



แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตร
ธนาคารแห่งประเทศไทย



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการประกอบการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตร
ธนาคารแห่งประเทศไทย



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการประกอบการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**WORKING MOTIVATION OF STRATEGY DEPARTMENT BANKNOTE
MANAGEMENT GROUP BANK OF THAILAND**



ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Program of Entrepreneurship

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2010

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย” เสนอโดย นายกิตติวัฒน์ ถมยา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัตสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสพชัย พุกนันท)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร)

...../...../.....

ผลงานวิจัยอันเป็นที่ ระดับปริญญาตรี

51602708 : สาขาวิชาการประกอบการ

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน / ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร /

ธนาคารแห่งประเทศไทย

กิตติวัฒน์ ถมยา : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : ผศ.ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร. 85 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย จำนวน 204 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ค่าสถิติ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ การปกครองบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และเงินเดือนที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

สาขาวิชาการประกอบการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

51601306 : MAJOR : ENTREPRENEURSHIP

KEY WORDS : MOTIVATION / STRATEGY DEPARTMENT BANKNOTE MANAGEMENT
GROUP BANK OF THAILAND

KITTIWAT THOMYA : WORKING MOTIVATION OF STRATEGY
DEPARTMENT BANKNOTE MANAGEMENT GROUP BANK OF THAILAND.

INDEPENDENT STUDY ADVISOR : ASST. PROF. DOWLOY KANJANAMANEESATHIAN.

85 pp.

The objective of this research was to study the working motivation of the personnel in the Division of Strategic and Planning (Banknote Management Group) of the Bank of Thailand. The research tool was a questionnaire, soliciting the respond of 204 staffs for their working motivation. Data was analyzed by frequency, percentage, mean and standard deviation.

Working motivation was high among the staffs of the Bank of Thailand. The job accomplishment, administration and management, responsibility and respected were four factors contributing to the level of the working motivation. The job accomplishment received highest score, followed by administration and management, responsibility and respected, respectively. Furthermore, difference in educational qualification, position and salary had no effect on the working motivation.

ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

Program of Entrepreneurship Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2010

Student's signature

Independent Study Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูง และการช่วยเหลือจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประสพชัย พสุนนท์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่า ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และได้กรุณาตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จ สมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ความเข้าใจ การศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคาร แห่งประเทศไทย ที่อนุญาตให้ดำเนินการทดลองเครื่องมือในการวิจัยและเก็บข้อมูล ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา พี่ ๆ และเพื่อนร่วมงาน ที่เป็นกำลังใจแก่ ผู้วิจัยตลอดมา และผู้มีพระคุณอีกหลายท่านที่ผู้วิจัยมิได้กล่าวนามไว้ในที่นี้ ที่ช่วยให้การจัดทำ การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ในที่สุด

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง	ณ
	บทที่	
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
	ขอบเขตการวิจัย.....	4
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ	7
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ	10
	ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	22
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
3	วิธีดำเนินการวิจัย	40
	ประชากร.....	40
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
	การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ	41
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
	การวิเคราะห์ข้อมูล	42
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	42

ผลงานวิจัยนั้กศึกษา ระดับปริญญาตรี

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป.....	44
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่ง ประเทศไทย โดยรวมและจำแนกเป็นรายละเอียด	47
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์ และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือนแตกต่างกัน.....	58
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ จำนวนความถี่ความคิดเห็น	62
5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	67
สรุปผลการศึกษา.....	67
อภิปรายผล	70
ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	71
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป	72
บรรณานุกรม	73
ภาคผนวก	77
ประวัติผู้วิจัย	85

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

สารบัญ

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง การศึกษาสูงสุด เงินเดือน สถานภาพ จำนวนบุตร อายุการทำงาน ค่าใช้จ่ายต่อเดือน และจำนวนบุคคลที่รับผิดชอบ	44
2	ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยรวมและจำแนกตามรายด้าน	47
3	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านความสำเร็จของงานจำแนกเป็นรายข้อ	48
4	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านการยอมรับนับถือจำแนกเป็นรายข้อ	49
5	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่จำแนกเป็นรายข้อ	50
6	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านความรับผิดชอบจำแนกเป็นรายข้อ	51
7	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะของงานจำแนกเป็นรายข้อ	52
8	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านนโยบายและการบริหารจำแนกเป็นรายข้อ	53
9	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านการปกครองบังคับบัญชาจำแนกเป็นรายข้อ	54

ตารางที่		หน้า
10	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจำแนกเป็นรายข้อ	55
11	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานจำแนกเป็นรายข้อ	56
12	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล จำแนกเป็นรายข้อ	57
13	เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	58
14	เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน	59
15	เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน	60
16	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน	61
17	จำนวนความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	62

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัญหาสำคัญขององค์กรประการหนึ่งคือปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารไม่ควรที่จะละเลยความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญมีคุณค่า เป็นหัวใจสำคัญที่จะผลักดันภารกิจทั้งหลายขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นหรือจูงใจให้กับคนในองค์กร (เสนาะ ติเยว 2546 : 8)

บางครั้งองค์กรก็ต้องพบกับปัญหาบุคลากรไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังไว้ ผลการปฏิบัติงานไม่ดีเท่าอย่างที่เราจะเป็น ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุที่องค์กรจัดคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน หรืออาจเป็นเพราะตัวเองไม่ได้ทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ดังนั้น จึงไม่มีประโยชน์อะไรที่องค์กรจะมีบุคลากรที่ล้วนแล้วแต่มีความรู้ความสามารถ แต่ไม่ได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนออกมาอย่างเต็มที่ เพราะถึงแม้บุคคลจะมีความรู้ความสามารถแต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานก็อาจจะทำให้การทำงานนั้นไม่ประสบความสำเร็จหรือผลงานที่ออกมาขาดประสิทธิภาพได้ องค์กรที่ชาญฉลาดย่อมต้องหาวิธีหรือเทคนิคที่จะจูงใจให้บุคลากรของตนสามารถทุ่มเทการทำงานให้ได้อย่างเต็มที่ (วัฒนา โสสุวรรณ 2546 : 46)

ในปัจจุบันการดำเนินชีวิตในโลกโลกาภิวัตน์ มีการติดต่อสื่อสารรับส่งข้อมูลถึงกันได้อย่างรวดเร็ว การทำงานของหน่วยงานที่สังกัดภาครัฐ หรือบริษัทเอกชนก็ต้องมีการเตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อม เพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานก็จะมุ่งในการปรับเปลี่ยนแปลงองค์กร มีปัจจัย 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ องค์กรประกอบหลัก คือ องค์กรประกอบทางการตลาด ฐานลูกค้า และองค์กรประกอบด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ

2. ปัจจัยภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์กรและกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร โครงสร้างองค์กร และการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะทำงานให้เกิดความสำเร็จได้ ถ้าปราศจากองค์กรประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ คือ ความพร้อมของคนและวัฒนธรรมขององค์กร

การที่องค์กรจะผลักดันและกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรทำงานกันอย่างขยันขันแข็ง รวมถึงทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เพื่อจะมีส่วนผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้า จะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นผู้มีคุณค่า และองค์กรจะต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจ (พวงเพชร วัชรอยู่ 2537 : 27) ได้กล่าวว่า “ถ้ายังมีแรงจูงใจมากเพียงใดคนก็ยังมีผลงานที่เกิดจากการกระทำที่มีแต่การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นต่อตนเองและสังคม” ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ควรทำให้เกิดขึ้นองค์กร และจากการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันกันมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาด้านมนุษยธรรมเช่น ผลผลิตและคุณภาพของงานลดลง โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกทางด้านจิตใจตลอดจนการคิดหาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้น องค์กรจึงต้องสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจ จึงเป็นสิ่งสำคัญมาอย่างหนึ่งต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (อุทัย นิรัญ โท 2543 : 181) ถ้าองค์กรใดบุคลากรมีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูงเสมอ ก็จะมี ความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีความอดทน มีปัญหาขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานน้อยมาก และไม่คิดหนีงาน ดังนั้น การบริหารบุคลากรจะต้องพิจารณาและคำนึงถึงความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ความเสมอภาค เพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรในองค์กรตั้งใจทำงานให้ สำเร็จลุล่วง โดยไม่รู้สึกว่าตนเองถูกบีบบังคับให้ทำงานและพร้อมที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ จึงทำให้งานที่ออกมาดีมีคุณภาพ และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว (ไพศาล มะระพฤกษ์วรรณ และคณะ 2542 : 13)

ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรหนึ่ง ซึ่งมีหน้าที่ให้จัดการด้านธนบัตรครบวงจร ตั้งแต่เริ่มผลิต ออกแจกจ่าย ตลอดจนถึงการวางแผนและประชาสัมพันธ์โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ประชาชนได้ใช้ธนบัตรที่มีคุณภาพเป็นเลิศ การที่ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคารจะมีกระบวนการบริหารจัดการธนบัตรที่เป็นเลิศจะต้องมีกระบวนการปฏิบัติงาน และบุคลากรต่าง ๆ เป็นกลไกในการพัฒนานักศึกษาให้ บรรลุวัตถุประสงค์ การพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องอาศัยหลักการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล การบำรุงขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจัดว่าเป็น แนวทางหนึ่งของฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ในการที่จะพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพบุคลากร ให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็น หน่วยงานองค์กรของรัฐ ซึ่งวิธีการในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีหลายรูปแบบ เช่น การให้ทุนใน การศึกษาต่อ การให้ทุนฝึกอบรม การให้ทุนไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ การเข้า

ร่วมสัมมนา การให้โอกาสเปลี่ยนงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ การโอนย้ายบุคลากรให้ตรงกับ ความถนัด เป็นต้น เพื่อที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพต่อไป แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ถ้าหากบุคลากรใน องค์กร ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้ปฏิบัติงานต่ำ มีการขาดงาน หรืออาจจะเกิด ปัญหาต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของแรงจูงใจที่จะสร้างความพึงพอใจใน การทำงานให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร

ในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานของฝ่ายกลยุทธ์และ วางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั้น นอกจากมีขวัญ และกำลังใจที่ดีแล้ว ยังต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งนั่นคือ แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานเนื่องจากแรงจูงใจที่บุคคลได้รับนั้นจะช่วยกระตุ้นเสริมแรงและสร้างกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ (มโนญ วงศ์นารี 2524 : 67) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงานนั้นเกิดจากปัจจัยหลายประการทั้งปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคง ตลอดจนระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ ภายใน เช่น การมีงานที่ทำตรงตามความถนัด ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการ ขอมรับนับถือจากผู้อื่น และการได้รับโอกาสให้แสดงออก ซึ่งจะเกิดความคิดที่สร้างสรรค์ต่อ สาธารณชนหรือต่อผู้อื่น

ปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานในองค์กร เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้เป็นเวลานาน ๆ ตลอดจนจะต้องประพฤติให้เป็น ตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมี ผลต่อความสำเร็จของงาน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน่วยงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทกำลังใจ กำลั้งความคิด อุทิศเวลาให้กับองค์กรและนำพาองค์กรให้พัฒนาความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงานของฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยบุคลากรส่วนต่าง ๆ จำนวน 204 คน การกิจที่สำคัญของฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย คือเป็นองค์กรที่บริหารจัดการให้ชนบทหมุนเวียน ดี และเพียงพอต่อความต้องการของระบบเศรษฐกิจ เป็นที่เชื่อมั่นและพอใจของประชาชน ผู้วิจัยจึง มีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยซึ่งหวังว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายกลยุทธ์ และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้

นำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยส่งมอบให้ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแผนและนโยบายการพัฒนากุศลกรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนสายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจกับปัจจัยค้ำจุนของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนสายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแรงจูงใจของบุคลากรของฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ตามกรอบทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two factor theory) ของเฮิร์ชเบิร์ก (Herberg 1959 : 113 - 115) ซึ่งผู้วิจัยได้นำปัจจัยจูงใจเป็นขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

 - 1.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ประกอบด้วย
 - 1.1.1 ความสำเร็จของงาน
 - 1.1.2 การยอมรับนับถือ
 - 1.1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
 - 1.1.4 ความรับผิดชอบ
 - 1.1.5 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
 - 1.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) ประกอบด้วย
 - 1.2.1 นโยบายและการบริหาร
 - 1.2.2 การปกครองบังคับบัญชา
 - 1.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 1.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 1.2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

2. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

หน่วยงานในฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยจำนวน 204 ท่าน

3. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการศึกษา คือ

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย จำแนกเป็น

3.1.1 ระดับการศึกษา

3.1.2 ตำแหน่ง

3.1.3 เงินเดือน

3.1.4 เพศ

3.1.5 อายุ

3.1.6 สถานภาพ

3.1.7 อายุการทำงาน

3.1.8 ค่าใช้จ่าย

3.1.9 ความรับผิดชอบ

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย

3.2.1 ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย

3.2.1.1 ความสำเร็จของงาน

3.2.1.2 การยอมรับนับถือ

3.2.1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

3.2.1.4 ความรับผิดชอบ

3.2.1.5 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

3.2.2 ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย

3.2.2.1 นโยบายและการบริหาร

3.2.2.2 การปกครองบังคับบัญชา

3.2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

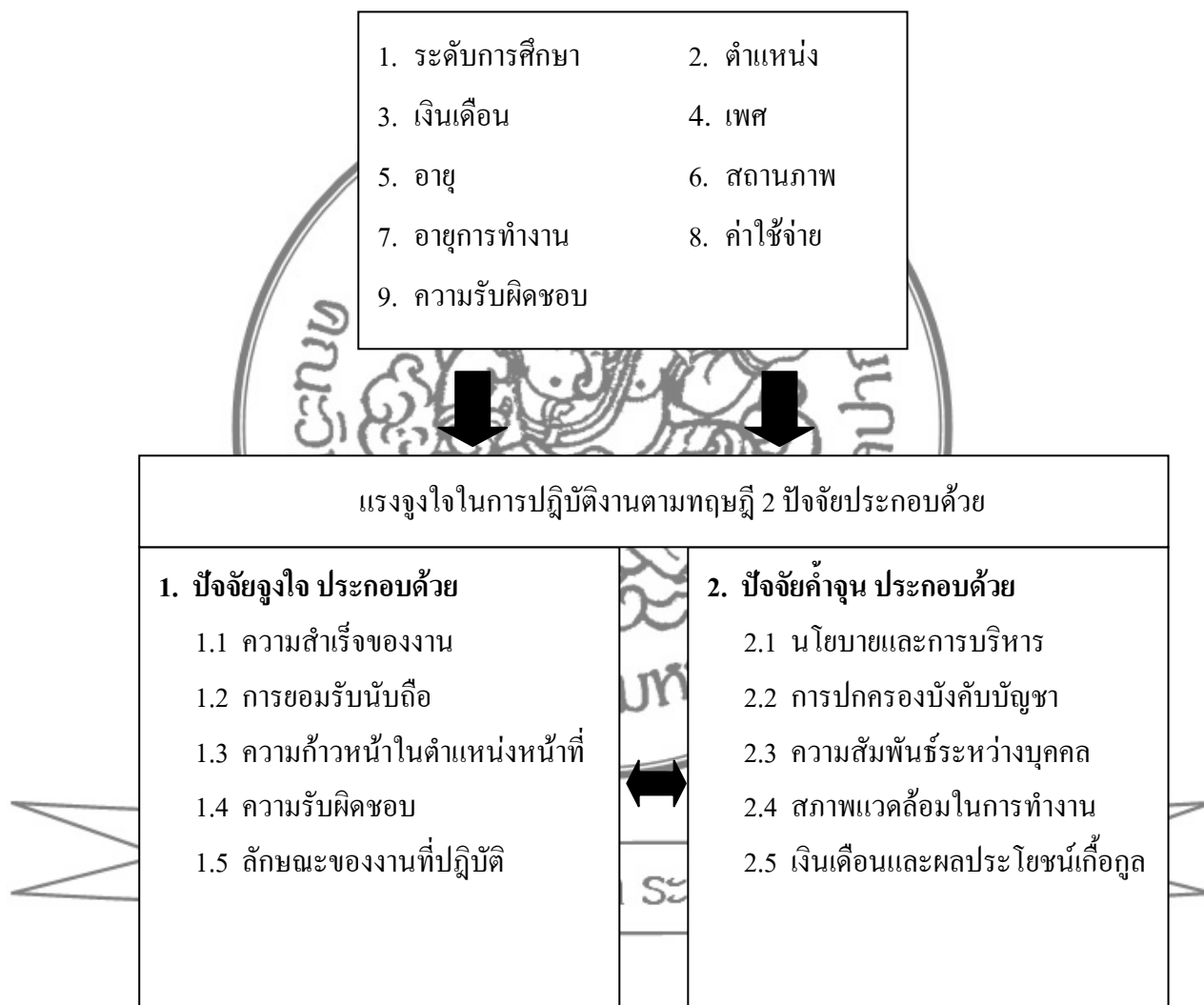
3.2.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

3.2.2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ผลงานวิจัยนี้ศึกษาในระดับปริญญาตรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 4 ดังนี้



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ระดับการศึกษา หมายถึง พื้นฐานทางการศึกษาของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

- 1.1 ระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า
- 1.2 ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า
- 1.3 ระดับปริญญาตรี
- 1.4 ระดับปริญญาโทขึ้นไป

2. ตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งของบุคลากรที่ปฏิบัติงานฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย แบ่งเป็น 2 ตำแหน่ง คือ 1) เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน 2) เจ้าหน้าที่

3. เงินเดือน หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

- ระดับ ที่ 1 อยู่ในช่วง 10,000 - 20,000 บาท
- ระดับ ที่ 2 อยู่ในช่วง 20,001 - 40,000 บาท
- ระดับ ที่ 3 อยู่ในช่วง 40,001 - 60,000 บาท
- ระดับ ที่ 4 ตั้งแต่ 60,001 บาทขึ้นไป

4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พลังผลักดันภายในของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่กระตุ้นความรู้สึกให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดหรือตอบสนองความต้องการ และมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตามทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่ง ปัจจัยนี้มักเกิดจากตัวงานเอง ได้แก่

4.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคลากรสามารถทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งงานที่ทำนั้นอาจจะเป็นงานที่ได้รับมอบหมาย หรือจะเป็นงานที่ไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

4.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการยกย่องชมเชยให้กำลังใจ แสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งได้รับการยกย่องว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงาน

4.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การที่บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้นจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ และมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน

4.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน โดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด มีโอกาสหรืออิสระในการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่บุคลากรปฏิบัติเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถให้อยากทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

6. ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่

6.1 นโยบายและการบริหาร หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

6.2 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชา มีความยุติธรรม และมีความเป็นผู้นำที่ดี

6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากรและผู้ร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี และทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

6.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมและเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน และอื่น ๆ มีความสะดวกสบาย ตลอดจนมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและสะดวกที่จะนำมาใช้

6.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ เพียงพอกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนสายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย พร้อมทั้งผลการเปรียบเทียบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานที่มีระดับการศึกษา และตำแหน่งที่แตกต่างกันไป

2. เป็นแนวทางในการทำวิจัยด้านการวางแผนบุคลากรขององค์กร เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กรอันคุณค่าให้อยู่กับองค์กรต่อไป

3. เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยให้มีศักยภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
 - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
 - 1.3 ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ คำว่า “แรงจูงใจ” หรือ Motive ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้คือ

สุทัศน์ ณ อยุธยา (2541 : 8) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึงสภาวะใด ๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด

สมพร สุทัศน์ย์ (2542 : 29) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น หรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ พฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถ หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 150) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นการกระตุ้น หรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังงานภายในของคนที่ปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 138) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

กฤษณี คำชาย (2540 : 215) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงขับซึ่งพุ่งตรงไปเป้าหมาย ทั้งในลักษณะของการเข้าหาหรือการยกย่อง

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมานี้ จึงอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจ (motive) หมายถึง ตัวผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้คนมีพฤติกรรมแสดงออกมาโดยมีความต้องการ (wants) ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้นั้นอาจจะเป็นรางวัล โบนัส ตำแหน่ง และการลงโทษ ซึ่งเป็นการทำให้เกิดการตื่นตัว อีกทั้งการทำให้เกิดความคาดหวัง ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน ในการปฏิบัติงานการบริหรคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ผลของความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานและองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ

ความสำคัญของแรงจูงใจ

การบริหารงานองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของภารกิจในการจัดการแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างไรใกล้ชิดเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความ

ร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์กรได้อย่างจริงจัง ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การจูงใจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็มีความคิดความต้องการแตกต่างกันออกไป จึงเกิดปัญหาในการสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารต้องพิจารณา ดังนี้ (คานธี พานทอง 2530 : 290)

1. อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีกำลังใจ มีความตั้งใจและมีความเต็มใจในการทำงานที่สุด
2. จะทำอย่างไรจึงจะสามารถหันเหความตั้งใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้มุ่งปฏิบัติงานในหน้าที่โดยได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

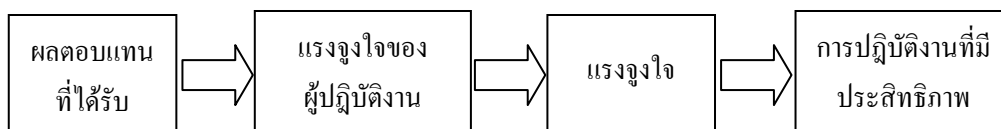
จากการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะขาดเสียมิได้ และผลจากการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติได้แสดงถึงความรู้ ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้วย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานจึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน เพื่อผลสำเร็จของงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จเพราะเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยา เป็นความรู้สึกที่ชอบความสำเร็จหรือพอใจในองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน ดังที่มีนักการเมืองได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ ดังนี้

1. เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนองที่สนองตามแนวคิดดังกล่าว

สามารถแสดงด้วยแผนภูมิที่ 1 ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 แรงจูงใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : สมยศ นาวิการ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า, 2540), 155.

จากแผนภูมิแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่จะมุ่งเพิ่มผลด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ให้สูงขึ้น ก็จะพยายามจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ที่จะสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่ดี จนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและแรงจูงใจที่ผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดี จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองแรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ นั่นคือ ความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับแล้ว แรงจูงใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน จะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับรู้แล้วแรงจูงใจย่อมเกิดขึ้น

ผลงานวิจัยนิตยสาร ระดับปริญญาตรี

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้น ทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากขึ้นเพียงใด นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น ก็คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพอใจในการทำงาน ความพอใจเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือเจตคติของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน หากมีความพอใจมากก็จะมีผลเสียสละอุทิศร่างกาย แรงใจ ให้แก่งาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูง ตอบสนองความต้องการและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร องค์กรใดถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความพร้อมของบุคคลที่จะทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในงานที่ทำนั้น ก็จะสามารดำเนินไปอย่าง

มีประสิทธิภาพ และองค์กรใดหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งานนั้นก็จะไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

ประเภทของแรงจูงใจ

ประเภทของแรงจูงใจมีหลายประเภทตามลักษณะการวิเคราะห์ของนักจิตวิทยา แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ ได้ 2 ประเภท (พวงเพชร วัชรอยู่ 2537 : 10)

ประเภทที่หนึ่ง แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือตามสัญชาตญาณที่เกิดขึ้นเองตั้งแต่เกิด บางทีเรียกว่า แรงจูงใจไร้สำนึก มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหน็ดเหนื่อย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อเกิดความต้องการเหล่านี้แล้วก็จะทำให้เกิดภาวะขาดความสมดุลของร่างกาย ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดแรงขับก็จะลดลงกลับเข้าสู่ภาวะความสมดุล

ประเภทที่สอง แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ภายในที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นหรือสังคม เช่น ความต้องการความรัก ความต้องการความก้าวหน้า ความสำเร็จในชีวิต ต้องการตำแหน่ง และฐานะทางสังคม ตลอดจนความก้าวหน้า เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจทางสังคมนี้เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ตัวบุคคล กลุ่มบุคคล สถาบันต่าง ๆ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ตลอดจน ศาสนา และการเมือง เป็นต้น

นอกจากแรงจูงใจทางสังคม นักจิตวิทยายังแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ โดยมีความมานะพยายาม พินิจอุปสรรคเอาชนะความล้มเหลว เพื่อไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มักจะตั้งระดับความคาดหวังไว้สูงกว่าผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มีแผนการและความพยายามมากกว่า เป็นต้น

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่ ชอบพอ เอื้ออาทร มักจะแสดงออกโดยการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี ขอมล้อยตามหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ชอบเข้าสังคม ฟังพาท้ายใจ และรู้จักฟังพาทผู้อื่น เป็นต้น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในทางตรงและทางอ้อมหรือชอบโต้แย้งถกเถียงเอาชนะ มีลักษณะก้าวร้าว บางคนที่อึดแอ้มแจ่มใส แต่ก็ทำไปเพื่อให้คนอื่นอยู่ในอำนาจตน ไม่พอใจกับการตกอยู่ภายใต้อำนาจของผู้อื่น หรือถูกวิพากษ์วิจารณ์ เป็นต้น

ประเภทของแรงจูงใจยังสามารถแบ่งออกตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกได้อีก 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลเอง ที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรม ว่ามีประโยชน์ และทำด้วยความเต็มใจเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จในการทำกิจกรรม โดยไม่ต้องมีการควบคุมความสำเร็จในการทำกิจกรรมจะเป็นรางวัลภายใน ที่มีคุณค่ามากกว่ารางวัลภายนอก เช่น ความอยากรู้อยากเห็น อยากก้าวหน้า อยากเด่น อยากดังหรือทะเยอทะยาน (Ambition) ของบุคคล เป็นต้น แรงจูงใจประเภทนี้จะมีผลต่อการเรียนการสอนที่สุด เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างดี เป็นแรงจูงใจที่ควรคำนึงถึงมากที่สุดแม้จะทำให้ยากกว่าวิธีอื่นก็ตาม

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความคาดหวังสิ่งอื่นภายในตัวบุคคล เช่น รางวัล คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่น ๆ ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายและทิศทางโดยกระบวนการใด ๆ ก็ได้จากภายนอกตัวบุคคล เช่น การสอบที่หวังคะแนนเกรด หรือตำแหน่งการแข่งขันที่หวังชัยชนะและรางวัลหรือการเสริมแรงที่อยากจะได้รับ ความพอใจ การลงโทษที่อยากหลีกเลี่ยง เป็นต้น

ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ

กระบวนการของแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (พวงเพชร วัชรอยู่ 2537 : 10) คือ

1. ขั้นตอนความต้องการ (Need Stage) เป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะกระทำในส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกาย ดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งที่เขาขาดนั้นอาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตอย่างมหันต์ เช่น อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความทุกข์ของจิตใจ เช่น ความรักหรืออาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น

2. ขั้นแรงขับ (Drive Stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้น กระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่มีความสุข ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉยๆ ไม่ได้นี้ เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย ถ้าต้องการมาก ก็จะกระวนกระวายมาก เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการคอแห้งกระหายน้ำ เกิดความกระวนกระวายไม่มีความสุข

3. ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายขั้นความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมที่รุนแรงหรืออ่อนต่างกัน เช่น คนที่กระหายน้ำมากกับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อยย่อมมีพฤติกรรมหาน้ำดื่มที่ต่างกัน

4. ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction Stage) เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับจะลดลงภายหลังจากการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองพฤติกรรมแล้ว

การสร้างแรงจูงใจ

ในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1. กระตุ้นให้เกิดการสนใจอยากรู้ อยากเห็น โดยจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับบรรยากาศ
2. กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัว
3. ใช้การแข่งขันและการร่วมมือ
4. ใช้การชมเชยและการตำหนิ เป็นการนำเอาวิธีการเสริมแรงและหลีกเลี่ยงการลงโทษ มาใช้จูงใจ ซึ่งอาจเป็นการให้รางวัล และการตำหนิที่เป็นนามธรรม
5. การให้ความก้าวหน้าของตนเอง การรู้การปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้เขาเห็นว่าประสบความสำเร็จ และเกิดความภาคภูมิใจ ตลอดจนถึงข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข
6. การให้ตั้งระดับความมุ่งหวัง
7. ใช้การเสริมแรงและการลงโทษ การเสริมแรงและการลงโทษจะมีผลเป็นแรงจูงใจ เมื่อใช้ถูกวิธี โดยต้องใช้ทันทีอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ไม่มากหรือน้อยเกินไป
8. พยายามตอบสนองความต้องการพื้นฐานผู้ที่ได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีมาสโลว์ ย่อมทำให้เกิดความพอใจ เช่น บรรยากาศที่อบอุ่นปลอดภัยได้รับความรัก และการยอมรับจากเพื่อน ๆ ย่อมทำให้เกิดความอยากรู้ อยากเห็นพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง
9. การส่งเสริมให้มีเป้าหมายในชีวิต บุคคลที่มีเป้าหมายในชีวิตชัดเจนและมีความเป็นไปได้ย่อมจะทำให้เขากระตือรือร้น ตื่นตัวพร้อมที่จะทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าในชีวิต

10. ส่งเสริมให้มีค่านิยมและปรัชญาชีวิตที่เหมาะสม ค่านิยมและปรัชญาชีวิตสามารถเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี เช่น ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น หรือ ไม่มีสิ่งใดจะหยุดยั้งเราได้ นอกจากตัวเราเอง

องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน

แม้ว่านักวิจัยและนักทฤษฎีทางด้านการบริหาร และนักพฤติกรรมศาสตร์ ยังไม่เห็นพ้องกันมากนักว่า อะไรเป็นตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ล้วนแต่มีแรงจูงใจให้คนอยากทำงานได้ ซึ่งได้แก่ (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ 2529 : 57 - 61)

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถมีคนจำนวนมากที่ถูกจูงใจในการปฏิบัติงาน จากงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ความน่าเบื่อหน่ายของงานทำให้เกิดการเก็บกดแรงจูงใจ ให้ปฏิบัติงานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถนั้น ผู้บริหารควรทำให้งานที่ท้าทายมี ลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ก็ต้องคำนึงถึงไว้อยู่เสมอว่างานที่มี ลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้ และ เนื่องจากแต่ละคนมีความแตกต่างกัน

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยทั่วไปคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มี แรงจูงใจสูงถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานขอหรือช่วยให้ช่วยในการวางแผนงานและกำหนดสภาวะแวดล้อม ในการปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะคนยังอยู่ในระดับสูงมากเท่าใด ภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็จะเป็นแรงจูงใจใน การทำงานมากขึ้นเท่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามมีบางคนที่ชอบเป็นผู้ตามซึ่งบุคคลในกลุ่มหลังนี้ การกำหนดแผนให้ และแยกแยะรายละเอียดของการปฏิบัติงานจะเป็นแก่แรงจูงใจให้มีความ ต้องการที่จะทำงานเท่านั้น

3. การให้การยกย่องและสถานภาพ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชยและ การปรับปรุงสถานภาพให้ดีขึ้นมีอยู่ในบุคคลทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร มีอายุหรือการศึกษา และองค์ประกอบอื่น ๆ เป็นอย่างไร คนทุกคนดูเหมือนว่าจะต้องการได้รับการยอมรับนับถือจาก เพื่อนพ้อง และจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคนและแน่นอนที่สุด การให้การยกย่อง ชมเชยนั้น ต้องทำด้วยความจริงใจและยึดหลักของการให้การยกย่องว่า ให้สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงาน เหนือกว่าขั้นเฉลี่ย ถ้าหากไม่เช่นนั้นแล้วจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าชื่นชอบสำหรับผู้ได้รับ และจะเป็นที่ เยาะเย้ย ถากถางจากบุคคลอื่นด้วย ความมากน้อยของความ ต้องการในการให้การยกย่องชมเชย นั้นแตกต่างกัน และเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันไปด้วย บาง คนต้องการมาก แต่บางคนซึ่งเป็นคนที่ย่อม ง่ายไม่ชอบให้คนยกย่องต่อหน้าคนอื่น เนื่องจากมี ความอายที่จะได้รับการชมเชยจากสาธารณชนเช่นนั้น เป็นต้น

4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจมีมากขึ้น ไม่ใช่ว่าคุณทุกคน หวังการที่จะมีความรับผิดชอบ และอำนาจมีเพิ่มมากขึ้นแต่อย่างไรก็ตาม ก็มีคนจำนวนมากที่ ทำงานภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ มีอำนาจมีมากขึ้นจากการ เป็นผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีการคาดหวังจะได้รับสิ่งเหล่านี้จาก การทำงาน ดังนั้นในการคิดแบบสร้างสรรค์ผู้บริหารควรใช้สิ่งเหล่านี้ อาทิ แผนของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจและการมอบความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นเครื่องมือในการที่จะ จูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความมั่นคงและความปลอดภัย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่และแฝงอยู่ภายในจิตของทุกคน ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย จะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะมีความอดกลั้นต่อความไม่สะดวกและการกระทำที่ไม่ยุติธรรมได้ เนื่องจากต้องการที่จะมีงานทำหรือเนื่องจากเกรงว่าจะเสียโอกาสที่จะได้เงินตอบแทน คือ บำเหน็จ บำนาญ ตอนออกจากงานนั่นเอง แต่สิ่งที่มีความสำคัญและยากยิ่งประการหนึ่งที่นักบริหารจะต้องเผชิญก็คือ การจะกำหนดว่าควรจะต้องจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด ความมั่นคงปลอดภัยเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญมากอันหนึ่ง แต่การจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยน้อยไปหรือมากเกินไปก็สามารถที่จะเป็นอันตรายไม่ก่อประโยชน์ได้ หากให้น้อยไปคนงานก็จะแสวงหาแหล่งทำงานใหม่ที่มั่นคงกว่า ให้ค่าจ้างดีกว่า หากให้มากเกินไปคนงานก็อาจจะมีการพัฒนาความเฉื่อยชาในการทำงานขึ้นได้ และทำให้มีผลผลิตการทำงานที่ต่ำได้ ในองค์กรบางองค์กรจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำ โดยให้การประกันว่า จะมีการจ้างต่อเนื่องกันไป ประสบความสำเร็จในการผลิตมาก ดังเช่น องค์กรต่าง ๆ ในประเทศญี่ปุ่นและอเมริกาสิ่งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่จะเป็นสิ่งจูงใจอย่างดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้

6. ความเป็นอิสระในการทำงาน คนทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวเองทุกคน แม้กระทั่งในตัวของเด็กเอง มักจะได้ยินพูดกันเสมอว่า ปล่อยให้ทำตามที่ยากจะทำบ้างเถิด ความต้องการที่จะเป็นนายของตัวเองในการปฏิบัติงานบางอย่างในคนบางคนเป็นความปรารถนาที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงการบอกทุกอย่างว่าควรจะทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจะมีวิธีการที่ความไม่พอใจซึ่งเกิดเนื่องจากการแจกแจงรายละเอียดการอธิบาย สิ่งต้องการในแผน ซึ่งวิธีการนี้เรียกว่า job enrichment ซึ่งเป็นวิธีการที่จะวางรูปแบบของงาน ทำให้งานนั้นมีความน่าสนใจมากขึ้น ทำทายความสามารถมากขึ้น และมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นนั่นเอง

7. โอกาสด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว คนส่วนมากต้องการหรือชอบที่จะมีการเจริญงอกงามหรือเจริญเติบโตทางด้านทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดี คือ การให้คำมั่นสัญญาและดำเนินงานตามสัญญานั้น ๆ ในเรื่องโอกาสส่วนบุคคลจะมีการเจริญเติบโต มีทักษะ อันมีผลเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในการทำงานนั่นเอง ความปรารถนาที่จะมีการเจริญเติบโตหรือมีความเจริญงอกงามนั้น จะผูกแน่นกับความจริง

ที่ว่า มนุษย์มีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมายขององค์กรต่าง ๆ ที่มีการให้ฝึกอบรมและมีโครงการการศึกษา การเดินทางเพื่อดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการทำงานและจากเครื่องมือต่าง ๆ ส่วนแต่ใช้วิธีการ การให้โอกาสในด้านความเจริญงอกงาม ส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น

8. โอกาสในการก้าวหน้า สิ่งที่สำคัญยิ่งมากกับการใช้วิธีการให้โอกาส มีการเจริญเติบโตเป็นการจูงใจแม้ว่าไม่ใช่ทุกคนจะต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าในองค์กร แต่ก็มีคนส่วนมากที่มีความต้องการ โอกาสก้าวหน้าอันนี้ มีผู้สมัครงานที่มีศักยภาพสูงจำนวนมากไม่น้อยที่เปลี่ยนใจละทิ้งงานที่ได้ เมื่อได้ทราบว่าการเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานนั้น ค่อนข้างจะช้าหรือทำได้ยากมาก สิ่งที่ตั้งใจในองค์กรใหม่และมีความทะเยอทะยาน มีความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงในงานมีอนาคตที่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้หลายวิธีตามความเหมาะสม โดยได้มีผู้เสนอแนวคิดและวิธีการวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

เสนาะ ดิยาวี และคนอื่น ๆ (2543 : 15) ได้เสนอวิธีวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ 3 วิธี คือ

1. วัดจากการทดลอง โดยอาศัยหลักจิตวิทยาเข้าช่วย เพื่อวัดท่าทีของคนจากการแสดงกิริยา ความคิดเห็น และการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของตน
2. วัดจากบุคลิกลักษณะบางประการที่มีอยู่ในตัวคน และจากผลงานของเขา
3. วัดจากจิตใจ อารมณ์ และพฤติกรรมของคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อมเครื่องมือที่ใช้วัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานมีหลายอย่าง เช่น

3.1 Hop pock Index of Job Satisfaction ที่ฮอปพ็อก สร้างขึ้นเมื่อปีค.ศ. 1930 เป็นเครื่องมือรวบรวมเจตคติในการทำงาน เป็นแบบสอบถามแรงจูงใจที่ให้ผู้ตอบคำถามตอบ

3.2 Brayfield – Rothe Index Job Satisfaction เป็นเครื่องมือวัดแรงจูงใจของเบรย์ฟิลด์ สร้างขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1946 เป็นแบบสอบถามใช้วัดเจตคติในการทำงาน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 4 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างมาก เห็นด้วย เฉย ๆ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างมาก

3.3 Job Description Index (JDI) ซึ่งสมิทและคณะ สร้างขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1969 โดยอาศัยสมมติฐานว่าด้วยแรงจูงใจที่มีต่อองค์ประกอบของงานที่ต่างกัน มักจะทำให้เกิดผลต่างกัน

องค์ประกอบของแรงจูงใจในแบบสอบถามนี้แยกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

- 3.3.1 งาน
- 3.3.2 ค่าจ้าง
- 3.3.3 การเลื่อนตำแหน่ง
- 3.3.4 การนิเทศ
- 3.3.5 เพื่อนร่วมงาน

3.4 Job Percept Scales (JPS) (Kidrakan Pachoen 1989 : 45 - 46) เครื่องมือนี้ แสวส์แมน และ โรบินสัน ได้พัฒนามาจาก JDI ของสมิท, เคนคอลล และฮิลลิน เมื่อปี ค.ศ. 1980 และ ในปี ค.ศ. 1987 แสวฟิลด์ และฮิวส์แมน ได้ช่วยกันปรับปรุงใหม่เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้สอบถาม แรงจูงใจในการทำงาน 5 องค์ประกอบ คือ

- 3.4.1 งานที่ทำในปัจจุบัน
- 3.4.2 เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ
- 3.4.3 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 3.4.4 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
- 3.4.5 เพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบที่ 1 มี 5 คำถาม องค์ประกอบที่ 2-5 มีองค์ประกอบละ 4 คำถาม รวมทั้งสิ้น 21 คำถาม ผู้ตอบสามารถเลือกคำถามที่ตรงกับความรู้สึกของตนได้

Thematic Apperception Test เป็นการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แม็คเคลแลนด์ ได้ใช้วิธีการที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก (Projective Technique) ของเมอร์เรย์ ที่เรียกว่า แบบทดสอบ ทิมมาคิก แอปเพอเซ็ปชัน (Thematic Apperception Test) หรือเรียกย่อว่า ทีเอที (TAT) ซึ่งเป็นภาพชุด แต่ละภาพจะมีรูปคนอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ ตัวอย่างเช่นภาพหนึ่งมีเด็กผู้ชายถือไวโอลินนั่งอยู่ ผู้ทดลองจะแสดงภาพให้ผู้ถูกทดลองดูและให้ตอบคำถาม 4 ข้อต่อไปนี้

1. ภาพที่ท่านเห็นแสดงอะไรบ้าง ใครคือบุคคลที่ท่านเห็นในภาพ
2. ทำไมบุคคลนั้นจึงอยู่ในสถานการณ์เช่นนั้น มีเหตุการณ์อะไรที่เกิดก่อนหน้า
3. บุคคลที่ท่านเห็นในรูปกำลังคิดอะไรอยู่ หรือต้องการอะไร
4. ต่อไปจะเกิดอะไรขึ้น การตอบคำถาม 4 ข้อของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะแตกต่างกันในการตั้งจุดประสงค์ของงาน ความพยายามและความรับผิดชอบในการทำงานและผลงาน

วิธีการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ โดยใช้ทีเอที (TAT) ไม่ได้ทำเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ได้ใช้ในยุโรปและเอเชียด้วย ปรากฏว่า คำตอบของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและต่ำของประเทศต่าง ๆ มีเนื้อหาคล้ายคลึงกันมาก แมคเคลแลนด์ได้สรุปว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตนและตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ในการทำงาน
2. เป็นผู้ที่ตั้งวัตถุประสงค์ที่จะมีโอกาสจะทำได้สำเร็จ 50 - 50 หรือเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงปานกลาง
3. พยายามที่จะทำทุกอย่าง ไม่ทอดยจนถึงจุดหมายปลายทาง
4. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว
5. ต้องการข้อมูลย้อนกลับของผลงานที่ทำ
6. เมื่อประสบความสำเร็จมักจะอ้างสาเหตุภายใน เช่น ความสามารถและความพยายาม

สรุปได้ว่า การวัดแรงจูงใจนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับความสะดวก ความเหมาะสม ตลอดจนจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการวัดด้วย จึงจะส่งผลให้การวัดนั้นมีประสิทธิภาพ เป็นที่น่าเชื่อถือได้

ประโยชน์ของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ (motivation) เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญประการหนึ่งของนักบริหารและผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือทุกหน่วยงานเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กรเพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการความจำเป็นและความเค็ดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจในการบริหารงานได้ดังนี้

(สุพัตรา สุภาพ 2536 : 125)

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร และมุ่งคณะเป็นการสร้างพลังงานร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างขวัญและกำลังใจและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดี
5. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ตลอดจนอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงานเพราะร่างกายแข็งแรงจะอยู่กับหัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น
8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดจากกลุ่มของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดที่ทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่เป็นเครื่องช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ เพราะอะไร และมีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำหรือแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมา จึงทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นมาหลายทฤษฎีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในหน่วยงานเป็นภาระสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงโดยการศึกษากระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจและอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความยินดี เต็มใจ และศรัทธา เพื่อผลสำเร็จของงานแรงจูงใจ เปรียบเทียบเสมอแรงขับหรือแรงผลักดัน และเป็นความพยายามในการที่จะทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน เกิดความพอใจในการทำงานได้มากมายหลายทฤษฎีดังที่ (สมพงษ์ โกษณสิน 2523 : 245) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจกับความพอใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับมาสโลว์ที่ว่า แรงจูงใจช่วยตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้ ซึ่งแนวคิดนี้ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นก็จะเกิดขึ้นอีก มาสโลว์ เรียกว่า ลำดับขั้นของความ ต้องการ (Hierarchy of needs) ซึ่งมีอยู่ 7 ขั้น ดังนี้ (ชูศักดิ์ เจนประโคน 2541 : 27)

1. ความต้องการทางกายภาพ (The physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการในปัจจัย 4 ที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นความต้องการที่เป็น

จุดเริ่มต้นของทฤษฎีนี้ ซึ่งเรียกว่า แรงขับทางกาย และความต้องการทางกายภาพนี้จะ เป็นความต้องการที่มีความรุนแรง จึงมีความต้องการที่จะกินอาหารมากกว่าที่ต้องการความปลอดภัย ความรัก และการยอมรับจากสังคม และถ้าหากความต้องการทั้งหมดเหล่านี้ได้รับการบำบัดแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ความต้องการในด้านอื่น ๆ ไม่เกิดขึ้นหรือจะถูกผลักดัน ไปอยู่เบื้องหลังความต้องการทางกายภาพถัดไปอีก

2. ความต้องการความปลอดภัย (The safety needs) เป็นความต้องการที่จะแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น โดยในเมื่อความต้องการทางกายได้รับการตอบสนองแล้วก็就会有ความต้องการใหม่เกิดขึ้นมาอีก นั่นคือ ความปลอดภัยในลำดับที่สอง ซึ่งเป็นความต้องการที่มีความสำคัญต่อจากความต้องการทางกาย และในบางครั้งก็อาจจะเกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กันก็ได้ เช่น ในขณะที่กำลังหิว อาหารจัด คนจะนึกถึงความปลอดภัยไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคือจะไม่รับประทานอาหารที่ไม่แน่ใจว่าจะสะอาดและมีความปลอดภัยเพียงพอ ดังนั้นเมื่อคนได้อยู่ในสถานที่ปลอดภัยแล้ว ก็จะไม่รู้สึกว่ามีอันตรายและเกิดความสบายใจ แต่ก็จะมีความต้องการในด้านอื่นอีกต่อไป ความต้องการความปลอดภัยของคนนี้ จะมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพความเป็นอยู่ในแต่ละท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งในบางแห่งอาจจะทำให้ความต้องการความปลอดภัยของคนอยู่ในระดับที่รุนแรงกว่า เช่น การที่ต้องเผชิญกับอันตรายต่าง ๆ ของคนที่อาศัยอยู่ในป่าหรือในท้องถิ่นทุรกันดาร ส่วนคนที่อยู่ในเมืองซึ่งเป็นสังคมที่ได้จัดการในเรื่องความปลอดภัยไว้พร้อมมูลกว่า ก็จะมีความปลอดภัยจากสัตว์ป่าทุกชนิดจากภาวะอุทกภัยที่มีรุนแรง และจากความป่าเถื่อนในด้านต่าง ๆ สำหรับในปัจจุบันคนในเมืองจะมีความปลอดภัยในด้านทรัพย์สิน การเจ็บป่วย ความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และต้องการประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ ที่ดีและมีความปลอดภัย เป็นต้น

3. ความต้องการในด้านความรักหรือความต้องการทางสังคม (the love belonging or social needs) ความรักในที่นี้ไม่ใช่ความรักระหว่างเพศ แต่เป็นความรักที่มีความต้องการความผูกพัน เป็นความพอใจที่จะให้และรักความรักจากผู้อื่น หรือมีความต้องการให้สังคมยอมรับนับถือ ความต้องการชนิดนี้จะเห็นได้จากการมีความรู้สึกหวงของคนที่คบหาเพื่อน ขาดญาติมิตร ขาดผู้เป็นที่รัก ขาดการสังคมติดต่อกับผู้อื่น หรือสังคมไม่ยอมรับ และจากการศึกษาทางจิตวิทยาคลินิกพบว่า คนที่ปรับตัวเข้ากับสังคมไม่ได้และผู้ที่มีอาการป่วยทางจิตอย่างรุนแรง ก็มักจะมีสาเหตุพื้นฐานมากจากการขาดความต้องการในด้านความรักนี้เอง คนที่อยู่ในสังคมย่อมต้องการมีทั้งคนที่ตนรักใคร่ชอบพอ และต้องการที่จะให้ผู้อื่นหรือสังคมชอบพอรักใคร่ด้วยเช่นกัน ถ้าอยู่คนเดียวจะรู้สึกหวง และจะส่งผลให้เกิดอาการป่วยทางจิตเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคมจะต้องมีการทำงานร่วมกัน และต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่ม โดยให้

กลุ่มยอมรับตนเองได้ และตนเองสามารถปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มได้ด้วย ตัวอย่างของกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มครอบครัว กลุ่มสังคม กลุ่มญาติมิตร และกลุ่มในการทำงาน เป็นต้น

4. ความต้องการที่จะได้รับการนับถือหรือได้รับการยกย่องจากผู้อื่น ๆ (the self esteem needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่อง ให้เกียรติ และให้ความสำคัญของตน เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้นได้เป็นอันมาก เพื่อให้บุคคลอื่นยกย่องตนเอง เช่น การแสดงตนเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำชาวบ้าน รวมทั้งการแสดงตนเองเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับว่าเป็น “เจ้าพ่อ” โดยการใช้จ่ายเงินอย่างฟุ่มเฟือย หรือนำเงินไปซื้อเสียงเพื่อตนเองได้รับการเลือกตั้งเป็นผู้แทนหรือเป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ การที่ตนเองมีคุณสมบัติอะไรจะให้อื่นยอมรับนับถือนั้น จะต้องสร้างสมบารมีมาเป็นเวลานานพอสมควร จึงจะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นและตนเอง ก็ต้องให้ความสำคัญคนอื่นไปพร้อมกันด้วย โดยจะส่งผลให้ตนเองเข้าไปสู่การสร้างความสำเร็จ ความสามารถ ความเหมาะสม และความเชื่อมั่นที่จะเผชิญกับโลกโดยอิสระตามลำพังให้แก่ตนเองได้ เป็นต้น ดังนั้น ในเมื่อความต้องการที่จะได้รับการนับถือยกย่องจากผู้อื่นจนเป็นที่พอใจแล้ว ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะเป็นคนที่มีคุณค่าต่อสังคมมีพลัง มีสมรรถภาพ มีความสมดุลที่จะอยู่ในสังคมอย่างมีประโยชน์ มีความสำคัญต่อสังคม รวมทั้งประเทศชาติ และก็จะนำไปสู่ความมีชีวิตที่สมบูรณ์ หรือมีความสำเร็จในขั้นต่อไป

5. ความต้องการเป็นคนที่มีสมบูรณ์หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง (The needs for self-actualization) เป็นความต้องการที่จะบรรลุถึงความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของบุคคลที่จะต้องพยายามกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และความสามารถของตนเอง เป็นความต้องการความสำเร็จในชีวิตและเป็นความต้องการที่จะเกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบหรือต้องการที่จะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ รวมทั้งเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับพลังหรือความสามารถของตนเอง มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดที่จะสามารถทำได้ อยากรเป็นอย่างอื่นเท่าที่ความพยายามและโอกาสจะอำนวยให้ ดังนั้น ความต้องการดังกล่าวนี้ไม่ใช่ว่าจะเกิดขึ้นได้ง่ายนัก จะต้องอาศัยความพอใจของบุคคลในความต้องการเบื้องต้นก่อนหน้านี้นี้เป็นลำดับ คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการที่จะได้รับนับถือจากผู้อื่นแล้วจึงเกิดความต้องการเป็นคนที่มีสมบูรณ์ หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง และก็สามารถรู้ความจริงเกี่ยวกับตนเองขึ้นได้ เป็นต้น

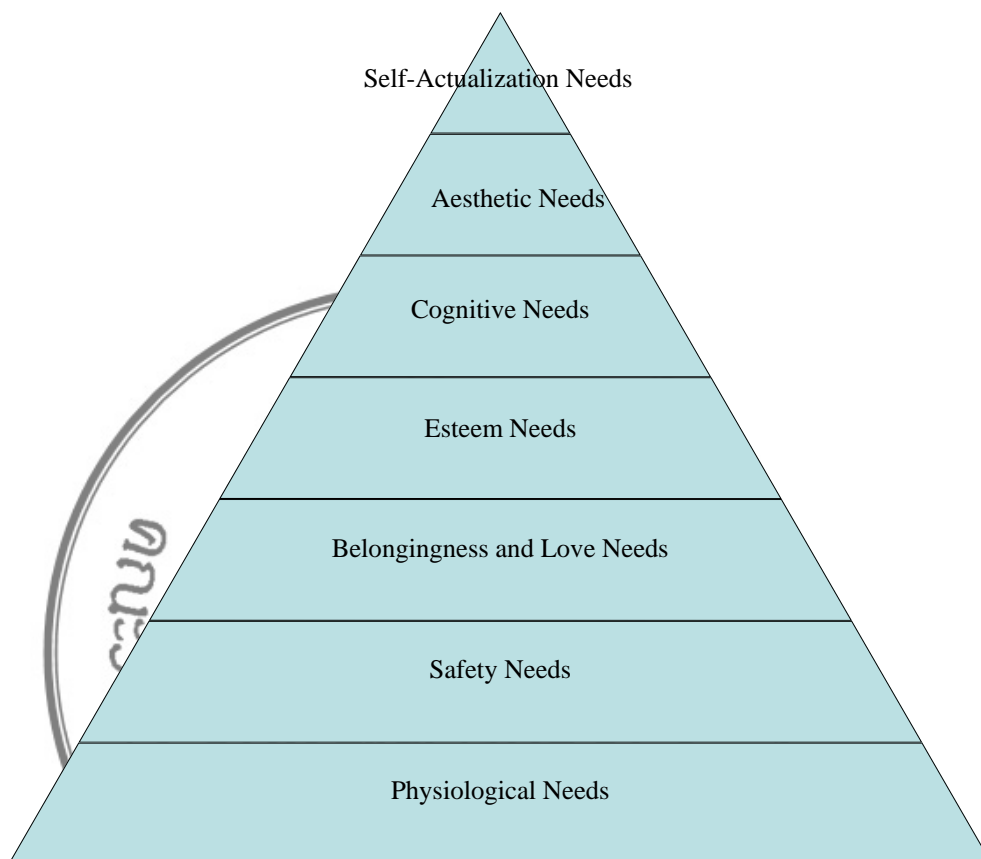
6. ความต้องการเกี่ยวกับการรับรู้และเข้าใจ (Cognitive needs) เป็นความต้องการที่ไม่เกี่ยวกับกายภาพ เป็นเรื่องของจิตใจล้วน ๆ เมื่อตัวคนไม่มี มนุษย์เริ่มมองหาจุดหมายหมายของชีวิตเป็นการมองย้อนกลับมาในจิตใจของคน เป็นระดับของปรัชญาและอภิปรัชญา เป็นเรื่องของ

ธรรมชาติ คือเรื่องของความจริง เป็นการ “บรรลุ” ทางโลก ซึ่งในบางครั้ง ทำให้เข้าใจถึงศักยภาพที่แท้จริงของมนุษยชาติ

7. ความต้องการเสพสุนทรียภาพ (Aesthetic needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสวยงาม ความละเอียดละไม ไม่มีเชื้อชาติ ความแตกต่างใด ๆ สิ่งต่าง ๆ จะดีหรือไม่ดี มีความสมบูรณ์ในตัวของตัวเอง ไม่ขึ้นกับผู้สร้างสรรค์ ไม่ขึ้นกับว่าผลจะตกอยู่กับใครหรือทำให้ใคร ทำงานเพื่องานทำดีเพื่อให้เกิดสิ่งดี ทำสิ่งสวยงามเพราะความสวยงาม

ทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์ ทั้ง 7 ขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นความต้องการที่อยู่ในจิตใต้สำนึก กล่าวคือ คนมักจะไม่รู้ตัวเองว่า เกิดความต้องการขั้นนั้น ๆ ขึ้นเมื่อใด เช่น ไม่มีใครที่จะมารู้หรือสำนึกตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่า ในวันหนึ่ง ๆ ในขณะนั้น ๆ คนมีความต้องการทางกาย ความปลอดภัย ความรัก ความนับถือ และความเป็นคนที่สมบูรณ์เกิดขึ้น แล้วนอกจากจะมีกลวิธีที่เหมาะสมหรือในตัวบุคคลที่ช่างคิด จึงจะทำให้รู้ได้ เพราะความต้องการเหล่านี้จะเริ่มต้นจากความต้องการทางด้านร่างกาย ในลำดับล่างสุดก่อนจนถึงลำดับบนสุด คือ ความต้องการเป็นคนที่สมบูรณ์ หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง และเมื่อไรที่บุคคลได้รับความพอใจในแต่ละขั้นตอนนี้แล้ว ก็จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไปอีก ซึ่งจะเป็นไปตามลำดับขั้นแห่งความต้องการของมนุษย์ โดยจะถูกเปิดเผยออกมาทีละขั้น สิ่งที่สำคัญมากในเรื่องแรงจูงใจก็คือ มนุษย์มีความต้องการที่หลากหลายมาก และมนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด トラบใดที่ยังมีชีวิตอยู่ ดังนั้น ในทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการทั้ง 5 ขั้นตอนนี้ อาจจะมีทั้งความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นทั้งหมดติดต่อกันเป็นลำดับหรืออาจจะไม่มีความสัมพันธ์กันในแต่ละขั้นตอนนี้เลยก็ได้ กล่าวคือ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว จึงเกิดความต้องการอย่างอื่นอีกต่อไป

ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2 ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ในทฤษฎีของมาสโลว์

ที่มา : จำลอง ดิษยวิช, “เครื่องวัดทางจิตเวช : ข้อควรพิจารณาสำหรับผู้ใช้,” วารสารสมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย 46, 2 (มกราคม 2544) : 245.

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์นี้ มีประโยชน์ที่จะช่วยแนะแนวทางให้กับฝ่ายบริหารในองค์กรว่าควรจะใช้วิธีการจูงใจแบบไหนต่อคนงาน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความต้องการลำดับขั้นต่าง ๆ ของคนงานเหล่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีของมาสโลว์จริงหรือไม่เป็นไปได้หรือไม่ที่ความต้องการหลายประการจะได้รับการสนองตอบโดยพฤติกรรมเพียงครั้งเดียวและเป็นไปได้หรือที่คนงานหลายคนจะมีความต้องการเหมือนกันหมดนอกจากนี้ แล้วในทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการก็ยังคงถูกโจมตีว่า เป็นทฤษฎีที่ขาดข้อมูลมารองรับและนำไปใช้ทดสอบกับกรณีเฉพาะเรื่องได้ยากอีกด้วย

ทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์ วูม (Victor Vroom's Expectancy Theory)

ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคลากรต่อผลที่เกิดขึ้น โดยวูม ได้ทำนายว่า บุคคลจะร่วมกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะได้รับรางวัลหรือได้สิ่งต่าง ๆ ตามที่ปรารถนา และมีความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมอาจจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่น โดยที่วูม เรียกว่า ความคาดหวัง (expectancy) ซึ่งสามารถเขียนสรุปเป็นสูตร ได้ดังนี้

$$\text{แรงจูงใจ} = \text{ความอยาก} \times \text{ความคาดหวัง}$$

จากแนวความคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคคลจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งทีคาดหวังจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้ ดังนั้น การจะคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (individuals) ว่าเมื่อได้ทำสิ่งนั้นแล้วผลที่ได้รับจะคุ้มค่าหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละคนจะมีความอยากและความคาดหวังเฉพาะคน ซึ่งเป็นกลไกที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา เป็นต้น

นอกจากนี้แล้ว วูม ได้ชี้ให้เห็นอีกต่อไปว่า แรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่เป็นการเฉพาะเจาะจงอยู่กับความต้องการของมนุษย์ที่เป็นรูปแบบของแรงจูงใจภายในเท่านั้น แต่แรงจูงใจก็มักจะเกิดขึ้นจากลักษณะที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. เป้าหมายที่บุคคลจะต้องการจะได้รับ โดยมีได้เน้นที่สถานะภายในของคนงานเท่านั้น แต่ละเน้นที่จุดประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ รวมไปถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือน ความก้าวหน้าของงาน ความมั่นคงในอาชีพ และเป็นงานที่แต่ละบุคคลให้ความสนใจ เพราะในแต่ละบุคคลนั้นมักจะเป็นเป้าหมายที่เหมือน ๆ กัน และจะเน้นให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายด้วย โดยการให้ผู้ที่ทำงานในหน่วยงานนั้น ได้รู้ได้เห็นอย่างเด่นชัด

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตและเป้าหมายของแต่ละบุคคลที่ได้รับ ซึ่งทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้ได้ผลผลิตที่สูง แต่ผู้บริหารหรือผู้นำไม่ควรที่จะมุ่งหวังให้บุคคลสนใจในคุณค่าเช่นนั้นมากนัก ควรให้ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงาน ได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และผู้ปฏิบัติต้องมีความเชื่อมั่นถึงความสัมพันธ์ภาพที่แน่นแฟ้นระหว่างปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่ออกมา รวมทั้งการได้รับเป้าหมายที่ปรารถนาด้วย

3. ลักษณะของบุคคลควรจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตในระดับใด กล่าวคือ ถ้าหากคนงานมีความเชื่อมั่นว่า ผลผลิตไม่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน แล้วความพยายามที่จะผลิตออกมาก็อาจจะลดลงตามไปด้วย ดังนั้น ความเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผลผลิตจึงเป็นสิ่งที่จะต้องนับเป็นความสำคัญด้วย

ดังนั้น แนวความคิดของวรูมจึงได้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ ดังนี้ (ประยงค์ มีใจชื้อ 2541 : 161)

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลของการปฏิบัติงาน (effort performance relationship)
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ (performance reward relationship)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและเป้าหมายส่วนบุคคล (reward personal goals relationship)

กล่าวโดยสรุป แนวความคิดของวรูม เป็นการทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของแต่ละบุคคล และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลของการปฏิบัติงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและความพึงพอใจที่มีต่อเป้าหมายของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังทำให้ทราบอีกว่าความต้องการในแต่ละบุคคลไม่สามารถทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า บุคคลนั้น ๆ ได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจของความต้องการเหล่านั้นได้ เนื่องจากในยุคปัจจุบันหรือในยุคโลกาภิวัตน์นั้น การพิจารณาผลของการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาร่วมด้วยก็คือ โอกาสที่จะปฏิบัติงาน (opportunity to perform) ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานกับความสามารถการจูงใจและโอกาส เป็นต้น

ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) ได้เขียนหนังสือ ชื่อ “The Human Side of Enterprise” ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์กรไว้ในรูปของ ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y)

ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

1. คนส่วนใหญ่มีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำ หรือขู่ลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์
3. คนโดยส่วนใหญ่ชอบให้ผู้คนคอยแนะนำชี้แนวในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

โดยสาระสำคัญแล้ว ทฤษฎีเอ็กซ์ชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง ดังนั้น ในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานต้องใช้การบังคับให้เกิดความเกรงกลัวและให้ผลตอบแทนทาง ภายนอก ทฤษฎีนี้แม้ไม่ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าใช้วิธีลงโทษหรืออยู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึง การบังคับโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

ทฤษฎีวาย (Y) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

1. คนมักจะทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้กับงานตามปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่นหรือการ พักผ่อน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และลักษณะของการควบคุมงาน

2. การควบคุมจากบุคคลอื่น และการบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการ ทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

3. การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิด สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน

4. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความ รับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5. คนส่วนมากมีความรับผิดชอบค่อนข้างสูงในการใช้เงินตรา การ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์การ

ทฤษฎี (Y) เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรม ของมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานขององค์การจะสำเร็จโดยได้รับความ ร่วมมืออย่างจริงใจและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และโดยให้ตั้งอยู่ในความ พอใจด้วย

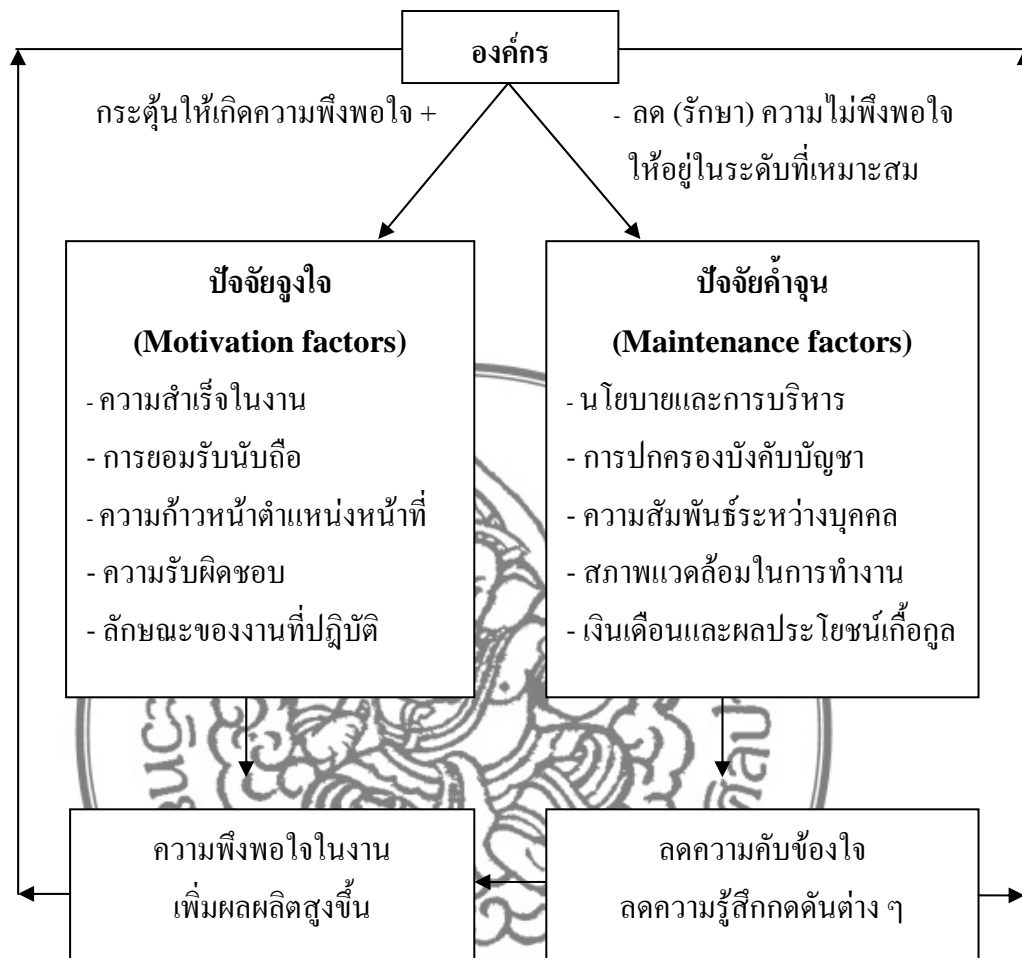
ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

นักวิชาการต่าง ๆ ได้มีความเชื่อว่า ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก มีพื้นฐานความต้องการ คล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ และทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเคนแลนด์ โดยเมื่อพิจารณา ส่วนที่มีลักษณะสอดคล้องสัมพันธ์กันทั้ง 3 ทฤษฎี จะเห็นได้ว่าความต้องการระดับต่ำทั้งสาม ประเภทของทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ คือความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความ ปลอดภัย หรือความมั่นคงและความต้องการทางด้านสังคมนั้น อาจเปรียบเทียบกับปัจจัยที่ เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน ของเฮอริชเบอร์ก และเทียบได้กับทฤษฎีเอ็กซ์ของแมคเคนแลนด์

ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟร็ดเดอริก เฮอ์ชเบิร์ก (Federick Herzberg's Two Factors Theory)

สำหรับทฤษฎีแรงจูงใจที่ใช้เป็นหลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอ์ชเบิร์ก (Herzberg) และคณะ ซึ่งทฤษฎีหนึ่งรู้จักกันอย่างแพร่หลายในบรรดานักบริหาร ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน อาทิ Motivation – maintenance theory, dual factor theory หรือ hygiene theory เฮอ์ชเบิร์ก และคณะ (Herzberg 1959 : 113 – 119 อ้างถึงใน สวารส เกียรติินารด 2533 : 30) ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์โดย การสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีจำนวนมากกว่า 200 คน จากโรงงาน 11 แห่ง ในเขตเมืองฟิตสเบอร์ค มลรัฐเพนซิลเวเนีย เพื่อที่จะทราบถึงผลต่อเนื่องของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อจะหาว่าองค์ประกอบอะไรที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกในด้านที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานและความไม่สบายความเป็นทุกข์ในการทำงาน ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงมุ่งที่ต้องการให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานที่ปฏิบัติอยู่ และสรุปได้ว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคนงาน ปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้แบ่งได้เป็น 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการทำงาน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3 ดังนี้

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



แผนภูมิที่ 3 รูปทฤษฎีความสำเร็จในการทำงานของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ที่มา: เสาวรส เกียรติดิทร, "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลกลาง ตากสินและเจริญกรุงประชารักษ์ สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร," (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาพัฒนาการ) วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 2533), 30.

จากแผนภูมิที่ 3 แสดงถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแรงกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจกับความไม่พึงพอใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ทางด้านซ้ายมือ คือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของคนต่องานที่ปฏิบัติ เนื่องจากปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่จูงใจในการทำงาน เป็นลักษณะมุ่งในการทำงาน เพราะว่างานเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ทั้งยังเน้นสิ่งที่ช่วยค้นหาความสำเร็จส่วนปัจจัยที่อยู่ด้านขวามือคือ ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) ซึ่งประกอบด้วยสถานะแวดล้อมของงาน ที่ไม่ได้

ก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางด้านจิตใจแก่คน อย่างไรก็ตามองค์ประกอบหรือปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้ เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยดังกล่าวแล้ว ผลที่ตามมาคือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ส่วนปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) นั้น จะทำหน้าที่ป้องกันไม่ใ้คนงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้นและเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้อย่างเพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจในงานก็จะหมดไป แต่ก็มีได้หมายความว่า ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นแทนที่ เพราะปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) เป็นเพียงตัวป้องกันมิให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นเท่านั้น และความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นต้น

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญนั้นประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และมีความสุขจากการทำงาน บุคคลจะถูกจูงใจให้เพียงผลิตจากปัจจัยนี้ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสำเร็จ ความสมหวังจากการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ปฏิภาณไหวพริบแก้ไขปัญหาและดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของราชการและของตนเอง

1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรขององค์กรได้รับความเชื่อถือเบาะ ความไว้วางใจ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้น ตำแหน่งให้สูงขึ้นไปตามความเหมาะสม

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามกฎหมายกำหนดว่าได้รับมอบอำนาจในการพิจารณาสั่งการอย่างเต็มที่และการปฏิบัติงานนั้น ๆ มีอิสรเสรีภาพในการตัดสินใจ

1.5 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับความรู้ความสามารถงานสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ไม่น่าเบื่อหน่าย งานที่ท้าทาย จูงใจให้ปฏิบัติงานจนเกิดสัมฤทธิ์ผลและมีความเป็นอิสระในการทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) เป็นปัจจัยที่ใช้ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาจิตใจของบุคคลให้ทำงาน แต่มิได้เป็นสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยนี้หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรจะส่งผลให้บุคคลในองค์กรนั้นเกิดความไม่ชอบงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับการบริหารที่เขียนไว้ อย่างครอบคลุมชัดเจน การควบคุมดูแลเอาใจใส่ การติดตามสั่งการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้ปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายถึงวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชา มีความยุติธรรม และมีความเป็นผู้นำที่ดี

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีและมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปได้อย่างอันนัมิตร

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติการ รวมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยให้งานปฏิบัติงานสะดวกสบายอย่างสม่ำเสมอ

2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล

กล่าวโดยสรุปแล้ว ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานมีนักวิชาการผู้สนใจศึกษาค้นคว้าและสร้างขึ้นมาหลายทฤษฎีด้วยกันในจำนวนนี้ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับนับถือมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์กได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติในเรื่องเกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุข ดังนั้น การนำทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์กไปประยุกต์ใช้นั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย และถ้าหากพิจารณาถึงทฤษฎีแรงจูงใจรวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้งานมีความพอใจในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

ในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้รวบรวมผลงานและผลการวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกับเรื่องที่ศึกษาเป็นแนวทางในการวิจัยนำเสนอ ดังนี้

ชนัญธิดา ประโยชริด (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 10 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีแรงจูงใจสูงสุด ด้านความสำเร็จของงาน

2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามที่มีรายได้แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้านแตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านลักษณะของงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,700 - 6,360 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ 6,360 - 10,000 บาท และ 10,001 บาทขึ้นไป

3.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,700 - 6,360 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ 6,360 - 10,000 บาท และ 10,001 บาท

4. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามที่สำคัญที่สุด ได้แก่ นักการเมืองก้าวก่ายการปฏิบัติงานของพนักงานค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการน้อยเกินไป การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานมากเกินไป ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดแผนงานที่ปฏิบัติตามหลักวิชาการ นโยบายการบริหารขาดความชัดเจน ขาดการทำงานเป็นทีม การจัดสรรงบประมาณน้อยเกินไป และอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

จิรนนท์ บรรจงภาค (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 68.8 มีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี ร้อยละ 79.4 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 70.0 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 - 3 ปี ร้อยละ 48.9 และมีอัตราเงินเดือน 6,000 - 7,000 บาท ร้อยละ 56.7

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแรงจูงใจภายในมากเป็นอันดับที่ 1 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ส่วนแรงจูงใจภายนอกมากเป็นอันดับที่ 2 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจทำงาน เพราะมีความสุขที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

มณฑล รอยตระกูล (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1. ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานรับชำระและคืนภาษี และงานสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรค้าง

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้า และด้านเงินเดือน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

3. แรงจูงใจที่ส่งต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม มี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ไกลวัลย์ เจตนาทศานันท์ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พอร์ค คิงส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โรงงานบ้านโป่ง จำนวน 109 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ในระดับมากประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน

และสวัสดิการ ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบกับแรงจูงใจของพนักงานโดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้น พนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน ส่วนพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความมั่นคงในงานรวมถึงด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกัน

บันลือ ดอกเตย (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานวิชาการและปัจจัยแรงจูงใจในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนด้านความต้องการความก้าวหน้าและด้านความต้องการความสัมพันธ์ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความต้องการความก้าวหน้าสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการความสัมพันธ์

มัลลิกา จุลธรรมศาสตร์ (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยด้านบริหารและประโยชน์เกื้อกูลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรตัวอย่างในหน่วยงานภาครัฐจำนวน 12 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานปลัด สำนักงานนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานศาลปกครอง กรมพัฒนาที่ดิน สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กรมทะเบียนการค้า กรมศุลกากร กรมราชทัณฑ์ กรมสรรพากร กรมบัญชีกลาง และกรมการปกครอง ได้จำนวนทั้งสิ้น 242 ราย พบว่า

1. ความเห็นของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมายต่อปัจจัยด้านบริหารปัจจัยด้านบริหารนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมาก ที่สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่ฯ ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยด้านบริหารนั้นพิจารณาได้จากการวางแผน การแบ่งงานในหน่วยงาน การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ การกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือน การสร้างโอกาสก้าวหน้าในงาน และการสร้างผู้นำในงาน ในด้านการวางแผน การแบ่งงาน ในหน่วยงานเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 73.6 มีความเห็นคิดว่า การวางแผน การแบ่งงานในหน่วยงาน

มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ด้านการมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่เจ้าหน้าที่ฯ ส่วนใหญ่ร้อยละ 59.0 มีความเห็นด้วยว่าการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง สำหรับด้านการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนนั้น เจ้าหน้าที่ฯ ส่วนใหญ่ร้อยละ 59.4 มีความเห็นด้วยว่าการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนนั้น มีความเหมาะสมในระดับต่ำ ส่วนด้านการสร้างโอกาสก้าวหน้าในงานนั้นเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 70.7 มีความเห็นด้วยว่าการสร้างโอกาสก้าวหน้าในงาน มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และด้านการสร้างผู้นำในงานเจ้าหน้าที่ฯ ส่วนใหญ่ร้อยละ 53.1 มีความเห็นด้วยว่าการสร้างผู้นำในงานมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่าเจ้าหน้าที่ฯ มีความเห็นด้วยกับปัจจัยด้านบริหารของหน่วยงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และเจ้าหน้าที่ฯ ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่าหน่วยงานควรปรับปรุงด้านการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้มีความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน

2. ความเห็นของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ปฏิบัติงานต่อกฎหมายค้ำประกันด้านประโยชน์เกื้อกูล ปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูลจัดเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถจูงใจให้ผู้ที่มิฝีมือนในการปฏิบัติงานอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะช่วยบรรเทาความยุ่งยากและกังวลใจในการดำรงชีพของเจ้าหน้าที่ฯ ได้มาก โดยปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูลนั้น ได้แก่ สิทธิการลา เงิน สวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร และเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล เป็นต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ฯ ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูลที่รัฐจัดให้ยังไม่มี ความเหมาะสมเพียงพอ เห็นได้จากเจ้าหน้าที่ฯ ร้อยละถึง 41.8 ที่เห็นว่าปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูล โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับสูง ยกเว้นประเด็นของสิทธิการลา และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่เจ้าหน้าที่ฯ เห็นด้วยว่ารัฐจัดให้ค่อนข้างเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และ 3.07 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่าเจ้าหน้าที่ฯ มีความเห็นด้วยกับปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูลที่รัฐจัดให้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 และเจ้าหน้าที่ฯ ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาลควรครอบคลุมถึงสถานพยาบาลเอกชนด้วย

ปิยะนุช นรินทร์ (2544) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต

พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 ที่มีเพศ อายุ และรายได้แตกต่างกันเห็นว่า ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการ ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่มีอายุต่างกันเห็นว่าการหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำเพื่อสามารถทดแทนกันได้เมื่อมีการโยกย้ายหรือลาออก และพอกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานที่มีรายได้ต่างกันพอใจกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันและผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

พรรณทิพย์ กาลธียนันท์ (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

สายฝน สกุศลเจริญ (2540) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย และแผน สำนักนโยบายและแผน สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษา ปรากฏว่า แรงจูงใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนอยู่ในระดับปานกลางและบทบาทในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน อยู่ในระดับปานกลาง การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน อยู่ในระดับปานกลาง การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน แต่เพศและสถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

มาตาเฮรู (Mataheru 1985 : 45) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานะอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

เรทท์เมเยอร์ (Retthmeyor 1976 อ้างถึงใน วัฒนา ยี่จีน 2539 : 57) ทำการวิจัยเรื่องสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในสถาบันช่างตามทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีส่วนสำคัญต่อการเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานสูง เพราะอาจารย์รู้สึกมีความสัมพันธ์ผล ความก้าวหน้าในการทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ส่วนแรงจูงใจที่สำคัญในการสรรหาบุคลากรของสถาบัน คือ ความมั่นคงในการทำงานและการให้สวัสดิการที่ดี

แจ็กสัน (Jackson 1974 อ้างถึงใน พิระพงษ์ เดียตระกูล 2538 : 18) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อทฤษฎีองค์ประกอบ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงของเฮิร์ชเบิร์ก ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและรองประธานกรรมการบริหารเลือกปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยค่าจูง อย่างไรก็ตามปัจจัยค่าจูง เป็นส่วนที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

ดันน์ (Dunn 1973 อ้างถึงใน โสภณ พงศ์สุพัฒน์ 2547 : 30) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน ลักษณะของงานการเลื่อนขั้น เพื่อนร่วมงาน และการบริหารงานภายในองค์กร

จากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานข้างต้น พอสรุปได้ว่าการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยส่วนใหญ่จะศึกษาตามแนวทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก เนื่องจากมีลักษณะที่กว้างและครอบคลุมมากกว่าทฤษฎีอื่น ๆ และผลวิจัยโดยภาพรวมพบว่า แรงจูงใจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยนำเนื้อหาที่ซ้ำซ้อนมารวมกัน ทำให้ตัวแปรลดลงเหลือเพียง 10 ตัวแปร ซึ่งประกอบด้วย 1) ความสำเร็จของงาน 2) การยอมรับนับถือ 3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 4) ความรับผิดชอบ 5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 6) นโยบายการบริหาร 7) การปกครองบังคับบัญชา 8) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 9) สภาพแวดล้อมในการทำงานและ 10) เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือได้เป็นผลให้ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยก่อนที่ทำการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าจาก เอกสาร ตำรา งานวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการสร้างแบบสอบถาม และกำหนดแนวทางในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ประชากรในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ในปี 2553 จำนวน 204 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน จำนวน 112 คน
2. เจ้าหน้าที่ จำนวน 92 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ประเภทของเครื่องมือ เป็นแบบสอบถาม ปลายเปิดและปลายปิด

2. ส่วนประกอบของเครื่องมือ แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี ส่วนประกอบ ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง สถานภาพ จำนวนบุตร आयुงาน ค่าใช้จ่ายต่อเดือน บุคคลที่รับผิดชอบ และเงินเดือน จำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย 10 ด้านจำนวน 40 ข้อ โดยผู้ทำการวิจัยปรับปรุงแบบสอบถามจาก คุณ สุภัสนา พงศ์ประเสริฐศรี พ.ศ. 2550 (แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม)

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเป็นข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยจำนวน 1 ข้อ

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

บททวนเอกสาร กรอบแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยปรับปรุงแบบสอบถาม จากแบบสอบถามของกาญจนา ศรีรัตน์ (2549) ที่ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยให้อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของโรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรจำนวน 30 คนได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.90

ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

1. ขอนหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ภายในฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อประสานการเก็บข้อมูลกับบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย

4.2 นำหนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามไปยังบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่กลุ่มตัวอย่าง

4.3 เก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมด้วยตนเอง กรณีที่ได้แบบสอบถามยังไม่ครบตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว มาประมวลข้อมูลตามวัตถุประสงค์ และสมมุติฐานโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

2. นำค่าเฉลี่ยที่ได้แปลความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2543 : 103)

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายความว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายความว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายความว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายความว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายความว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย ได้นำหลักสถิติมาประกอบการวิเคราะห์แบบสอบถามดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของแรงจูงใจ สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวัดระดับแรงจูงใจ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัย
 คำจูงในการปฏิบัติงานโดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งดำเนินการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Method) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaires) ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS for Window ซึ่งดำเนินการแสดงผลการวิจัยในรูปแบบของตาราง และการบรรยายประกอบ โดยมีสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- N แทน จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- μ แทน ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean)
- σ แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard derivation)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งได้แก่ ข้อมูล เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง เงินเดือน สถานภาพ จำนวนบุตร อายุการทำงาน ค่าใช้จ่าย จำนวนผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์โดยการคำนวณค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย วิเคราะห์โดยการคำนวณ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยจำแนกตามระดับข้อมูล เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง เงินเดือน สถานภาพ จำนวนบุตร อายุการทำงาน ค่าใช้จ่าย จำนวนผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์โดยการคำนวณ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ใช้การประมวลแบบเบื้องต้นและนำมาวิเคราะห์เรียงลำดับความถี่ในแต่ละประเด็น ใช้การประมวลเนื้อหาและนำมาวิเคราะห์เรียงลำดับ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง การศึกษาสูงสุด เงินเดือน สถานภาพ จำนวนบุตร อายุการทำงาน ค่าใช้จ่ายต่อเดือน และจำนวนบุคคลที่รับผิดชอบ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	60	29.40
หญิง	144	70.60
อายุ		
30 หรือต่ำกว่า	16	7.80
31 – 35 ปี	24	11.80
36 – 40 ปี	36	17.60
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	128	62.70
ตำแหน่ง		
เจ้าหน้าที่	92	45.10
เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน	112	54.90
การศึกษาสูงสุด		
ปวช. – อนุปริญญา	8	3.90
ปริญญาตรี	132	64.70
ปริญญาโท	52	25.50
สูงกว่าปริญญาโท ขึ้นไป	12	5.90
เงินเดือน		
ต่ำกว่า 20,000 บาท	16	7.80
20,000 - 40,000 บาท	35	17.60
40,001 - 60,000บาท	49	23.50
60,001 บาทขึ้นไป	104	51

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพ		
โสด	64	31.40
สมรส	132	64.70
หม้าย	4	2.00
หย่าร้าง	4	2.00
จำนวนบุตร		
ไม่มี	88	43.10
1 คน	60	29.40
2 คน	48	23.5
3 คน	8	3.90
อายุการทำงาน		
1 - 5 ปี	12	5.90
6 - 10 ปี	12	5.90
11 - 15 ปี	40	19.60
16 ปีขึ้นไป	140	68.60
ค่าใช้จ่ายต่อเดือน		
พอใช้	144	70.60
ไม่พอใช้	36	17.60
มีหนี้สิน	24	11.80
จำนวนบุคคลที่ต้องรับผิดชอบ		
ไม่มี	32	15.70
มี 1 คน	16	7.80
มี 2 คน	32	15.70
มี 3 คน	68	33.30
มากกว่า 3 คน	56	27.50

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 204 คน พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.7 รองลงมา คือ จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 25.5

ส่วนใหญ่มียุทธศาสตร์ที่ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน คิดเป็นร้อยละ 45.1 รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 45.10

ด้านเงินเดือน ส่วนใหญ่มีอัตราเงิน 60,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 51.0 รองลงมา คือ อัตราเงินเดือน 40,000 - 60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.5

ด้านเพศ ส่วนใหญ่เป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.6 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 29.4

ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 62.7

ด้านสถานะภาพ ส่วนใหญ่สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 64.7

ด้านจำนวนบุตร ส่วนใหญ่มีบุตร 1 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1

ด้านอายุการทำงาน ส่วนใหญ่ทำงานมากกว่า 16 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 68.6

ด้านค่าให้จ่ายต่อเดือน ส่วนใหญ่พอใช้ คิดเป็นร้อยละ 70.6

ด้านภาระที่ต้องดูแลบุคคล ส่วนใหญ่มีผู้ที่ต้องดูแล 3 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน
สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยรวมและจำแนกเป็นรายละเอียด

ตารางที่ 2 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของ
บุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย
โดยรวมและจำแนกตามรายด้าน

แรงงูใจในการปฏิบัติงาน	ร้อยละของระดับความคิดเห็น (N = 204)					μ	σ	ระดับ แรงงูใจ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ความสำเร็จของงาน	17.60	62.70	19.60	0	0	3.98	0.61	มาก
2. การยอมรับนับถือ	0	70.60	29.40	0	0	3.70	0.45	มาก
3. ความก้าวหน้าในหน้าที่	0	33.30	47.10	19.60	0	3.13	0.71	ปานกลาง
4. ความรับผิดชอบ	5.90	62.70	31.47	0	0	3.74	0.55	มาก
5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	2.00	51.00	43.10	3.90	0	3.50	0.60	มาก
6. นโยบายและการบริหาร	3.90	37.30	52.90	5.90	0	3.39	0.60	ปานกลาง
7. การปกครองบังคับบัญชา	9.80	58.80	31.40	0	0	3.78	0.60	มาก
8. ความสัมพันธ์ของบุคคล	5.90	51.00	43.10	0	0	3.62	0.59	มาก
9. สภาพแวดล้อมการทำงาน	3.90	58.80	23.50	11.80	2.00	3.50	0.82	มาก
10. เงินเดือนและผลประโยชน์	2.00	37.30	45.10	15.70	0	3.25	0.73	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	5.10	52.35	36.67	5.69	0.20	3.59	0.62	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า บุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคาร
แห่งประเทศไทย มีระดับแรงงูใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มี
แรงงูใจอยู่ในระดับมาก จำนวน 7 ข้อ ระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย
3 ลำดับ คือ ความสำเร็จของงาน ($\mu = 3.98$) รองลงมา คือ การปกครองบังคับบัญชา ($\mu = 3.78$)
ความรับผิดชอบ ($\mu = 3.74$) และการยอมรับนับถือ ($\mu = 3.70$)

ตารางที่ 3 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านความสำเร็จของงานจำแนกเป็นรายชื่อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน	ร้อยละของระดับความคิดเห็น (N = 204)					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. งานที่ท่านทำประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	20 (9.80)	128 (62.70)	56 (27.50)	0 (0)	0 (0)	3.82	0.56	มาก
2. ท่านมีความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ	32 (15.70)	112 (54.90)	60 (29.40)	0 (0)	0 (0)	3.86	0.66	มาก
3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้	8 (3.90)	136 (66.70)	56 (27.50)	4 (2.00)	0 (0)	3.72	0.56	มาก
4. ผลการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละเรื่องมีคุณภาพอยู่เสมอ	8 (3.90)	136 (66.70)	56 (27.50)	4 (2.00)	0 (0)	3.72	0.56	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงานโดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ ต้องมีความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติจนประสบความสำเร็จมากที่สุด ($\mu = 3.86$) รองลงมา คือ งานที่ปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้า ($\mu = 3.82$)

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 4 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านการยอมรับนับถือจำแนกเป็นรายชื่อ

แรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ	ร้อยละของระดับความคิดเห็น (N = 204)					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือในความรู้และความสามารถของท่าน	0 (0)	100 (49)	100 (49)	4 (2)	0 (0)	3.47	0.53	ปานกลาง
2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	0 (0)	96 (47.10)	104 (51)	4 (2)	0 (0)	3.45	0.53	ปานกลาง
3. ท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	0 (0)	120 (58.80)	84 (41.20)	0 (0)	0 (0)	3.58	0.49	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและชมเชยต่อผลสำเร็จในงานของท่าน	0 (0)	76 (37.30)	116 (56.90)	12 (5.90)	0 (0)	3.31	0.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมมีแรงงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ แรงงใจอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานเป็นอย่างดี ($\mu = 3.58$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือในความรู้และความสามารถ ($\mu = 3.47$)

ตารางที่ 5 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่จำแนกเป็นรายชื่อ

แรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่	ร้อยละของระดับความคิดเห็น (N = 204)					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. งานในหน้าที่ที่มีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	0 (0)	32 (15.70)	92 (45.10)	52 (25.50)	28 (13.70)	2.62	0.90	ปานกลาง
2. ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานมีความเป็นธรรม	0 (0)	28 (13.70)	128 (62.70)	24 (11.80)	24 (11.80)	2.78	0.82	ปานกลาง
3. ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	0 (0)	60 (29.40)	92 (45.10)	52 (25.50)	0 (0)	3.03	0.74	ปานกลาง
4. ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	0 (0)	24 (11.80)	80 (39.20)	80 (39.20)	20 (9.80)	2.52	0.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พบว่า โดยรวมมีแรงงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ข้อ โดย ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ มากที่สุด ($\mu = 3.03$) รองลงมา คือ ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานมีความเป็นธรรม ($\mu = 2.78$)

ตารางที่ 6 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านความรับผิดชอบจำแนกเป็นรายชื่อ

แรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ	ร้อยละของระดับความคิดเห็น (N = 204)					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. รับผิดชอบงานที่ตรงกับความสนใจและความถนัด	4 (2)	84 (41.20)	88 (43.10)	28 (13.70)	0 (0)	3.31	0.72	ปานกลาง
2. ปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบมีความเหมาะสม	0 (0)	76 (37.30)	124 (60.8)	4 (2.00)	0 (0)	3.35	0.51	ปานกลาง
3. ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	8 (3.90)	76 (37.30)	84 (41.20)	36 (17.60)	0 (0)	3.27	0.70	ปานกลาง
4. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทันตามกำหนดเวลา	20 (9.80)	140 (68.60)	44 (21.60)	0 (0)	0 (0)	3.88	0.54	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งโดยรวมมีระดับความคิดเห็นในอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ชื่อ คือ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทันตามกำหนดเวลามากที่สุด ($\mu = 3.88$) รองลงมา คือ ปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบมีความเหมาะสม ($\mu = 3.35$)

ผลงานวิทยนักรศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 7 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะของงานจำแนกเป็นรายชื่อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ร้อยละของระดับความคิดเห็น (N = 204)					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. งานที่ปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4 (2)	56 (27.50)	116 (56.90)	28 (13.70)	0 (0)	3.17	0.67	ปานกลาง
2. ลักษณะของงานที่รับผิดชอบอยู่มีการแบ่งขอบข่ายงานที่ชัดเจน	4 (2)	60 (29.40)	108 (52.90)	32 (15.70)	0 (0)	3.17	0.70	ปานกลาง
3. งานที่รับผิดชอบอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4 (2)	72 (35.30)	116 (56.90)	4 (2)	8 (3.90)	3.29	0.72	ปานกลาง
4. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่	4 (2)	60 (29.40)	92 (45.10)	32 (15.70)	16 (7.80)	3.01	0.92	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง งานที่รับผิดชอบอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ($\mu = 3.29$) ลักษณะของงานที่รับผิดชอบอยู่มีการแบ่งขอบข่ายงานที่ชัดเจน, งานที่ปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\mu = 3.17$)

ตารางที่ 8 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านนโยบายและการบริหารจำแนกเป็นรายชื่อ

แรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการบริหาร	ร้อยละของระดับความคิดเห็น (N = 204)					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. นโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีความชัดเจน	0 (0)	56 (27.50)	100 (49)	48 (23.5)	0 (0)	3.03	0.71	ปานกลาง
2. นโยบายการบริหารของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ	0 (0)	48 (23.50)	120 (58.80)	36 (17.60)	0 (0)	3.05	0.64	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4 (2)	60 (29.40)	116 (56.90)	24 (11.80)	0 (0)	3.21	0.66	ปานกลาง
4. มีความชัดเจนของการสั่งการและมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา	8 (3.90)	56 (27.50)	112 (54.90)	24 (11.80)	4 (2)	3.19	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการบริหาร พบว่าโดยรวมมีแรงงใจอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\mu = 3.21$) มีความชัดเจนของการสั่งการและมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา ($\mu = 3.19$)

ตารางที่ 9 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านการปกครองบังคับบัญชาจำแนกเป็นรายชื่อ

แรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา	ร้อยละของระดับความคิดเห็น (N = 204)					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บังคับบัญชามีคริสยาสุภาพ นุ่มนวลเมื่อให้คำแนะนำ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	16 (7.80)	88 (43.10)	100 (49)	0 (0)	0 (0)	3.58	0.63	มาก
2. ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในการบริหาร เป็นอย่างดี	16 (7.80)	84 (41.20)	100 (49)	4 (2)	0 (0)	3.54	0.66	มาก
3. มีโอกาสที่จะพบและ ปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชาได้ อย่างสะดวก	16 (7.80)	108 (52.90)	68 (33.30)	12 (5.90)	0 (0)	3.62	0.71	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานให้ อิสระในการปฏิบัติงาน	20 (9.80)	84 (41.20)	92 (45.10)	8 (3.90)	0 (0)	3.56	0.72	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า โดยรวมมีแรงงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า โอกาสที่จะพบและปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวก ($\mu = 3.62$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชามีคริสยาสุภาพนุ่มนวลเมื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ($\mu = 3.58$)

ตารางที่ 10 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจำแนกเป็นรายชื่อ

แรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	ร้อยละของระดับความคิดเห็น (N = 204)					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. สัมพันธภาพระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี	8 (3.90)	68 (33.30)	128 (62.70)	0 (0)	0 (0)	3.41	0.56	ปานกลาง
2. เพื่อร่วมงานมีความจริงใจต่อกัน	4 (2)	84 (41.20)	80 (39.20)	36 (17.60)	0 (0)	3.27	0.77	ปานกลาง
3. ในหน่วยงานมีการทำงานเป็น ทีม	8 (3.90)	80 (39.20)	96 (47.10)	16 (7.80)	4 (2)	3.35	0.76	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาวางตัวนำเลื่อมใส ศรัทธาเป็นกันเองและเข้าใจ ผู้อื่น	4 (2)	80 (39.20)	96 (47.10)	20 (9.80)	4 (2)	3.29	0.75	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง
บุคคล พบว่า โดยรวมมีแรงงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อ พบว่า สัมพันธภาพ
ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี ($\mu = 3.41$) ในหน่วยงานมีการ
ทำงานเป็นทีม ($\mu = 3.35$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาวางตัวนำเลื่อมใส ศรัทธา เป็นกันเองและ
เข้าใจผู้อื่น ($\mu = 3.29$)

ตารางที่ 11 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานจำแนกเป็นรายชื่อ

แรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ร้อยละของระดับความคิดเห็น (N = 204)					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. หน่วยงานมีอาคารสถานที่และห้องปฏิบัติงานที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน	8 (3.90)	96 (47.10)	72 (35.30)	20 (9.80)	8 (3.90)	3.37	0.86	ปานกลาง
2. อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความพร้อมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	8 (3.90)	96 (47.10)	64 (31.40)	32 (15.70)	4 (2)	3.35	0.86	ปานกลาง
3. หน่วยงานมีการจัดห้องทำงานอย่างเป็นสัดส่วน	8 (3.90)	96 (47.10)	68 (33.30)	20 (9.80)	12 (5.90)	3.33	0.92	ปานกลาง
4. หน่วยงานมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมในการปฏิบัติงาน	8 (3.90)	84 (41.20)	80 (39.20)	24 (11.80)	8 (3.90)	3.29	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า โดยรวมมีแรงงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ข้อ คือ หน่วยงานมีอาคารสถานที่และห้องปฏิบัติงานที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.37$) รองลงมา คือ อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความพร้อมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.35$)

ตารางที่ 12 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย
ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือจําแนกเป็นรายชื่อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์	ร้อยละของระดับความคิดเห็น (N = 204)					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ	4 (2)	72 (35.30)	112 (54.90)	16 (7.80)	0 (0)	3.31	0.64	ปานกลาง
2. เงินเดือนได้รับเพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	12 (5.90)	36 (17.60)	96 (47.10)	56 (27.50)	4 (2)	2.98	0.87	ปานกลาง
3. ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ (เบี้ยเลี้ยง) ที่ได้รับมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	4 (2)	36 (17.60)	80 (39.20)	52 (25.50)	32 (15.70)	2.64	1.00	ปานกลาง
4. การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการด้านต่าง ๆ มีความสะดวกและรวดเร็ว	16 (7.80)	84 (41.20)	72 (35.30)	28 (13.70)	4 (2)	3.39	0.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ ถือจําแนกพบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจําแนกเป็นรายชื่อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 คือ การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการด้านต่าง ๆ มีความสะดวกและรวดเร็ว ($\mu = 3.39$) รองลงมา คือ เงินเดือนที่ได้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ ($\mu = 3.31$)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือน แตกต่างกัน

1. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

2. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน

3. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	การศึกษา							
	ปวช. อนุปริญญา		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาโท ขึ้นไป	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1. ความสำเร็จของงาน	4.00	0.00	3.93	0.6	3.92	0.62	4.00	0.00
2. การยอมรับนับถือ	4.00	0.00	3.66	0.47	3.69	0.46	4.00	0.00
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	2.50	0.53	3.66	0.47	3.69	0.46	4.00	0.00
4. ความรับผิดชอบ	4.00	0.00	3.66	0.58	3.84	0.53	4.00	0.00
5. ลักษณะของงาน	4.00	0.00	3.36	0.54	3.69	0.72	4.00	0.00
6. นโยบายและบริหาร	4.00	1.06	3.36	0.54	3.69	0.72	3.66	0.49
7. การปกครองบังคับบัญชา	3.50	0.53	3.69	0.57	4.0	0.68	4.00	0.00
8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.50	0.50	3.48	0.55	3.92	0.62	4.00	0.00
9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.50	0.53	3.48	0.55	3.92	0.62	4.00	0.00
10. เงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล	2.50	0.53	3.36	0.73	3.15	0.66	3.00	0.85
รวมเฉลี่ย	3.55	0.36	3.56	0.56	3.75	0.60	3.86	0.13

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จำแนกตามกลุ่มได้แก่ อนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาโทขึ้นไป พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นตามระดับการศึกษา (3.55, 3.56, 3.75, 3.86)

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออก
 บัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง			
	เจ้าหน้าที่		เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน	
	μ	σ	μ	σ
1. ความสำเร็จของงาน	4.08	0.58	3.89	0.62
2. การยอมรับนับถือ	3.73	0.44	3.67	0.46
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.08	0.72	3.17	0.71
4. ความรับผิดชอบ	3.73	0.60	3.75	0.51
5. ลักษณะของงาน	3.43	0.57	3.57	0.62
6. นโยบายและบริหาร	3.47	0.58	3.32	0.71
7. การปกครองบังคับบัญชา	3.60	0.57	3.92	0.59
8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.47	0.50	3.75	0.63
9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.26	0.94	3.71	0.64
10. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล	3.34	0.76	3.17	0.71
รวมเฉลี่ย	3.52	0.62	3.59	0.62

จากตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการ
 ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน จำแนกตามกลุ่ม เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน พบว่า
 ตำแหน่งที่สูงขึ้นมีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจที่สูงขึ้นด้วย (3.52, 3.59)

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออก
 บัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	เงินเดือนและผลประโยชน์							
	ต่ำกว่า 20,000 บาท		20,000 - 40,000 บาท		40,000 - 60,000 บาท		60,000 บาท ขึ้นไป	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1. ความสำเร็จของงาน	4.25	0.44	4.0	0.47	4.08	0.64	3.88	0.64
2. การยอมรับนับถือ	4.00	0.00	3.66	0.47	3.83	0.37	3.61	0.48
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.00	1.03	3.33	0.47	3.00	0.71	3.15	0.72
4. ความรับผิดชอบ	3.75	0.44	3.66	0.47	3.83	0.55	3.73	0.59
5. ลักษณะของงาน	3.50	0.51	3.55	0.50	3.58	0.64	3.46	0.63
6. นโยบายและบริหาร	3.25	0.44	3.22	0.42	3.66	0.63	3.34	0.73
7. การปกครองบังคับบัญชา	4.00	0.73	3.55	0.50	3.83	0.55	3.80	0.62
8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.00	0.00	3.44	0.50	3.50	0.65	3.84	0.53
9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.50	0.51	3.44	0.96	3.66	0.75	3.61	0.74
10. เงินเดือนและผลประโยชน์โดยรวม	3.50	0.89	3.33	0.82	3.25	0.72	3.19	0.68
รวมเฉลี่ย	3.47	0.49	3.51	0.55	3.62	0.62	3.56	0.63

จากตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน จำแนกตามระดับเงินเดือน ค่ากว่า 20,000 บาท 20,000 - 40,000 บาท 40,000 - 60,000 บาท 60,000 บาทขึ้นไป พบว่า ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจจะสูงขึ้นตามเงินเดือนและผลตอบแทน (3.47,3.51,3.62) แต่เมื่อเงินเดือนและผลตอบแทนเกินกว่า 60,000 ขึ้นไป แรงจูงใจลดลง (3.56)

ตารางที่ 16 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ปัจจัยค้ำจุน				
	นโยบาย และ การบริหาร	การปกครอง บังคับบัญชา	ความ สัมพันธ์ ของบุคคล	สภาพ แวดล้อม การทำงาน	เงินเดือน และ ผลประโยชน์
ความสำเร็จของงาน	0.263	0.095	0.142	0.176	-0.251
การยอมรับนับถือ	0.123	-0.017	0.030	-0.018	-0.186
ความก้าวหน้าในหน้าที่	0.94	0.205	0.213	0.347	0.290
ความรับผิดชอบ	0.434	0.362	0.248	0.327	0.417
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	0.334	0.354	0.365	0.421	-0.379

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบกับนโยบายและการบริหาร มีความสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.434$) รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานที่ปฏิบัติกับสภาพแวดล้อม การทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบกับเงินเดือนและผลประโยชน์ ($r = 0.421$ และ 0.417)

ผลงานวิทยนักรศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์จำนวนความถี่ความคิดเห็น

ตารางที่ 17 จำนวนความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ	จำนวนความถี่
ด้านที่ 1 ด้านความสำเร็จของงาน	
1.1 ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่องานที่ปฏิบัติ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี	25
1.2 ผู้บังคับบัญชาควรให้กำลังใจและสนับสนุนการทำงานในทุก ๆ เรื่องเพื่อให้ได้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ	20
ด้านที่ 2 ด้านการยอมรับนับถือ	
2.1 ผู้บังคับบัญชาควรให้การยอมรับและเชื่อถือในความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	19
2.2 เพื่อนร่วมงานควรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากกว่านี้	9
2.3 ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา	9
ด้านที่ 3 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	
3.1 ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้การให้ทุนการศึกษาในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อจะได้กลับมาพัฒนาองค์กรฯ	40
3.2 ควรมีข้อปฏิบัติหรือกฎหมายรับรองความมั่นคงและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	31
3.3 ควรมีการจัดการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	28
3.4 ควรมีการวางโครงสร้างการบริหารงานที่แน่นอน จะได้เกิดความมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่และความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น	21

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน ความถี่
ด้านที่ 4 ด้านความรับผิดชอบ 4.1 อยากให้งานที่ได้รับมอบหมายได้ใช้อำนาจในการตัดสินใจมากกว่านี้ 4.2 ควรมีการประสานงานที่ดีขึ้นกว่านี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามกำหนดเวลา 4.3 ปริมาณงานที่รับผิดชอบควรมีความเหมาะสมมากกว่านี้ 4.4 ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน	16 13 12 11
ด้านที่ 5 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 5.1 ควรมีการแบ่งขอบข่ายงานที่ชัดเจน เพื่อจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้องและเป็นไปทิศทางเดียวกัน 5.2 ควรให้งานที่ปฏิบัติได้ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา 5.3 ควรมีการเปิดโอกาสให้ได้มีการพัฒนาตนเองและพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ในงานที่ปฏิบัติ	17 3 2
ด้านที่ 6 ด้านนโยบายและบริหาร 6.1 ควรมีนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกันเพื่อถ่ายทอดการนำไปปฏิบัติ 6.2 ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่ตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้งานมีความถูกต้องยิ่งขึ้น	31 16
ด้านที่ 7 ด้านการปกครองบังคับบัญชา 7.1 ผู้บังคับควรเห็นใจและเข้าใจสภาวะการทำงานของใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง 7.2 ผู้บังคับบัญชามีกิริยานุ่มนวลในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติดีกว่านี้ 7.3 ควรมีการประสานงานกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง	6 5 4

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน ความถี่
ด้านที่ 8 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	
8.1 อยากให้เพื่อนร่วมงานมีความจริงจังต่อกันในเรื่องงานมากกว่านี้	7
8.2 ควรจัดให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานที่ปฏิบัติเสร็จตามกำหนดเวลา	6
ด้านที่ 9 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	
9.1 ควรมีการจัดห้องทำงานให้เป็นสัดส่วน เพื่อสะดวกต่อผู้มีติดต่องาน	15
9.2 ควรมีการจัดสถานที่และห้องปฏิบัติงานให้เพียงพอต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน	12
9.3 ควรมีอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน	11
ด้านที่ 10 ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล	
10.1 ควรให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนและเงินเดือนให้สมดุลกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	33
10.2 การเบิกจ่ายสวัสดิการด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา ควรมีความสะดวกและรวดเร็วกว่านี้	20

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้จากการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จของงาน มีข้อเสนอแนะจำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับจากจำนวนมากไปหาน้อย คือ ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่องานที่ปฏิบัติ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาควรให้กำลังใจและสนับสนุนการทำงานในทุก ๆ เรื่อง เพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ

2. ด้านการยอมรับนับถือ มีข้อเสนอแนะจำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับจากจำนวนมากไปหาน้อย คือผู้บังคับบัญชาควรให้การยอมรับและเชื่อถือในความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมาคือเพื่อนร่วมงานควรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากกว่านี้และผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีข้อเสนอแนะจำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากจำนวนมากไปหาน้อย คือ ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้การให้ทุนการศึกษาในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อจะได้กลับมาพัฒนามหาวิทยาลัยฯ รองลงมาคือ ควรมีข้อปฏิบัติหรือกฎหมายรับรองความมั่นคงและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และควรมีการวางโครงสร้างการบริหารงานที่แน่นอน จะได้เกิดความมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่และความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

4. ด้านความรับผิดชอบ มีข้อเสนอแนะจำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากจำนวนมากไปหาน้อยคืออยากให้งานที่ได้รับมอบหมายได้ใช้อำนาจในการตัดสินใจมากกว่านี้ รองลงมาคือ ควรมีการประสานงานที่ดีขึ้นกว่านี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามกำหนดเวลา ปริมาณงานที่รับผิดชอบควรมีความเหมาะสมมากกว่านี้ และควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

5. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีข้อเสนอแนะจำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับจากจำนวนมากไปหาน้อย คือ ควรมีการแบ่งขอบข่ายงานที่ชัดเจน เพื่อจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้องและเป็นไปทิศทางเดียวกัน รองลงมาคือ ควรให้งานที่ปฏิบัติได้ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา และควรมีการเปิดโอกาสให้ได้มีการพัฒนาตนเองและพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ในงานที่ปฏิบัติ

6. นโยบายและบริหาร มีข้อเสนอแนะจำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับจากจำนวนมากไปหาน้อย คือควรมีนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน เพื่อง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่ตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานมีความถูกต้องยิ่งขึ้น

7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีข้อเสนอแนะจำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับจากจำนวนมากไปหาน้อย คือ ผู้บังคับควรเห็นใจและเข้าใจสภาวะการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชามีกริยานุมนวลในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติดีกว่านี้ และควรมีการประสานงานกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีข้อเสนอแนะจำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับจากจำนวนมากไปหาน้อย คืออยากให้อีกเพื่อนร่วมงานมีความจริงจังต่อกันในเรื่องงานมากกว่านี้ รองลงมา คือ ควรจัดให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานที่ปฏิบัติเสร็จตามกำหนดเวลา

9. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีข้อเสนอแนะจำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับจากจำนวนมากไปหาน้อย คือ ควรมีการจัดห้องทำงานให้เป็นสัดส่วน เพื่อสะดวกต่อผู้มีติดต่อกัน รองลงมา คือ ควรมีการจัดสถานที่และห้องปฏิบัติงานให้เพียงพอต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน และควรมีอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน

10. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล มีข้อเสนอแนะจำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับจากจำนวนมากไปหาน้อย คือ ควรให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนและเงินเดือนให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน รองลงมาคือ การเบิกจ่ายสวัสดิการด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา ควรมีความสะดวกและรวดเร็วกว่านี้

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่าควรเพิ่มความถี่ในการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร รองลงมาคือ มีการจัดสรรเงิน โบนัส หรือค่าล่วงเวลา



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีแหล่งข้อมูลจากฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย จำนวน 204 คน ผลการศึกษาสามารถสรุปดังนี้

สรุปผลการศึกษา

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 64.7 รองลงมา คือ จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 25.5 ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ชำนาญงาน คิดเป็นร้อยละ 54.9 รองลงมา คือ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 45.10 ด้านเงินเดือน ส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน 60,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 51

2. ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยรวมพบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ ระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ ความสำเร็จของงาน ($\mu = 3.98$) รองลงมา คือ การปกครองบังคับบัญชา ($\mu = 3.78$) ความรับผิดชอบ ($\mu = 3.74$) และการยอมรับนับถือ ($\mu = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ

2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านความสำเร็จของงานพบว่า โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ มีความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติจนประสบความสำเร็จมากที่สุด ($\mu = 3.86$) รองลงมา คือ งานที่ปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้า ($\mu = 3.82$)

2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ แรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานเป็นอย่างดี ($\mu = 3.58$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือในความรู้และความสามารถ ($\mu = 3.47$)

2.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่พบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ข้อ โดยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรมและศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ มากที่สุด ($\mu = 3.03$) รองลงมา คือ ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานมีความเป็นธรรม ($\mu = 2.78$)

2.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านความรับผิดชอบพบว่า โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อคือ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทันตามกำหนดเวลามากที่สุด ($\mu = 3.88$) รองลงมา คือ ปริมาณงานที่ทำงานรับผิดชอบมีความเหมาะสม ($\mu = 3.35$)

2.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติพบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง งานที่รับผิดชอบอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ($\mu = 3.29$) ลักษณะของงานที่รับผิดชอบอยู่มีการแบ่งมอบหมายงานที่ชัดเจน งานที่ปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\mu = 3.17$)

2.6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านนโยบายและการบริหารพบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\mu = 3.21$) มีความชัดเจนของการสั่งการและมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา ($\mu = 3.19$)

2.7 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านการปกครองบังคับบัญชาพบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า โอกาสที่จะพบและปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวก ($\mu = 3.62$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชามีทริยาสุภาพนุ่มนวลเมื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ($\mu = 3.58$)

2.8 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลพบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี ($\mu = 3.41$) ในหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีม ($\mu = 3.35$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาวางตัวน่าเลื่อมใส ศรัทธา เป็นกันเองและเข้าใจผู้อื่น ($\mu = 3.29$)

2.9 แรงจูงใจของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานพบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ข้อ คือ หน่วยงานมีอาคารสถานที่และห้องปฏิบัติงานที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.37$) รองลงมา คือ อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความพร้อมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.35$)

2.10 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล พบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ข้อ คือ การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการด้านต่าง ๆ มีความสะดวกและรวดเร็ว ($\mu = 3.39$) รองลงมา คือ เงินเดือนที่ได้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ ($\mu = 3.31$)

3. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

4. การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

4.1 ให้มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความรู้ที่จะนำไปปฏิบัติงาน

4.2 ด้านรายได้ควรปรับให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน

อภิปรายผล

จากการวิจัย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลดังนี้

1. แรงจูงใจของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยรวมพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน, ด้านการยอมรับนับถือ, ด้านความรับผิดชอบ, ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ, ด้านการปกครองบังคับบัญชา, ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีแรงจูงใจระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่, ด้านนโยบายและการบริหาร, ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ จากผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งหากมองโดยภาพรวมแล้วจะเห็นว่า มีระดับแรงจูงใจอีก 3 ด้าน ที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถือว่ายังต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ให้มากขึ้น เพราะหน่วยงานต่าง ๆ ภายในฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ถือเป็นกลไกสำคัญของธนาคารฯ ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารและจัดการธนบัตร การที่บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทำให้เห็นว่าบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทยยังมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ยังไม่อยู่ในเชิงลบหรือเชิงบวก อันก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ เมื่อแยกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ ความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ การปกครองบังคับบัญชา ซึ่งอาจจะเป็นเพราะ มีความภาคภูมิใจในองค์กรที่ปฏิบัติงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชาวางตัวน่าเลื่อมใส ศรัทธา เป็นกันเองและเข้าใจผู้อื่น รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีความชัดเจนของการสั่งการและมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา มีโอกาสที่จะพบและปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวกและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานให้อิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณฑล รอยตระกูล (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจที่ส่งต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย แม้ว่าจะมีระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือน ที่แตกต่างกันซึ่งสิ่งที่เป็นตัวกำหนดความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือน นั้น คือ นโยบายการบริหารงานของฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย จึงทำให้การปฏิบัติงานเป็นคณะเป็นกลุ่ม ไม่ใช่ต่างคนต่างทำผลการดำเนินงานจึงเป็นผลงานของโดยรวมของฝ่าย นอกจากนั้น การปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งนโยบายในการบริหารการปฏิบัติงานถูกกำหนดลงในพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นกฎหมายที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม นอกจากนี้ บุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้รับทราบผลการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงไม่มีความรู้สึกแตกต่างกัน และยังสามารถติดต่อสัมพันธ์กันและสื่อสารกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน จึงพอสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานในฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามนโยบายการบริหารงานและพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นตัวกำหนดปริมาณและคุณภาพของงาน ซึ่งสอดคล้องกับจรรยาบรรณ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ได้รวมบุคลากร ระดับปฏิบัติการ สายออกบัตรธนาคาร

ธนาคารแห่งประเทศไทย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรรักษาระดับของแรงจูงใจส่วนใหญ่เหล่านี้ให้มีความต่อเนื่องต่อไป และควรดำเนินการปรับปรุงสภาพต่าง ๆ บางเรื่องดังนี้ เพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนให้มากขึ้น

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พบว่าบุคลากรของฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้โอกาสในการศึกษาต่อหรือฝึกอบรม เพื่อจะได้เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและความก้าวหน้าในอาชีพ

2. เงินเดือนและผลประโยชน์เบื้องต้น พบว่า บุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย จึงควรปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนหรือสวัสดิการของบุคลากร โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานระดับล่าง และให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบถึง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย และแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานวิจัยนี้มีประโยชน์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ
2. ควรมีการวิจัยปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบ กฎเกณฑ์ของหน่วยงาน

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

บรรณานุกรม

กั้ววล เทียนกัณเทศน์. การวัด การวิเคราะห์ การประเมินทางการศึกษาเบื้องต้น.

กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2540.

กาญจนา ตรีรัตน์. “ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการ

มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543.

กิตติ ตย์คันทน์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เซขฐ์สตูดิโอ, 2537.

กิติมา ปรีดีคิดก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ชนะการพิมพ์, 2529.

กฤษณี คำชาย. จิตวิทยาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 3. ลพบุรี : ศูนย์การพิมพ์วิทยาลัยครูเทพสตรี, 2540.

ไกลวัลย์ เจตนาอนุศาสน์. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พอร์คคิงส์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โรงงานบ้านโป่ง.” ภาคินพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2545.

จิรนนท์ บรรจงภาค. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.”

ภาคินพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2547.

จำลอง ดิษยวณิช. “เครื่องวัดทางจิตเวช : ข้อควรพิจารณาสำหรับผู้ใช้.” วารสารสมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย 46, 2 (มกราคม 2544) : 245.

ชนัญชิตา ประโยชริศ. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2547.

ชูศักดิ์ เจนประโคน. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2541.

ดารณี พานทอง. ทฤษฎีการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : แสงจันทร์การพิมพ์, 2530.

เทพนม เมืองแมน และ สวีง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พานิช,

2530.

บันลือ ดอกเตย. “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2545.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, 2543.

ประยงค์ มีใจชื้อ. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
2541.

ปิยนุช นรินทร์. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
เขต 17.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดีด, 2544.

พรรณทิพย์ กาลิชยานันท์. “การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริหาร
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.” ภาคนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, 2543.

พวงเพชร วัชรอยู่. แรงจูงใจกับการทำงาน. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พรีนติ้งเฮ้าส์, 2537.

พีระพงษ์ เขียวตระกูล. “ความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
กรณีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 เขต 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตร
มหาบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมองค์กรและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์,
2530.

ไพศาล มะระพฤกษ์วรรณ และคณะ. การจัดและฟื้นฟูองค์กรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.

มณฑล รอยตระกูล. “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา.” วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2546.

มัลลิกา จุลธรรมศาสตร์. “ปัจจัยด้านการบริหารและประโยชน์เกื้อกูลที่มีต่อแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงาน.” วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร :
นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่นส์, 2546.

- วัฒนา ยี่จีน. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่ทำหน้าที่สายตรวจ
ในสถานีตำรวจอำเภอเมือง สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดศรีสะเกษ.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.
- วัฒนา โถสุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
มหานคร, 2546.
- วรรณิ ลิ้มอักษร. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ,
2540.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ซีรฟิล์มและไอเซเท็กซ์,
2542.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- สมพร สุทัศนีย์. มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า, 2540.
- สายฝน สกกุลเจริญ. “การศึกษาแรงจูงใจกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์
นโยบายและแผน สำนักนโยบาย สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย.” วิทยานิพนธ์
สังคมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540.
- สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม” มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2550.
- สุพัตรา สุภาพ. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ
การพิมพ์, 2536.
- เสนาะ ดิเขาว์. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- เสาวรส เกียรตินารถ. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ใน โรงพยาบาล
กลาง ตากสินและเจริญกรุงประชารักษ์ สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร.”
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาพัฒนาการ) วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์,
2533.
- โสภณ พงศ์สุพัฒน์. “แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.”
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2547.
- Herzberg, Frederick, Mansner Barnard, and Barbara Synderman. The Motivation to Work.
New York : Jhon Wiley, 1959.

Kidrakarn Pachoen. "Job Satisfaction of Thai and U.S. Educational Technologists in Higher Education." Ph.D. Thesis, Missouri, University of Missouri Columbia, 1989.

Mataheru, Frans. "A Study of Teacher Motivation at Work with Special Reference to Indonesia." Dissertation Abstracts International, 45 (9), 2716-A, 1985.

Yamane Taro. Statistics and Introductory Analysis. New York : Harper & Row Publishing, 1973.



ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

“แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน ธนาคารแห่งประเทศไทย”

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นมาเพื่อประโยชน์ในการทำวิจัย ตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร

- ข้อมูลในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ

- กรุณาตอบให้ครบทุกคำถาม

- แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน ธนาคารแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย X ในช่อง () ตามความเป็นจริง

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() 30 ปี หรือต่ำกว่า

() 31 – 35 ปี

() 36 – 40 ปี

() มากกว่า 40 ปีขึ้นไป

3. การศึกษาสูงสุด

() ปวช. - อนุปริญญา

()ปริญญาตรี

()ปริญญาโท

()ปริญญาโท ขึ้นไป

4. ตำแหน่ง

() เจ้าหน้าที่

() เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน

5. เงินเดือน

- () ต่ำกว่า 20,000 บาท () 20,000 - 40,000
 () 40,000 - 60,000 บาท () 60,000 บาทขึ้นไป

6. สถานภาพสมรส

- () โสด () สมรส
 () หม้าย () หย่าร้าง
 () สมรสแต่แยกกันอยู่ () ไม่ได้สมรสแต่อยู่ด้วยกันกับคู่ครอง

7. จำนวนบุตร/บุตรบุญธรรม

- () ไม่มี () มี 1 คน
 () 2 คน () 3 คน
 () มากกว่า 3 คน (ระบุ.....คน)

8. อายุการทำงาน

- () 1 - 5 ปี () 6 - 10 ปี
 () 11 - 15 ปี () 16 ปีขึ้นไป

9. ค่าใช้จ่ายต่อเดือน

- () พอใช้ () ไม่พอใช้
 () มีหนี้สิน

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

10. จำนวนบุคคลที่ต้องรับผิดชอบดูแลในครอบครัว เช่น บิดา มารดา บุตร ญาติ

- () ไม่มี () มี 1 คน
 () 2 คน () 3 คน
 () มากกว่า 3 คน (ระบุ.....คน)

**ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์
และวางแผน ธนาคารแห่งประเทศไทย**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย X ลงในช่องหมายเลข 5 4 3 2 หรือ 1
ของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับการปฏิบัติ 5 ระดับ มีความหมาย ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มากที่สุด
4 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก
3 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง
2 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อย
1 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อที่	ความคิดเห็นบุคคลด้านแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากสามารถทำ ได้เองตั้งแต่ต้นจนจบ	X				

ข้อที่	ความคิดเห็นบุคคลด้านแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความสำเร็จของงาน						
1	งานที่ท่านปฏิบัติ ประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
2	ท่านมีความภาคภูมิใจ ในงานที่ท่านได้ปฏิบัติ จนสำเร็จ					
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน การปฏิบัติงานได้					
4	ผลการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละเรื่อง มีคุณภาพอยู่เสมอ					
2. การยอมรับนับถือ						
5	ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับและเชื่อถือใน ความรู้และความสามารถของท่าน					
6	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านได้รับ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
7	ท่านได้รับการร่วมมือในการปฏิบัติงานจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
8	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและชมเชยต่อ ผลสำเร็จในงานของท่าน					
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง						
9	งานในหน้าที่ ทำให้ท่านมีโอกาส ที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
10	ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงาน ของท่านมีความเป็นธรรม					

ข้อที่	ความคิดเห็นบุคคลด้านแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (ต่อ)						
11	ท่านได้รับการส่งเสริม สนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรมและศึกษาดู งานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์					
12	ท่านได้รับการสนับสนุน ให้ศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น					
4. ความรับผิดชอบ						
13	ท่าน ได้รับความชอบ งานที่ตรงกับความสนใจ และถนัด					
14	ปริมาณงานที่ท่าน ได้รับความชอบ มีความเหมาะสม					
15	ท่าน ได้รับความหมายให้มีอำนาจตัดสินใจ ใน การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
16	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ทัน กำหนดตามเวลา					
5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ						
17	งานที่ท่านปฏิบัติ อยู่ท้าทายและส่งเสริมให้ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
18	ลักษณะของงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีการ แบ่งมอบงานที่ชัดเจน					
19	งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ					
20	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการ พัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่					
21	นโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานของ หน่วยงานท่านมีความชัดเจน					

ข้อที่	ความคิดเห็นบุคคลด้านแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. นโยบายและการบริหาร						
22	นโยบายและแนวทางบริหารของหน่วยงาน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ					
23	ผู้บังคับบัญชาของท่านเอาใจใส่ตรวจตราการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
24	มีความชัดเจนของการสั่งการและมอบหมาย งานของผู้บังคับบัญชา					
7. การปกครองบังคับบัญชา						
25	ผู้บังคับบัญชาของท่าน มีกิริยาสุภาพนุ่มนวล ต่อท่านเมื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ท่าน ได้ปฏิบัติ					
26	ผู้บังคับบัญชาของท่าน มีความรู้ ความสามารถในการบริหารเป็นอย่างดี					
27	ท่านมีโอกาสที่จะได้พบ และปรึกษาหารือ กับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวก					
28	ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ให้อิสระในการปฏิบัติงาน					
8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
29	สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เป็นไปด้วยดี					
30	เพื่อนร่วมงานมีความจริงใจต่อกัน					
31	ในหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีม					
32	ผู้บังคับบัญชาวางตัวน่าเลื่อมใสศรัทธาเป็น กันเองและเข้าใจผู้อื่น					

ข้อที่	ความคิดเห็นบุคคลด้านแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน						
33	หน่วยงานของท่านมีอาคารสถานที่และห้อง ปฏิบัติงานที่เพียงพอและเหมาะสม					
34	อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีพร้อม					
35	หน่วยงานของท่านมีการจัดห้องทำงานอย่าง เป็นสัดส่วน					
36	หน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน					
10. เงินเดือนและผลประโยชน์						
37	เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณ งานและความรับผิดชอบ					
38	เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับสภาพ เศรษฐกิจในปัจจุบัน					
39	ค่าล่วงเวลา ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับการ ปฏิบัติ					
40	การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการด้านต่างๆ มีความ สะดวกรวดเร็ว					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายกิตติวัฒน์ ถมยา
 ที่อยู่ 89/21 หมู่บ้านพฤกษลดา ถ.บรมราชชนนี อ.สามพราน จ.นครปฐม 73210
 ที่ทำงาน สายออกบัตรธนาคาร เลขที่ 18 ต.ขุนแก้ว อ.นครชัยศรี จ.นครปฐม 73120

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2538 สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์
 มหาวิทยาลัยธนบุรี
 พ.ศ. 2551 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท
 สาขาวิชา บริหารธุรกิจ (การประกอบการ)
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2541- ปัจจุบัน ธนาคารแห่งประเทศไทย
 ตำแหน่ง นักวิเคราะห์ระบบอาวุโส

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี