

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่
ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ มีแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

Robert A Baron (1986) ได้นิยามการจูงใจไว้ว่า “เป็นเหมือนกระบวนการชุดหนึ่ง
ซึ่งทำให้พฤติกรรมของบุคคล เกิดพลังและกำกับให้พฤติกรรมที่เกิดพลังนั้น ได้บรรลุเป้าหมายบาง
ประการ” (วิเชียร วิทยอุดม, 2551: 145)

Barnard Barelson and Gary A. Steiner (1964) ได้นิยามการจูงใจไว้ว่า “เป็น
สภาวะภายในที่คอยเสริมกำลังหรือกระตุ้นทำให้เคลื่อนไหวเพื่อที่จะทำพฤติกรรมหรือเพื่อชี้บ่ง
แนวทางพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายต่างๆ” (วิเชียร วิทยอุดม, 2551: 145)

Richard M. Stere & Lyman W. Porter (1983) ได้นิยามการจูงใจไว้ว่า “เป็น
สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางตามที่ต้องการ” (วิเชียร
วิทยอุดม, 2551: 145)

ทฤษฎีการจูงใจ

**ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรเดริก เฮอร์สเบิร์ก (Federick Herzberg's
Need Two-Factor Theory)** วิเชียร วิทยอุดม (2551: 163-168) กล่าวถึง ทฤษฎีความต้องการสอง
ปัจจัยของ เฟรเดริก เฮอร์สเบิร์ก ว่ามีปัจจัยสองกลุ่มคือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจกับสิ่งที่ทำให้
เกิดความไม่พอใจ หรือเป็นปัจจัยจูงใจกับปัจจัยอนามัย อันเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่ง
ได้เริ่มวิจัยเกี่ยวกับเรื่องทฤษฎีแรงจูงใจโดยการทำแบบสอบถามนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน
ใช้การสัมภาษณ์โดยการตอบคำถามในสิ่งที่ผู้ตอบคำถามรู้สึกชอบและรู้สึกไม่ชอบในการทำงาน
ให้ผู้ตอบคำถามอธิบายรายละเอียดเมื่อรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับงาน แล้วจัดเป็นหมวดหมู่
ประเภทของประสบการณ์ที่เหมือนกันทั้งพอใจและไม่พอใจ โดยมีความเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่มีกับ
งานเป็นพื้นฐานอย่างหนึ่งเกี่ยวกับความคิดของแต่ละคนว่างานนั้นล้มเหลวหรือสำเร็จ การที่แต่ละ
คนคิดว่างานของตัวเองดีหรือไม่ดีนั้นมีตัวแปรหลายปัจจัย

จากการศึกษาของเฮร์สเบิร์ก สรุปว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายนอกของสิ่งแวดล้อมของงาน เฮร์สเบิร์ก เรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายในของสิ่งแวดล้อมของงาน และเฮร์สเบิร์ก เรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factors)

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่จะสร้างความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยเหล่านี้แล้ว ก็จะเป็นการสร้าง ความไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) นโยบายขององค์กรที่ไม่ส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรและของตัวพนักงาน การไม่ดำรงรักษาและให้ความมั่นคงกับบุคลากร การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ การทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น การใช้อำนาจอิทธิพลระหว่างบุคคลในองค์กร ความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน การขาดความเป็นธรรมในองค์กร

2. การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล (Supervision) ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นธรรม ลำเอียง อคติ ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงานและปกครอง เป็นคนอนุรักษนิยมไม่สามารถแนะนำวิชาการหรือเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กรได้

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีช่องว่างมากเกินไป เข้ากันไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึงผู้บังคับบัญชาวางตนเหนือกว่า ไม่มีความสนิทสนมเป็นกันเอง ขาดความอบอุ่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ

4. สภาพของการทำงาน (Working Condition) สภาพแวดล้อมต่างๆเกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ทำเลที่ตั้งของที่ทำงาน ขาดวัสดุครุภัณฑ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานมากหรือน้อยเกินไป

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) พฤติกรรมของบุคคลต่างๆในองค์กร ต่างคนต่างอวดดี แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่างคนต่างเอาตัวรอด ทับถมเพื่อนร่วมงาน เอาเปรียบ ขอบเสียดสี ขี้ฟ้อง สาระแนเสียดสด ไม่มีความเป็นมิตรภาพ ทำให้คับข้องใจ เป็นผลให้เกิดความเบื่อหน่าย

6. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ศรัทธาเชื่อถือ ไม่รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ทำตัวถ่วงความเจริญของหน่วยงาน เข้ากันไม่ได้สนิท เป็นผู้มีส่วนสร้างความไม่พอใจในการทำงาน

7. เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary) เงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ได้เงินไม่แตกต่างกันพอเหมาะพอควร การเลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือนและตำแหน่งช้าเกินไป เป็นผลให้เกิดความไม่พอใจในองค์กร

ปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นจูงใจที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงาน และปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและดียิ่งขึ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรงและสร้างความรู้สึกที่ดีกับงาน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน (Achievement) องค์กรประกอบอันนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด แก่ผู้ประกอบการให้ลุล่วงไปได้เสมอๆย่อมจะรู้สึกมีความพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง ทำให้มีกำลังใจและทำงานอื่นๆต่อไป

2. การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) ถ้าผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไปในสังคม ให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถ เมื่อทำงานบรรลุผลจะเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ทำให้พนักงานนั้นเกิดความรู้สึกภูมิใจ มีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นจูงใจให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

3. ลักษณะของงาน (Work Itself) ถ้าเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายในความสามารถ เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆแบบใหม่ๆ พนักงานจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานลักษณะนี้

4. ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility) ถ้าได้รับเกียรติและความไว้วางใจ มอบหมายให้รับผิดชอบทำงานนั้นๆอย่างอิสระเสรี ให้โอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ตรวจตราควบคุมมากเกินไป พนักงานจะมีความพึงพอใจเป็นอย่างมาก

5. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) ถ้าได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น

6. ความเจริญเติบโต (Growth) ถ้ามีโอกาสที่จะเจริญเติบโต โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงาน ก็จะเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

บนพื้นฐานของการค้นพบของเขา เฮอริสเบิร์ก ยืนยันว่ากระบวนการจูงใจจะประกอบด้วยขั้นตอนสองขั้นตอน ประการแรกผู้บริหารต้องมั่นใจว่าปัจจัยอนามัยจะต้องไม่ขาดแคลน ตัวอย่างเช่น เงินเดือนและความมั่นคงจะต้องดี สภาพแวดล้อมของการทำงาน จะต้องปลอดภัย และการบังคับบัญชาเชิงเทคนิคจะต้องถูกยอมรับด้วยการให้ปัจจัยอนามัย ณ ระดับที่เหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารอาจจะดำเนินไปยังขั้นตอนที่สอง เป็นการให้โอกาสแต่ละบุคคลที่จะ

ได้รับปัจจัยจูงใจ เช่นความสำเร็จและการยกย่อง บุคคลจะมีความพอใจ และแรงจูงใจสูงขึ้น เฮอรัสเบริกได้สรุปว่าปัจจัยอนามัยไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจ แต่สามารถสร้างความไม่พอใจในงานได้ เขาเชื่อว่าปัจจัยอนามัยจะรักษาบุคคลเหมือนกับอนามัยรักษาฟันและเหงือก แต่ออนามัยสามารถป้องกันปัญหาได้เท่านั้น อนามัยไม่ได้สร้างสุขภาพที่ดีขึ้น เขาจึงได้เสนอแนะว่าบริษัทที่ได้ตอบสนองปัจจัยอนามัยของบุคคลเท่านั้นที่จะกำจัดความไม่พอใจในงานได้ แต่จะไม่ได้ทำให้ผลการทำงานที่ดีขึ้น

ปัจจัยควบคุมที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นอย่างมาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานก็พลอยตกต่ำไปด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าเมื่อใดปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไปก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่ายที่อดอยหหมดกำลังใจในการทำงานจนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานต้องลาออกจากงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยควบคุมนี้ ขึ้นมาตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างการจูงใจและขจัดความไม่พอใจของพนักงานให้หมดไป จะได้ทำให้พนักงานในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

อุกฤษฏ์ เกตุกัณหา (2549) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยค่าจ้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านนโยบายการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ปัจจัยจูงใจ ด้านการได้รับความสำเร็จ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

สุรัตน์จิ คุตตระกูล (2550) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครในทุกๆ ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ปานกลาง” จำนวน 9 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนด้าน

เงินเดือนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด” คือ 2.80 และมีค่าอยู่ในระดับ “สูง” 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย และ พนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุ ด้านสังกัดธนาคาร ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และด้านสถานภาพ ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านเพศ ด้านตำแหน่งงานและระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

พรทิพย์ สุติยะ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ส่วนใหญ่อัตราเงินเดือน 30,001-40,000 บาท และส่วนใหญ่ เห็นด้วย ต่อการที่ธนาคารได้นำระบบงานการรับประกันคุณภาพการให้บริการมาใช้ในธนาคาร สำหรับปัญหาที่สำคัญลำดับแรกในการนำระบบงานการรับประกันคุณภาพการให้บริการที่นำมาใช้ในธนาคารคือความไม่พร้อมของระบบงานคอมพิวเตอร์ และส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของธนาคารในทางที่ดีขึ้น ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคือ ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมาคือด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความรับผิดชอบ และด้าน โอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

สำหรับปัจจัยย่อยของแต่ละด้านผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ ด้านความสำเร็จของงาน ได้แก่ การได้ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ได้แก่ มีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ และความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานต่อหน่วยงาน ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ มีโอกาสแสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ได้แก่ มีการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน

ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจทำงานที่รักษาสุขลักษณะจิต พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคือ ด้านความมั่นคงในงาน รองลงมาคือด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน

สำหรับปัจจัยย่อยของแต่ละด้านผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ได้แก่ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

สามารถปฏิบัติงานได้จริง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีความจริงใจและเป็นกันเอง ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสนิทสนม ความจริงใจและเป็นกันเอง ด้านความมั่นคงในงาน ได้แก่ ธนาคารมีความมั่นคงมีชื่อเสียง ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ เงินเดือนที่ได้รับ ด้านสภาพการทำงาน ได้แก่ ความสะอาดของสถานที่ทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ได้แก่ มีความผูกพันกับธนาคารจนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต ด้านตำแหน่งงาน ได้แก่ ความเสมอภาคหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

ภัคกร เตียวตระกูล (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรซึ่งเป็นพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 103 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานโดยรวมในระดับมากเมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า ปัจจัยที่มีความพึงพอใจระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าด้านความพึงพอใจต่อปัจจัยค่าจูง พบว่ามีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า ปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านวิธียกครองผู้บังคับบัญชาปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านสภาพการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับน้อย ได้แก่ ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

ไทยรัฐ บุญราศรี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตเวียงพิงค์ กลุ่มตัวอย่างพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำนวน 133 ตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานพบว่าทุกปัจจัยอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน สำหรับปัจจัยในแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีดังนี้ ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ได้แก่ ความรู้สึกภูมิใจในผลงานที่สำเร็จแล้ว ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ งานที่ทำอยู่เป็นงานที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ได้แก่ การได้รับความร่วมมือและแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ

ได้แก่ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ปัจจัยด้านความก้าวหน้า ได้แก่ งานที่
ทำอยู่ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ

สำหรับปัจจัยจูงใจที่ค้ำจุนการทำงาน มีผลต่อการทำงานทุกปัจจัยในระดับสำคัญมาก
ลำดับแรกคือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน สำหรับปัจจัยในแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ย
สูงสุดมีดังนี้ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ได้แก่ การให้สวัสดิการต่างๆ เช่น ลาป่วย ลากิจ
 ฯลฯ มีความเหมาะสม ปัจจัยด้านการควบคุมหรือการนิเทศงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาให้ความ
สนใจในเรื่องงาน คอยแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ภายใน
หน่วยงาน ได้แก่ การปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมีความสุขและเป็นกันเอง ปัจจัยด้านสภาวะ
การทำงาน ได้แก่ ธนาคารได้จัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ ปัจจัยด้านเงินเดือน
ได้แก่ ความต้องการให้ธนาคารปรับปรุงสวัสดิการให้ดีกว่าปัจจุบัน