
4. ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงานในฝ่ายเป็นอย่างไร					
สามัคคี	_____	:	_____	:	_____
	5		4		3
					2
					1
5. ท่านคิดว่าการจัดกิจกรรมสังสรรค์นอกเวลางานมีประโยชน์หรือไม่					
มีประโยชน์	_____	:	_____	:	_____
	5		4		3
					2
					1

โอกาสความก้าวหน้า											
1. ท่านได้รับการอบรมทั้งจากภายในและภายนอกบ่อยเพียงใด	ประจำ	_____	:	_____	:	_____	:	_____	:	_____	ไม่เคย
		5		4		3		2		1	
2. ฝ่ายของท่านมีการประชุมสื่อความเรื่องเส้นทางอาชีพหรือไม่	มี	_____	:	_____	:	_____	:	_____	:	_____	ไม่มี
		5		4		3		2		1	
3. ศูนย์ให้คำปรึกษาทางอาชีพจะช่วยวางแผนให้ท่านประสบความสำเร็จได้หรือไม่	ช่วยได้	_____	:	_____	:	_____	:	_____	:	_____	ช่วยไม่ได้
		5		4		3		2		1	
4. การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนหรือไม่	ชัดเจน	_____	:	_____	:	_____	:	_____	:	_____	คลุมเครือ
		5		4		3		2		1	
5. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าเป็นถึงผู้บริหารระดับสูงหรือไม่	มีแน่นอน	_____	:	_____	:	_____	:	_____	:	_____	ไม่มีทาง
		5		4		3		2		1	

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการทำงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง _____ : _____ : _____ : _____ : _____ ตามระดับความคิดเห็นของท่าน

5 4 3 2 1

พฤติกรรมการทำงาน											
1. ท่านอยู่สะสมงานนอกเวลาทำการบ่อยเพียงใด	ประจำ	_____	:	_____	:	_____	:	_____	:	_____	ไม่เคย
		5		4		3		2		1	
2. ท่านเคยนำงานกลับไปทำที่บ้านหรือไม่	เคย	_____	:	_____	:	_____	:	_____	:	_____	ไม่เคย
		5		4		3		2		1	
3. ท่านใช้สิทธิ์วันลาจิจ ลาป่วยในรอบปีที่ผ่านมาอย่างไร	ไม่ได้ใช้เลย	_____	:	_____	:	_____	:	_____	:	_____	ใช้จนครบ
		5		4		3		2		1	

ส่วนที่ 4 ความจงรักภักดี

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ตามระดับความคิดเห็นของท่าน
5 4 3 2 1

ความจงรักภักดี					
1. ท่านภูมิใจที่ได้ทำงานกับธนาคารกสิกรไทยหรือไม่					
ภูมิใจมาก	____	:	____	:	____
	5		4		3
				:	2
				:	1
					ไม่ภูมิใจเลย
2. ท่านมีความรักความผูกพันกับธนาคารกสิกรไทยมากน้อยเพียงใด					
มาก	____	:	____	:	____
	5		4		3
				:	2
				:	1
					น้อย
3. ท่านต้องการทำงานกับธนาคารกสิกรไทยจนเกษียณอายุหรือไม่					
ต้องการมาก	____	:	____	:	____
	5		4		3
				:	2
				:	1
					ไม่ต้องการเลย
4. ท่านจะแนะนำให้กับบุคคลอื่นมาสมัครงานที่ธนาคารกสิกรไทยหรือไม่					
แนะนำแน่นอน	____	:	____	:	____
	5		4		3
				:	2
				:	1
					ไม่แนะนำแน่นอน

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

ท่านคิดว่าผลตอบแทนที่ธนาคารควรจัดหาเพิ่มเติมให้กับพนักงาน นอกเหนือจากที่มีในปัจจุบันคือ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

อาจารย์ประจำ

ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา

รองประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

อาจารย์ประจำ

ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ค
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items	
0.808		0.817		22	
Item-total statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Wage	68.30	69.045	.439	.791	.799
Comparison	68.50	67.776	.476	.886	.796
Welfare	67.83	69.730	.385	.878	.801
Payrise	68.10	64.093	.713	.875	.784
Bonus	67.83	69.730	.274	.864	.805
Help	67.47	65.499	.538	.895	.792
Freedom	67.43	68.944	.281	.855	.805
Divide	68.03	72.240	.168	.723	.809
Relation	67.17	68.213	.438	.723	.798
Activity	67.20	67.959	.346	.790	.802
Train	68.53	65.775	.563	.874	.791
Communication	68.87	66.671	.395	.737	.799
Counsel	68.83	68.144	.273	.857	.807
Promotion	68.53	65.361	.563	.739	.791
Opportunity	68.77	68.668	.203	.861	.813
Responsibility	67.57	69.564	.273	.821	.805
Takehome	67.90	69.610	.191	.835	.812
Leave	67.93	73.789	-.029	.658	.820
Proud	67.50	69.086	.365	.832	.801
Love	67.73	66.478	.465	.911	.796
Retirement	68.03	63.413	.526	.920	.791
Recommend	67.83	69.454	.317	.871	.803

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวจันทนา ประสงค์ศิลปกุล
วันเดือนปีเกิด	28 มิถุนายน 2516
สถานที่เกิด	เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	236 ซอยซานเมือง ถนนประชาสงเคราะห์ 28 เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ธนาคารกสิกรไทย 1 ซอยกสิกรไทย ถนนราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร 10140
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2538	ศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา