

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจ ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งสิ้น 4 ธนาคาร จำนวน 280 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย จากผลการศึกษาสามารถสรุปผล อภิปรายผล ข้อค้นพบ และ ข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาได้แบ่งผู้ตอบแบบสอบถาม 4 ธนาคาร ประกอบด้วย ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เท่ากัน จำนวน 70 ราย ร้อยละ 25.0

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 71.4 มีอายุ 31 – 35 ปีมากที่สุด ร้อยละ 26.4 มีสถานภาพสมรสมากที่สุด ร้อยละ 51.4 ระดับการศึกษาสูงสุดคือปริญญาตรี ร้อยละ 72.5 ตำแหน่งในธนาคารคือ พนักงานปฏิบัติการ ร้อยละ 58.6 หน้าที่หลักในปัจจุบันคือ ด้านการให้บริการลูกค้า เช่นพนักงานเทลเลอร์ แคชเชียร์ ร้อยละ 45.4 อัตราเงินเดือนในปัจจุบันมากที่สุดคือ 20,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 32.5 อายุการทำงานคือ 11 – 15 ปี ร้อยละ 30.4

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน

2.1 ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญโดยรวมทุกปัจจัยในระดับมากที่สุด ตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหาร (ค่าเฉลี่ย 4.28) ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 4.09) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 4.01) ด้านเงินเดือนและ

สวัสดิการ (ค่าเฉลี่ย 3.87) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.75) ด้านการปกครอง
 บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.68) ด้านสภาพการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.66)

ด้านนโยบายและการบริหาร จากการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ
 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.28) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ กำหนด
 นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.98) รองลงมาคือ นโยบายที่
 เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 4.60) และการประสานงานระหว่าง
 หน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.30) ตามลำดับ

ด้านการปกครองบังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ย
 ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.68) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การแก้ปัญหาของ
 ผู้บังคับบัญชาเมื่อบุคลากรในหน่วยงานเกิดความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ย 3.71) รองลงมาคือ ความเป็น
 ธรรมของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.70) และการที่ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและ
 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.69) ตามลำดับ

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมมี
 ค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.09) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การได้รับคำแนะนำ
 และสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 4.37) รองลงมาคือ การได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ
 และเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 4.35) และการได้รับความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไปจาก
 ผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.98)

ด้านสภาพการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับ
 มาก (ค่าเฉลี่ย 3.66) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การจัดอาคาร สถานที่ ให้มีสภาพ
 และบรรยากาศเหมาะสมแก่การทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.93) รองลงมาคือ ความพอเพียงของ เครื่องมือและ
 อุปกรณ์อำนวยความสะดวก (ค่าเฉลี่ย 3.59) และการจัดระเบียบความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
 (ค่าเฉลี่ย 3.57)

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ โดยรวมมี
 ค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.01) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ความสนิทสนม
 ความจริงใจ และความเป็นกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 4.26) รองลงมาคือ การช่วยเหลือ
 กันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.94) และการปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อ
 ประสบปัญหาในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.93)

ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ โดยรวม
 มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.75) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การได้รับความ
 ร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.91) รองลงมาคือ การปฏิบัติตามคำสั่งของ

ผู้ได้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.91) และการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ได้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.66)

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.87) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือการปรับเงินเดือนประจำปี ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองลงมาคือ การจัดสวัสดิการให้กับพนักงานมีความเหมาะสมเพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 3.99) และเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 3.94)

ตารางที่ 54 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก

ลำดับที่	ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ยรวม (แปลผล)	ปัจจัยหลัก
1	การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน	4.98 (มากที่สุด)	ด้านนโยบายและการบริหาร
2	นโยบายที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	4.60 (มากที่สุด)	ด้านนโยบายและการบริหาร
3	การได้รับความแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา	4.37 (มาก)	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
4	การได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา	4.35 (มาก)	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
5	การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.30 (มาก)	ด้านนโยบายและการบริหาร

จากตารางที่ 54 ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญปัจจัยย่อยของปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน นโยบายที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน การได้รับความแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา การได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา และการประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ระดับความพึงพอใจของปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมากเรียงลำดับคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 4.02) ด้านนโยบายและการบริหาร (ค่าเฉลี่ย 4.01) ด้าน

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.99) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ(ค่าเฉลี่ย 3.54) และมีความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.40)

ด้านนโยบายและการบริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.01) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.59) รองลงมาคือมีความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยในระดับมากคือนโยบายที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 4.22) และการจัดทำระเบียบคู่มือเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.91)

ด้านการปกครองบังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.02) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชาเมื่อบุคลากรในหน่วยงานเกิดความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ย 4.23) รองลงมาคือ การกระจายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 4.21) และความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาหรือความยุ่งยากต่างๆในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.89)

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.54) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การได้รับคำแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองลงมาคือความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้บังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.57) และการได้รับความสนิทนม ความจริงใจ และเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.46)

ด้านสภาพการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.40) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ความพอเพียงของ เครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก (ค่าเฉลี่ย 3.90) รองลงมาคือการจัดอาคาร สถานที่ ให้มีสภาพและบรรยากาศเหมาะสมแก่การทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.55) และการจัดระเบียบความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.09)

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.52) โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การปรึกษาหารือหรือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.69) รองลงมาคือความสนิทนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.67) และการช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.41)

ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.99) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การได้รับการ

ยอมรับนับถือจากผู้ได้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 4.00) รองลงมาคือ การได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองจากผู้ได้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 4.00) และการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ได้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.99)

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.54) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ความรวดเร็วในการเบิกเงินสวัสดิการต่างๆ ตามสิทธิที่ได้รับ (ค่าเฉลี่ย 3.69) รองลงมาคือ การจัดสวัสดิการให้กับพนักงานมีความเหมาะสมเพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 3.68) และเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 3.67)

ตารางที่ 55 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความพึงพอใจของปัจจัยย่อยด้านปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก

ลำดับที่	ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ยรวม (แปลผล)	ปัจจัยหลัก
1	การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน	4.59 (มากที่สุด)	ด้านนโยบายและการบริหาร
2	การแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชาเมื่อบุคลากรในหน่วยงานเกิดความขัดแย้ง	4.23 (มาก)	ด้านการปกครองบังคับบัญชา
3	นโยบายที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	4.22 (มาก)	ด้านนโยบายและการบริหาร
4	การกระจายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในหน่วยงาน	4.21 (มาก)	ด้านการปกครองบังคับบัญชา
5	การได้รับคำแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา	4.02 (มาก)	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 55 ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญปัจจัยย่อยของปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน การแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชาเมื่อบุคลากรในหน่วยงานเกิดความขัดแย้ง นโยบายที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน การกระจายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในหน่วยงาน และการได้รับคำแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน

3.1 ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญในระดับมากเรียงลำดับคือ ด้านความเจริญเติบโต (ค่าเฉลี่ย 4.47) รองลงมา ด้านลักษณะของงาน (ค่าเฉลี่ย 4.31) ด้านก้าวหน้าในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.26) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 3.96) ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.68) และให้ความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ (ค่าเฉลี่ย 3.34)

ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.68) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.03) รองลงมาคือการได้นำความรู้ความสามารถมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.76) และผลสำเร็จของงานเป็นไปตามที่คาดหวัง (ค่าเฉลี่ย 3.75)

ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.34) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ คือความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ (ค่าเฉลี่ย 3.76) รองลงมาคือ การได้รับการยอมรับด้านความสามารถจากผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.42) และการได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี (ค่าเฉลี่ย 3.33)

ด้านลักษณะของงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.31) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ค่าเฉลี่ย 4.92) รองลงมาคือ งานที่รับผิดชอบมีความน่าสนใจและเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ (ค่าเฉลี่ย 4.23) และงานที่รับผิดชอบเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (ค่าเฉลี่ย 4.19)

ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.96) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.04) รองลงมาคือความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.03) และมีโอกาสแสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ (ค่าเฉลี่ย 4.00)

ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.26) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ความเสมอภาคใน

การเลื่อนตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย 4.26) และการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.25)

ด้านความเจริญเติบโต ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.47) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ มีโอกาสได้เข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.59) รองลงมา เปิดโอกาสในการศึกษาต่อ (ค่าเฉลี่ย 4.54) และมีโอกาสในการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 4.27)

ตารางที่ 56 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านปัจจัยจูงใจในการทำงาน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก

ลำดับที่	ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ยรวม (แปลผล)	ปัจจัยหลัก
1	งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา	4.92 (มากที่สุด)	ด้านลักษณะของงาน
2	มีโอกาสดำเนินการเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ	4.59 (มากที่สุด)	ด้านความเจริญเติบโต
3	เปิดโอกาสในการศึกษาต่อ	4.54 (มากที่สุด)	ด้านความเจริญเติบโต
4	มีโอกาสในการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.27 (มาก)	ด้านความเจริญเติบโต
5	ความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง	4.26 (มาก)	ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

จากตารางที่ 56 ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา มีโอกาสดำเนินการเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ เปิดโอกาสในการศึกษาต่อ มีโอกาสในการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง

3.2 ระดับความพึงพอใจของปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานในระดับมาก เรียงลำดับคือด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 4.31) รองลงมาคือ ด้านก้าวหน้าในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.26) ด้านความเจริญเติบโต (ค่าเฉลี่ย 4.13) ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.54) และมีความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางคือ ด้านลักษณะของงาน (ค่าเฉลี่ย 3.31) และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ (ค่าเฉลี่ย 3.30)

ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.54) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือการได้นำความรู้ความสามารถ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.68) รองลงมา คือความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.67) และมีความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางได้แก่ ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามที่คาดหวัง (ค่าเฉลี่ย 3.41)

ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.30) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือผู้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.39) รองลงมาคือ การได้รับการยอมรับด้านความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.37) และการได้รับการยอมรับด้านความสามารถจากผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.34)

ด้านลักษณะของงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.31) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคืองานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ค่าเฉลี่ย 3.32) รองลงมาคือ งานที่รับผิดชอบมีความน่าสนใจและเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ (ค่าเฉลี่ย 3.31) และงานที่รับผิดชอบเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (ค่าเฉลี่ย 3.30)

ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด (ค่าเฉลี่ย 4.41) รองลงมาคือ มีโอกาสแสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ (ค่าเฉลี่ย 4.30) และความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.00)

ด้านก้าวหน้าในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.26) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.26) และความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย 4.25)

ด้านความเจริญเติบโต ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ เปิดโอกาสในการศึกษาต่อ (ค่าเฉลี่ย 4.24) รองลงมาคือ มีโอกาสได้เข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.23) และมีโอกาสในการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.92)

ตารางที่ 57 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความพึงพอใจของปัจจัยย่อยด้านปัจจัยจูงใจในการทำงาน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก

ลำดับที่	ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ยรวม (แปลผล)	ปัจจัยหลัก
1	การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด	4.41 (มาก)	ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
2	มีโอกาสดูแลความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่	4.30 (มาก)	ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
3	การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน	4.26 (มาก)	ความก้าวหน้าในการทำงาน
4	ความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง	4.25 (มาก)	ความก้าวหน้าในการทำงาน
5	เปิดโอกาสในการศึกษาต่อ	4.24 (มาก)	ความเจริญเติบโต

จากตารางที่ 57 ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือการได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด มีโอกาสดูแลความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน ความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง และเปิดโอกาสในการศึกษาต่อ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน จำแนกตามอายุการทำงาน

ตารางที่ 58 แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยค้ำจุนสำหรับปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยค้ำจุน	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
<p>ด้านนโยบายและการบริหาร</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-การจัดทำระเบียบคู่มือเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-การจัดทำระเบียบคู่มือเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-การจัดทำระเบียบคู่มือเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-การจัดทำระเบียบคู่มือเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>-ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ</p> <p>-กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เหมาะสมและเอื้อต่อผลสำเร็จของงาน (ระดับมาก)</p>
<p>ด้านการปกครองบังคับบัญชา</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-ความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาหรือความยุ่งยากต่างๆในการทำงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชาเมื่อบุคลากรในหน่วยงานเกิดความขัดแย้ง (ระดับมาก)</p> <p>-ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาหรือความยุ่งยากต่างๆในการทำงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชาเมื่อบุคลากรในหน่วยงานเกิดความขัดแย้ง (ระดับมาก)</p> <p>-ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาหรือความยุ่งยากต่างๆในการทำงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชาเมื่อบุคลากรในหน่วยงานเกิดความขัดแย้ง (ระดับมาก)</p> <p>-ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาหรือความยุ่งยากต่างๆในการทำงาน (ระดับมาก)</p>

ตารางที่ 58 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยค้ำจุนสำหรับปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยค้ำจุน	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
<p>ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การได้รับคำแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>	<p>-การได้รับคำแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>	<p>-การได้รับคำแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>	<p>-การได้รับคำแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>
<p>ด้านสภาพการทำงาน</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การจัดอาคาร สถานที่ ให้มีสภาพและบรรยากาศเหมาะสมแก่การทำงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การจัดระเบียบความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การจัดอาคาร สถานที่ ให้มีสภาพและบรรยากาศเหมาะสมแก่การทำงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การจัดระเบียบความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การจัดอาคาร สถานที่ ให้มีสภาพและบรรยากาศเหมาะสมแก่การทำงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การจัดระเบียบความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การจัดอาคาร สถานที่ ให้มีสภาพและบรรยากาศเหมาะสมแก่การทำงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การจัดระเบียบความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p>
<p>ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน (ระดับมาก)</p>	<p>-ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (ระดับมาก)</p>	<p>ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน</p> <p>-การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน (ระดับมาก)</p>	<p>-ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>-การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน (ระดับมาก)</p>

ตารางที่ 58 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยค่าจ้างสำหรับปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยค่าจ้าง	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
<p>ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>	<p>-การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>	<p>-การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา</p> <p>- การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>	<p>-การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา</p> <p>- การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>
<p>ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การปรับเงินเดือนประจำปี ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงาน</p> <p>-การจัดสวัสดิการให้กับพนักงานมีความเหมาะสมเพียงพอ (ระดับมาก)</p> <p>-เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ (ระดับมาก)</p>	<p>-การปรับเงินเดือนประจำปี ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงาน (ระดับมาก)</p> <p>-เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ</p> <p>-ความรวดเร็วในการเบิกเงินสวัสดิการต่างๆ ตามสิทธิที่ได้รับ (ระดับมาก)</p>	<p>-การปรับเงินเดือนประจำปี ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงาน (ระดับมาก)</p> <p>-เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ (ระดับมาก)</p>	<p>-การปรับเงินเดือนประจำปี ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงาน (ระดับมาก)</p> <p>-เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ (ระดับมาก)</p>

ตารางที่ 59 แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยค้ำจุนสำหรับปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยค้ำจุน	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
<p>ด้านนโยบายและการบริหาร</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ระดับมาก)</p>	<p>-การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ระดับมาก)</p>	<p>-การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ระดับมาก)</p>
<p>ด้านการปกครองบังคับบัญชา</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชาเมื่อบุคลากรในหน่วยงานเกิดความขัดแย้ง (ระดับมาก)</p> <p>-การที่ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>	<p>-การกระจายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในหน่วยงาน (ระดับมาก)</p> <p>-ความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>	<p>-การแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชาเมื่อบุคลากรในหน่วยงานเกิดความขัดแย้ง (ระดับมาก)</p> <p>-ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาหรือความยุ่งยากต่างๆในการทำงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชาเมื่อบุคลากรในหน่วยงานเกิดความขัดแย้ง (ระดับมาก)</p> <p>-ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาหรือความยุ่งยากต่างๆในการทำงาน (ระดับมาก)</p>

ตารางที่ 59 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยสำคัญสำหรับปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยสำคัญ	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
<p>ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การได้รับคำแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไปจากผู้บังคับบัญชา (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-การได้รับคำแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไปจากผู้บังคับบัญชา (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-การได้รับคำแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไปจากผู้บังคับบัญชา (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-การได้รับคำแนะนำและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไปจากผู้บังคับบัญชา (ระดับปานกลาง)</p>
<p>ด้านสภาพการทำงาน</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-ความพอเพียงของ เครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก (ระดับมาก)</p> <p>-จำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-ความพอเพียงของ เครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก (ระดับมาก)</p> <p>-จำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-ความพอเพียงของ เครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก (ระดับมาก)</p> <p>-จำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-ความพอเพียงของ เครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก (ระดับมาก)</p> <p>-จำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน (ระดับปานกลาง)</p>
<p>ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน (ระดับปานกลาง)</p>

ตารางที่ 59 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยค่าจ้างสำหรับปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยค่าจ้าง	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
<p>ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา</p> <p>-การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา</p> <p>-การได้รับความสนทนสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>	<p>-การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา</p> <p>-การได้รับความสนทนสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>	<p>-การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา(ระดับมาก)</p>	<p>-การได้รับความสนทนสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา</p> <p>-การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา(ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับความสนทนสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา (ระดับมาก)</p>
<p>ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ</p> <p>-การจัดสวัสดิการ ให้กับพนักงานมีความเหมาะสมเพียงพอ (ระดับมาก)</p> <p>-การปรับเงินเดือนประจำปี ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงาน (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-ความรวดเร็วในการเบิกเงินสวัสดิการต่างๆ ตามสิทธิที่ได้รับ (ระดับมาก)</p> <p>-การปรับเงินเดือนประจำปี ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงาน (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-ความรวดเร็วในการเบิกเงินสวัสดิการต่างๆ ตามสิทธิที่ได้รับ (ระดับมาก)</p> <p>-การปรับเงินเดือนประจำปี ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงาน (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-ความรวดเร็วในการเบิกเงินสวัสดิการต่างๆ ตามสิทธิที่ได้รับ (ระดับมาก)</p> <p>-การปรับเงินเดือนประจำปี ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงาน (ระดับปานกลาง)</p>

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน จำแนกตามอายุการทำงาน

ตารางที่ 60 แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยจูงใจสำหรับปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยจูงใจ	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน				
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	-ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน (ระดับมาก)	-ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน (ระดับมาก)	-ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน (ระดับมาก)	-ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน (ระดับมาก)
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด	-การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม (ระดับปานกลาง)	-การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม (ระดับปานกลาง)	-การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม (ระดับปานกลาง)	-การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม (ระดับปานกลาง)
ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ				
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	-ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ (ระดับมาก)	-ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ (ระดับมาก)	-ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ (ระดับมาก)	-ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ (ระดับมาก)
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด	-ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการทำงาน (ระดับปานกลาง)	-การได้รับการยอมรับด้านความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน -ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการทำงาน (ระดับปานกลาง)	-ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการทำงาน (ระดับปานกลาง)	-ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการทำงาน (ระดับปานกลาง)

ตารางที่ 60 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยเชิงใจสำหรับปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยเชิงใจ	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
<p>ด้านลักษณะของงาน</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ระดับมากที่สุด)</p>	<p>-งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ระดับมากที่สุด)</p>	<p>-งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ระดับมากที่สุด)</p>	<p>-งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ระดับมากที่สุด)</p>
<p>ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่กรงาน</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด (ระดับมาก)</p>	<p>-การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด (ระดับมาก)</p>	<p>-การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด (ระดับมาก)</p>	<p>-ความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ (ระดับมาก)</p> <p>-การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด (ระดับมาก)</p>
<p>ด้านก้าวหน้าในการทำงาน</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน (ระดับมาก)</p> <p>-ความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง (ระดับมาก)</p>	<p>-การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน (ระดับมาก)</p> <p>-ความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง (ระดับมาก)</p>	<p>-ความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง (ระดับมาก)</p> <p>-การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน (ระดับมาก)</p>	<p>-ความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง (ระดับมาก)</p> <p>-การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน (ระดับมาก)</p>

ตารางที่ 60 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยเชิงใจสำหรับปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยเชิงใจ	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
ด้านความเจริญเติบโต ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	-มีโอกาได้เข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใน งานที่รับผิดชอบ (ระดับมากที่สุด)	-มีโอกาได้เข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใน งานที่รับผิดชอบ (ระดับมากที่สุด)	-มีโอกาได้เข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใน งานที่รับผิดชอบ (ระดับมากที่สุด)	-มีโอกาได้เข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใน งานที่ รับผิดชอบ (ระดับมากที่สุด)
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด	-มีโอกาในการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ระดับ มาก)	-มีโอกาในการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ระดับ มาก)	-มีโอกาในการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ระดับ มาก)	-มีโอกาในการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ระดับมาก)

ตารางที่ 61 แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยจูงใจสำหรับปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยจูงใจ	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
ด้านความสัมพันธ์ผลการทำงาน				
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	-ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน (ระดับมาก)	-การได้นำความรู้ความสามารถ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)	-การได้นำความรู้ความสามารถ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)	-การได้นำความรู้ความสามารถ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน -ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน (ระดับมาก)
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด	-การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม (ระดับปานกลาง)	-การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม (ระดับปานกลาง)	-การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม (ระดับปานกลาง)	-การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม (ระดับปานกลาง)
ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ				
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	-ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการทำงาน (ระดับมาก)	-การได้รับการยอมรับด้านความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน -ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการทำงาน (ระดับปานกลาง)	-ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการทำงาน (ระดับปานกลาง)	-ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการทำงาน (ระดับปานกลาง)
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด	-ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ (ระดับปานกลาง)	-ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ (ระดับปานกลาง)	-ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ (ระดับปานกลาง)	-ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ (ระดับปานกลาง)

ตารางที่ 61 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยเชิงใจสำหรับปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยเชิงใจ	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
<p>ด้านลักษณะของงาน</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-งานที่รับผิดชอบมีความน่าสนใจและเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ (ระดับปานกลาง)</p> <p>-งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ระดับปานกลาง)</p> <p>-งานที่รับผิดชอบเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ระดับปานกลาง)</p> <p>-งานที่รับผิดชอบมีความน่าสนใจและเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ (ระดับปานกลาง)</p>	<p>-งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา (ระดับปานกลาง)</p> <p>-งานที่รับผิดชอบมีความน่าสนใจและเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ (ระดับปานกลาง)</p>
<p>ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน (ระดับมาก)</p>	<p>-การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด (ระดับมากที่สุด)</p> <p>-การได้รับมอบหมายงานพิเศษหรืองานที่มีความสำคัญ (ระดับมาก)</p>
<p>ด้านก้าวหน้าในการทำงาน</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p> <p>ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด</p>	<p>-ความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง (ระดับมาก)</p> <p>-การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน (ระดับมาก)</p>	<p>-การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน (ระดับมาก)</p> <p>-ความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง (ระดับมาก)</p>	<p>-ความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง (ระดับมาก)</p> <p>-การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน (ระดับมาก)</p>	<p>-ความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง (ระดับมาก)</p> <p>-การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน (ระดับมาก)</p>

ตารางที่ 61 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยจูงใจสำหรับปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยจูงใจ	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
ด้านความเจริญเติบโต ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	-เปิดโอกาสในการศึกษาต่อ (ระดับมาก)	-มีโอกาสดำเนินการร่วมสัมมนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (ระดับมาก)	-มีโอกาสดำเนินการร่วมสัมมนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (ระดับมาก)	-เปิดโอกาสในการศึกษาต่อ (ระดับมาก)
ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด	-มีโอกาสดำเนินการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ระดับมาก)	-มีโอกาสดำเนินการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ระดับมาก)	มีโอกาสดำเนินการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ระดับมาก)	-มีโอกาสดำเนินการเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ระดับมาก)

สำหรับปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่พบมากที่สุด 3 ลำดับแรก ในการปฏิบัติงาน ธนาคาร คือ ปริมาณงานในความรับผิดชอบมีมากเกินไป ร้อยละ 61.8 รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาขาดความจริงใจและเป็นกันเอง และเพื่อนร่วมงานไม่ให้ความช่วยเหลือในการทำงาน เท่ากัน ร้อยละ 37.5 และไม่ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ร้อยละ 36.4

อภิปรายผล

การศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ อภิปรายผลตามแนวคิดทฤษฎี Motivation Hygiene หรือที่เรียกว่าทฤษฎี สองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ เฟรดริก เฮอร์สเบิร์ก (Federick Herzberg) และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงาน จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญลำดับแรกคือ ด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของพรทิพย์ สุทธิยะ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในลำดับแรกคือด้านความมั่นคงในงาน และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของไทยรัฐ บุญราศรี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตเวียงพิงค์ การศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญลำดับแรกคือด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน โดยสาเหตุที่ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกันอาจเนื่องมาจากช่วงเวลาที่ทำการศึกษาแตกต่างกัน นอกจากนี้คุณพรทิพย์และคุณไทยรัฐศึกษาเฉพาะธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพียงธนาคารเดียว ในขณะที่การศึกษารั้งนี้ศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่รวมทั้งสิ้น 4 ธนาคาร

สำหรับความพึงพอใจ พบว่ามีความพึงพอใจลำดับแรกคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของอุกฤษฏ์ เกตุกันหา (2549) ที่ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจลำดับแรกคือด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยสาเหตุที่ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกันอาจเนื่องมาจากช่วงเวลาที่ทำการศึกษาแตกต่างกัน และคุณอุกฤษฏ์ ศึกษาจากพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย (จำกัด) มหาชน ซึ่งเป็นการศึกษาจากพนักงานเพียงระดับเดียวและธนาคารเดียวเท่านั้น โดยพนักงานดังกล่าวเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ จึงมีขอบเขต หน้าที่งานและความรับผิดชอบแตกต่างไปจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขา นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษาในเขต

กรุงเทพมหานคร ในขณะที่การศึกษาคั้งนี้ ได้ศึกษาจากพนักงานทุกระดับของธนาคารพาณิชย์ไทย ขนาดใหญ่รวมทั้งสิ้น 4 ธนาคาร และปฏิบัติงานอยู่ในสาขาอำเภอเมืองเชียงใหม่ นอกจากนี้ยังพบว่าไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของภัคกร เตียวตระกูล (2551) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจต่อ ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัด เชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจลำดับแรกคือด้านความเป็นอยู่ ส่วนตัว โดยสาเหตุที่ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกันอาจเนื่องมาจากช่วงเวลาที่ทำการศึกษาแตกต่างกัน และยังศึกษาเฉพาะธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เพียงธนาคารเดียวซึ่งเป็นธนาคารที่อยู่ใน กลุ่มธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดกลาง

ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงาน จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญลำดับแรกคือ ด้านความเจริญเติบโต ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรัตน์จิ คุตระกูล (2550) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูงลำดับ แรกคือ ด้านความสำเร็จในงาน โดยสาเหตุที่ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกันอาจเนื่องมาจากช่วงเวลา ที่ทำการศึกษา และคุณสุรัตน์จิ ได้ศึกษาพนักงานทุกตำแหน่งงานจากธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก รวมทั้งสิ้น 9 ธนาคาร ในเขตกรุงเทพมหานคร ในขณะที่การศึกษาคั้งนี้ ทำการศึกษาเฉพาะธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ 4 ธนาคาร ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ นอกจากนี้ยังพบว่าไม่สอดคล้องกับ พรทิพย์ สุธิยะ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบ แบบสอบถามให้ความสำคัญลำดับแรกคือ ด้านความสำเร็จของงาน และไม่สอดคล้องกับผล การศึกษาของไทยรัฐ บุญราศรี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตเวียงพิงค์ การศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญลำดับแรกคือด้านความสำเร็จของงาน โดยสาเหตุที่ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกันอาจ เนื่องมาจากช่วงเวลาที่ทำการศึกษาแตกต่างกัน นอกจากนี้คุณพรทิพย์และคุณไทยรัฐยังศึกษาเฉพาะ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพียงธนาคารเดียว

สำหรับความพึงพอใจ พบว่ามีความพึงพอใจลำดับแรกคือ ด้านความรับผิดชอบใน หน้าที่การงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของอุกฤษฏ์ เกตุกันหา (2549) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใน การทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงาน ใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจลำดับแรกคือด้าน การได้รับความสำเร็จ สาเหตุที่ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกันอาจเนื่องมาจากช่วงเวลาที่ทำการศึกษา แตกต่างกัน และคุณอุกฤษฏ์ศึกษาเฉพาะพนักงานเพียงระดับเดียวและธนาคารเดียว และเป็น

พนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่จึงต่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขา และยังเป็น การศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครอีกด้วย นอกจากนี้พบว่าไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของภัคกร เดียวตระกูล (2551) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจต่อบัณฑิตจบใหม่ในการทำงานของพนักงานธนาคาร ไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความพึงพอใจลำดับแรกคือด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยสาเหตุที่ผลการศึกษาไม่ สอดคล้องกันอาจเนื่องมาจากช่วงเวลาการศึกษาแตกต่างกัน และยังเป็นการศึกษาจากธนาคารเพียง ธนาคารเดียวซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดกลาง

ข้อค้นพบ

การศึกษาเรื่องพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ ในอำเภอเมืองเชียงใหม่มีข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งในธนาคาร เป็นพนักงานปฏิบัติการ มากที่สุด และ พนักงานส่วนใหญ่มีหน้าที่หลักคืองานด้านการให้บริการลูกค้า เช่นพนักงาน เทลเลอร์ (หรือ พนักงานที่ให้บริการหน้าเคาน์เตอร์) แคชเชียร์ แสดงให้เห็นถึงปัจจุบันธนาคารยังคงให้ความสำคัญ กับงานบริการลูกค้าเป็นหลัก โดยพนักงานดังกล่าวจะต้องเป็นผู้สนทนา ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่างๆให้แก่ลูกค้า จึงเป็นผู้สร้างความพึงพอใจและความประทับใจที่ดีต่อลูกค้า ที่เข้ามาใช้บริการกับธนาคารเป็นครั้งแรกได้
2. ผลการเปรียบเทียบระหว่างความสำคัญและความพึงพอใจต่อบัณฑิตจบใหม่ที่มีผลต่อ การทำงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจ ต่อบัณฑิตจบใหม่ในระดับมาก ยกเว้นด้านสภาพการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง
3. ผลการเปรียบเทียบระหว่างความสำคัญและความพึงพอใจต่อบัณฑิตจบใหม่ที่มีผลต่อ การทำงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการได้รับ ความยอมรับนับถืออยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึง พอใจต่อบัณฑิตจบใหม่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการได้รับความยอมรับนับถือและด้านลักษณะของงาน มี ความพึงพอใจในระดับปานกลาง
4. ผลการเปรียบเทียบระหว่างความสำคัญและความพึงพอใจที่มีต่อบัณฑิตจบใหม่ จำแนก ตามอายุการทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกช่วงอายุการทำงานให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกช่วงอายุการทำงานมีความพึงพอใจต่อ บัณฑิตจบใหม่ในระดับมาก ยกเว้นด้านสภาพการทำงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ ผลที่ได้ในภาพรวม

5. ผลการเปรียบเทียบระหว่างความสำคัญและความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยจูงใจ จำแนกตามอายุการทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกช่วงอายุการทำงานให้ความสำคัญต่อทุกปัจจัยในระดับมาก ยกเว้นด้านการได้รับความยอมรับนับถืออยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกช่วงอายุการทำงานมีความพึงพอใจต่อทุกปัจจัยในระดับมาก ยกเว้นด้านการได้รับความยอมรับนับถือและด้านลักษณะของงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลที่ได้ในภาพรวม

6. จากการวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจในภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจ พบว่ามีปัจจัยย่อยที่มีความแตกต่างกันระหว่างระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจ ดังแสดงในตารางที่ 62

ตารางที่ 62 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจที่มีความแตกต่างกันของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยย่อยของปัจจัยค้ำจุน ที่มีผลต่อการทำงาน

ปัจจัยค้ำจุน	ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
ด้านนโยบายและการบริหาร				
นโยบายที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	4.60	มากที่สุด	4.22	มาก
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา				
การได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา	4.35	มาก	3.46	ปานกลาง
การได้รับความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไปจากผู้บังคับบัญชา	3.98	มาก	3.10	ปานกลาง
ด้านสภาพการทำงาน				
การจัดระเบียบความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	3.57	มาก	3.09	ปานกลาง
จำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน	3.56	มาก	3.04	ปานกลาง
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน				
การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.94	มาก	3.41	ปานกลาง
การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน	3.92	มาก	3.31	ปานกลาง
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ				
เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน	3.94	มาก	3.36	ปานกลาง
การปรับเงินเดือนประจำปี ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงาน	4.02	มาก	3.30	ปานกลาง

ตารางที่ 63 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจที่มีความแตกต่างกันของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจ ที่มีผลต่อการทำงาน

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
ด้านความสัมพันธ์ผลการทำงาน				
ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามที่คาดหวัง	3.75	มาก	3.41	ปานกลาง
ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ				
ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ	3.76	มาก	3.06	ปานกลาง
ด้านลักษณะของงาน				
งานที่รับผิดชอบเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	4.19	มาก	3.30	ปานกลาง
งานที่รับผิดชอบมีความน่าสนใจและเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ	4.23	มาก	3.31	ปานกลาง
งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความถนัด	3.91	มาก	3.30	ปานกลาง
งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา	4.92	มาก	3.32	ปานกลาง
ด้านความเจริญเติบโต				
เปิดโอกาสในการศึกษาต่อ	4.54	มากที่สุด	4.24	มาก
มีโอกาสได้เข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ	4.59	มากที่สุด	4.23	มาก

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกช่วงอายุการทำงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจ ต่อปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจไม่แตกต่างกันไปจากผลที่ได้ในภาพรวม จึงเสนอแนะตามภาพรวมที่มีระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยค่าจ้างที่มีผลต่อการทำงาน

ด้านสภาพการทำงาน จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อทุกปัจจัยค่าจ้างในระดับมาก แต่พบว่ามี ความพึงพอใจต่อยังปัจจัยค่าจ้าง ด้านสภาพการทำงานในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในทุกปัจจัยย่อยพบว่ามีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่องการจัดระเบียบความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และจำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามพบเป็นลำดับที่หนึ่ง คือปริมาณงานในความรับผิดชอบมีมากเกินไป ดังนั้น ธนาคารควรให้ความสำคัญในเรื่องการตรวจสอบปริมาณงานของพนักงานแต่ละคนเป็นประจำ โดยพิจารณาจากการวัดปริมาณงานต่อวันต่อคน ซึ่งสามารถเก็บตัวเลขได้จากรายงานประจำวันของสาขา เกี่ยวกับ ปริมาณรายการที่เกิดขึ้นต่อวันและใครเป็นผู้ทำรายการ เช่น การฝากเงิน ถอนเงิน การโอนเงิน การออกเช็คเช็ค เป็นต้น ซึ่งอาจพบว่าพนักงานบางคนได้รับงานมากเกินไป ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารควรพิจารณาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือการวางแผนกำลังคนที่ดีเพื่อให้มีคนที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน เช่นการจัดให้มีกลุ่มพนักงานซึ่งเป็นอัตราเสริมขึ้นตรงต่อหน่วยงานกลาง และเมื่อหน่วยงานใดขาดแคลนบุคลากร ก็สามารถจัดสรรให้พนักงานซึ่งเป็นอัตราเสริมนี้เข้าไปปฏิบัติงานทดแทนเป็นการชั่วคราวจนกว่าหน่วยงานนั้นๆ จะสรรหาคณะบุคคลเข้ารับรรจุแทนตำแหน่งงานที่ว่างได้ เป็นต้น ธนาคารควรดูแลจัดระเบียบความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัยในการขนส่งเงินสดและบริการรับเงินจากลูกค้านอกสถานที่ แทนการมอบหมายให้พนักงานของธนาคารปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความปลอดภัยในกรณีที่พนักงานต้องทำงานล่วงเวลา เป็นต้น

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญทุกปัจจัยย่อยในระดับมาก แต่พบว่ามี ความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่อง การได้รับความสนทนสนม ความจริงใจ และเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา และการได้รับความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไปจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามพบในลำดับที่สอง คือผู้บังคับบัญชาขาดความจริงใจและเป็นกันเอง ดังนั้น ธนาคารควรให้ความสนใจต่อการบริหารคนของผู้บังคับบัญชาโดยอาจใช้ระบบการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งจะทำให้ธนาคารทราบได้ว่า

ผู้บังคับบัญชาได้รับผลสะท้อนกลับอย่างไรจากพนักงานที่อยู่ในความดูแล เพราะส่วนหนึ่งในหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาคือการดูแลพนักงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาก็ควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับพนักงานในสายการบังคับบัญชาอยู่เสมอ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถระบุแนวโน้มปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นและสามารถพิจารณาหาแนวทางป้องกันปัญหาเหล่านั้นก่อนที่จะเกิดขึ้นได้

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญทุกปัจจัยย่อยในระดับมาก แต่พบว่ามีคามพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่อง การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน และการช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามพบในลำดับที่สอง คือ เพื่อนร่วมงานไม่ให้ความช่วยเหลือในการทำงาน ซึ่งมีจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากับเรื่องผู้บังคับบัญชาขาดความจริงใจและเป็นกันเอง ดังนั้นธนาคารควรให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมให้พนักงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อผลสำเร็จของงาน เช่น การทำงานเป็นทีม แม้ธนาคารจะมีการกำหนดเป้าหมายให้เป็นรายบุคคล แต่การทำงานเป็นทีมจะช่วยเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น การให้คำแนะนำ การรับฟังเพื่อนร่วมทีม การให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันประสบการณ์ การมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหของทีม เสริมสร้างความสามัคคีและร่วมมือร่วมใจในการทำงาน นอกจากนี้แต่ละหน่วยงาน หรือสาขา ที่สังกัดอยู่ภายในเขตเดียวกัน ควรจัดให้มีกิจกรรมร่วมกันเช่น แข่งขันกีฬา เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีของพนักงานทุกระดับให้สามารถทำงานร่วมกันได้และลดปัญหาในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญทุกปัจจัยย่อยในระดับมาก แต่พบว่ามีคามพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่องเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน และการปรับเงินเดือนประจำปี ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงาน ดังนั้นธนาคารควรคำนึงถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานรวมถึงสวัสดิการต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ธนาคารควรชี้แจงนโยบายการพิจารณาผลงานให้ทราบเพื่อความชัดเจนและทำให้พนักงานเข้าใจตรงกัน รวมทั้งนำงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษมาร่วมประเมินผลงานด้วยเพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

2. ปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ด้านลักษณะของงาน จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญทุกปัจจัยย่อยในระดับมาก แต่พบว่ามีคามพึงพอใจในระดับปานกลางทุกปัจจัยย่อย ซึ่งประกอบด้วยงานที่รับผิดชอบเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่รับผิดชอบมีความน่าสนใจและเป็นงาน

ที่ทำทลายความสามารถ งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความถนัด และงานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรคำนึงถึงความสำคัญในการคัดเลือก และกำหนดหน้าที่งาน โดยเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆที่สุด อาจใช้วิธีการให้พนักงานปัจจุบันแนะนำผู้สมัครเข้ามาสมัครงาน โดยมีกรให้รางวัลแก่พนักงานที่สามารถแนะนำผู้สมัครเข้ามาและผ่านการคัดเลือกจนเข้าทำงานได้ นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถขอโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่ตรงกับความถนัดของตนเองได้ เพิ่มความท้าทายในการทำงานของพนักงานโดย มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นรวมทั้งให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น การจัดประกวดความคิดในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานที่รับผิดชอบ หรือนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธนาคารและลูกค้า เป็นต้น

ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเกือบทุกปัจจัยย่อยในระดับปานกลาง และให้ความสำคัญในระดับมากในเรื่องความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ แต่พบว่ามีความพึงพอใจในระดับปานกลาง เนื่องจากนโยบายของธนาคารในปัจจุบันทำให้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเปลี่ยนไป เช่น พนักงานเทลเลอร์ ผู้มีหน้าที่หลักนอกเหนือจากการให้บริการหน้าเคาน์เตอร์แล้ว ยังต้องทำหน้าที่นำเสนอผลิตภัณฑ์อื่นๆของธนาคารเช่น ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ประกันภัยต่างๆ สินเชื่อส่วนบุคคล เป็นต้น โดยพนักงานเหล่านี้เป็นพนักงานส่วนใหญ่ของธนาคารที่ต้องพบปะ สนทนา กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของธนาคาร และยังเป็นผู้ได้รับผลกระทบเชิงลบจากลูกค้าโดยตรง จึงส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของพนักงานในเรื่องของเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ ดังนั้นธนาคารควรกำหนดหน้าที่ของพนักงานให้ชัดเจน เช่น หากพบว่าลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของธนาคาร มีความสนใจหรือต้องการสอบถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ควรให้พนักงานการตลาดทำหน้าที่ตอบข้อซักถามหรือนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าโดยตรง หรืออาจขออนุญาตเข้าพบลูกค้าเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ของธนาคาร นอกจากนี้ธนาคารควรมีการจัดวาง แผ่นพับ โปสเตอร์ โฆษณาที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ให้อยู่ในสถานที่ที่ลูกค้าสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน และสามารถนำเอกสารดังกล่าวกลับไปได้โดยสะดวก ทั้งนี้เพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากลูกค้า และพนักงานผู้ให้บริการหน้าเคาน์เตอร์สามารถทำหน้าที่ให้บริการลูกค้าแต่ละรายได้รวดเร็วขึ้น ลดเวลาการรอเข้ารับบริการของลูกค้า นอกจากนี้ธนาคารควรให้ความสำคัญกับการยกย่องชมเชย เมื่อพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ให้ทราบทั่วกัน เพื่อเป็นแบบอย่าง อาจมีรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจ ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน และได้รับการยอมรับจากทุกคนใน

องค์กร เช่น การนำความเห็นที่เป็นประโยชน์ของพนักงานเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรทราบโดยผ่านทางระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร หรือผ่านทางวารสารของธนาคารเป็นต้น

ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเกือบทุกปัจจัยย่อยในระดับมาก แต่พบว่ามีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่องผลสำเร็จของงานเป็นไปตามที่คาดหวัง ดังนั้นธนาคารควรให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย ควรพิจารณาตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันของแต่ละท้องถิ่น หรือการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมและพยายามทำงานให้สำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ธนาคารควรพิจารณาเพิ่มปัจจัยที่จะทำให้แข่งขันกับธนาคารอื่นได้ เช่น อัตราดอกเบี้ย ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

ด้านความเจริญเติบโต การศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดในเรื่อง เปิดโอกาสในการศึกษาต่อ และมีโอกาสได้เข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ แต่มีความพึงพอใจในระดับมากเท่านั้น ดังนั้น นอกเหนือจากการอบรมที่เป็นพื้นฐาน หรือจำเป็นต่องานที่รับผิดชอบแล้ว ธนาคารควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับตำแหน่ง ทุกระดับการศึกษาสามารถเลือกเข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรต่างๆ ของธนาคาร ที่พนักงานต้องการ หรือให้ความสนใจ เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและการทำงานในอนาคต การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เช่น การมอบหมายงาน การสอนงาน ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อที่จะพัฒนาพนักงานให้เติบโตขึ้นไปตามสายอาชีพของตนเอง นอกจากนี้ควรส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับพนักงานเช่น การให้ทุนสำหรับศึกษาต่อ การให้ลาศึกษาต่อ และการจัดตารางทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียนเป็นต้น โดยพนักงานต้องมีการทำสัญญากับธนาคาร เช่น ระบุให้พนักงานต้องทำงานกับธนาคารเป็นระยะเวลาสองเท่าของเวลาที่ใช้ศึกษาต่อ ทั้งนี้เพื่อธนาคารรักษามูลค่าที่มีคุณภาพไว้และลดอัตราการลาออกของพนักงาน