

ศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร กรณีศึกษาธนาคาร
ออมสิน สาขาเชียงใหม่

A STUDY CASE OF MOTIVATION PATTERNS WORKING OF BANK
EMPLOYEES OF GOVERNMENT SAVING BANK CHIANGKHONG BRANCH

ปพรพรรณ จันทาพูน

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร กรณีศึกษาธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึง (1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร (2) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร งานวิจัยนี้จะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์คือพนักงานและผู้ช่วยผู้จัดการ ที่จบการศึกษาระดับชั้นปริญญาตรีขึ้นไป และทำงานที่ธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ จำนวน 5 คน เครื่องมือการเก็บข้อมูลใช้คำถามปลายเปิด และทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่เพื่อทำสรุป

รูปแบบแรงจูงใจที่ใช้ในการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและสภาพปัญหาของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ ประกอบด้วย (1) ความมั่นคงปลอดภัยทางด้านการงานและการเงิน (2) ความปลอดภัยด้านสุขภาพ (3) ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน (4) ความสำเร็จและก้าวหน้าในที่ทำงาน (5) ผลตอบแทนจากการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบแรงจูงใจทั้งหมดที่กล่าวมานี้ มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกทำงานที่ธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ จังหวัดเชียงราย

คำสำคัญ : รูปแบบแรงจูงใจ, แรงจูงใจในการทำงาน

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดในองค์กร ถือว่าเป็นแรงขับเคลื่อนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (กนกขจร พิชัยภูษิตกรม, 2560) ในปัจจุบันมีกระบวนการและวิธีการบริหารมากมาย ที่ช่วยในการบริการคนหรือทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จลุล่วง หนึ่งในนั้นคือการออกแบบงานหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (เจนจิรา เทียนวิจิตร, 2564) พนักงานธนาคารเป็นแกนสำคัญที่จะทำให้ธนาคาร สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายหมายที่วางไว้ได้ โดยการปฏิบัติงานได้ดี หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ ความสนใจ ความกระตือรือร้นและแรงกระตุ้นอื่นๆ อีกส่วนหนึ่งก็เกิดจากการสนับสนุนจากธนาคารเป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องคำนึงถึง การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงาน ที่ผ่านมามีพบว่าพนักงานต้องมีการปรับตัวในการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้นจากการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่ง ทำให้เกิดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจรวมถึงแรงจูงใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานให้ได้ผลเต็มที่ (ธีรพงศ์ บุญญรัตน์, 2562)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร โดยมีกรณีศึกษาเป็นพนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ โดยดำเนินการสัมภาษณ์แบบ เจาะลึก (In-depth Interview) เป็นการถามเพื่อให้อธิบาย และถามถึงเหตุผลเพื่อจะได้เข้าใจถึงรูปแบบแรงจูงใจ และสภาพปัญหาของแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทำให้องค์กรทราบถึงจุดแข็งที่มีอยู่ และองค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ หรือแนวทางการบริหารที่สามารถคงไว้ซึ่งจุดแข็ง และแก้ไขปัญหาลดข้อด้อยต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือพนักงานและผู้ช่วยผู้จัดการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่ธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และต้องมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ศึกษาโดยวิธีการสอบถามถึงแรงจูงใจในการทำงาน และสภาพปัญหาของแรงจูงใจในการทำงาน

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาบทความ งานวิจัย และสื่อตีพิมพ์ต่างๆ เพื่อที่จะหาแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เช่น (1) แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ (Lovell, R. E., 1980) (2) การจูงใจ เป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจูงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สามารถสรุปได้ว่าการจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง (Domjan, M., 1996) ซึ่งจะเห็นได้พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เป็นการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป เป็นผลจากลักษณะในส่วนบุคคลสภาพแวดล้อม ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของตน ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ แรงจูงใจที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้ พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อไ้ขึ้นเงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น **ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs)** ระบุว่า มนุษย์มีความต้องการทั้งหมด 5 ขั้นด้วยกัน ความต้องการทั้ง 5 ขั้น มีเรียงลำดับจากขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการขั้นสูงต่อไป ความต้องการของบุคคลจะเกิดขึ้น 5 ขั้นเป็นลำดับ 1. ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) 2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) 3. ความต้องการความรักและสังคม (Belonging and Love Needs) 4. ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือในตนเอง (Esteem Needs) 5. ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน (Self-actualization) (Maslow, A.M.,1970) **ทฤษฎี E.R. G. ของ Alderfer (Existence Relatedness Growth)** Alderfer (1997) ได้ปรับปรุงลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เป็นความต้องการ 3 ระดับ ดังนี้ 1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (existence needs) 2. ความต้องการความสัมพันธ์ (relatedness needs) 3. ความต้องการเจริญเติบโต (growth needs) (Jane R. Caulton, 2012) **ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's dual factor theory)** ซึ่งได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจใน

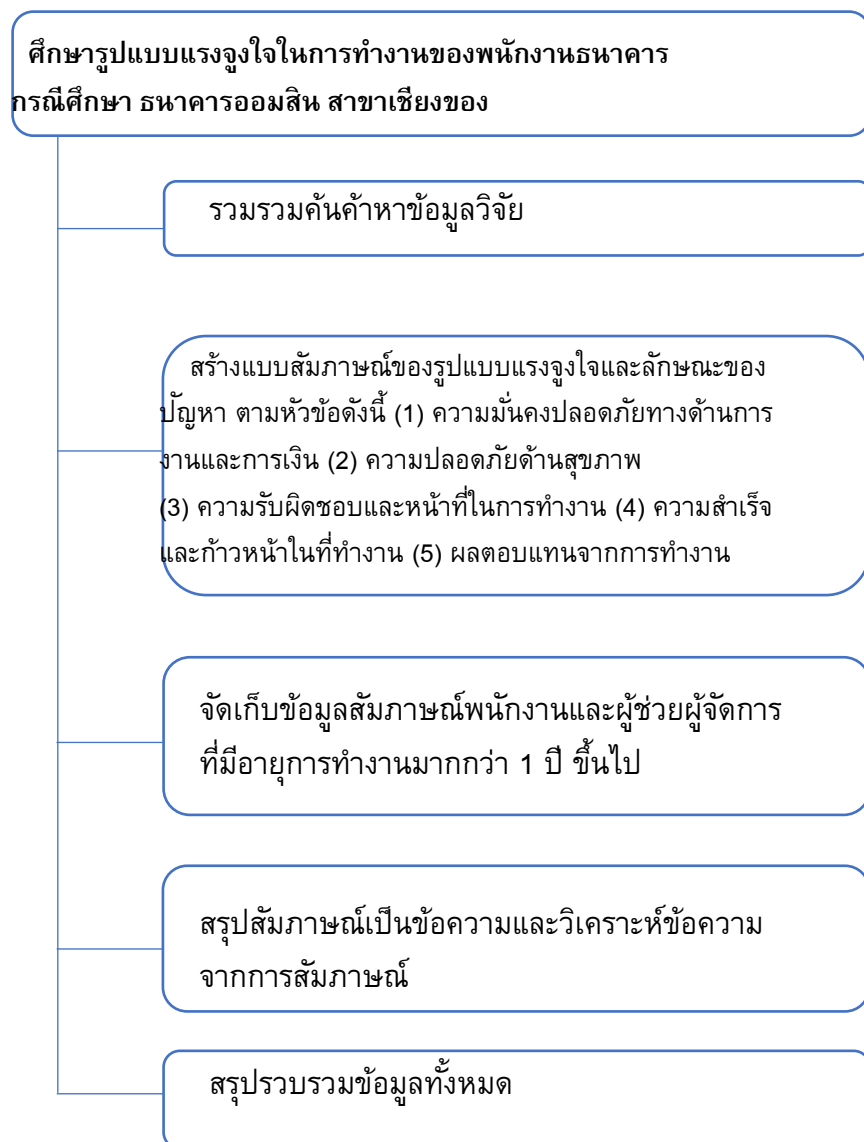
การทำงานว่ามีอยู่ 2 ปัจจัย คือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) (บุญชัย มูลธารี, 2556)

แนวความคิดงานวิจัยครั้งนี้

แนวความคิดและทฤษฎี แรงจูงใจ	ทฤษฎี E.R.G. ของ Alderfer	David I. McClelland	สแตง เล็กสุขศิริ (2561)	ชลกรณ์ วิชัยศิริ (2561)	วันวิสาห์ ทรงบัณฑิต (2562)	จิราพันธ์ ศิริวาสัน (2563)	วิภา ภูมิวราร (2556)	รัตนพล พลเสน (2564)	งานวิจัยครั้งนี้
ความต้องการพื้นฐานเพื่อดำรงชีพ	●								
ความมั่นคงทางการเงินและการเงิน				●	●			●	●
ความปลอดภัยด้านสุขภาพอนามัย								●	●
ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน		●	●	●					●
บรรยากาศและความผูกพัน	●	●	●	●	●	●			
ความสำเร็จและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ผลตอบแทนจากการทำงาน		●	●		●	●	●		●
การมีอำนาจบังคับบัญชา		●							

ขั้นตอนงานวิจัย

ภาพที่ 1 ขั้นตอนงานวิจัย



วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานและผู้ช่วยผู้จัดการ ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี ณ ธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ จังหวัดเชียงราย ทั้งหมดจำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) จากนั้นนำห้อยข้อทั้งหมด 5 หัวข้อ ที่จะทำการวิจัยครั้งนี้ มาทำแบบสัมภาษณ์รูปแบบแรงจูงใจและลักษณะปัญหา ดังนี้ (1) ความมั่นคงปลอดภัยทางด้านการงานและการเงิน (2) ความปลอดภัยด้านสุขภาพ (3) ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน (4) ความสำเร็จและก้าวหน้าในที่ทำงาน (5) ผลตอบแทนจากการทำงาน โดยผู้วิจัยได้

นำประเด็นของแรงจูงใจทั้ง 5 ข้อ มาใช้ในการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและลักษณะปัญหาในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ โดยคำถามนั้นเป็นคำถามปลายเปิด จากนั้นทำการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (f-frequencies) เมื่อได้ค่าความถี่ของแต่ละหัวข้อแล้ว จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อามาสรุปรูปแบบแรงจูงใจและปัญหาของแรงจูงใจ จากนั้นนำเสนอข้อมูลจากผลวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตารางค่าความถี่ และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร กรณีศึกษาธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ สรุปและวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

1. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 รูปแบบแรงจูงใจพนักงานมีความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน เนื่องจากรายได้มั่นคง และธนาคารมีการจัดการและบริหารที่ดี เป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ การจัดการและการบริหารที่ดี มีการรายงานผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เป็นธนาคารที่มีรัฐบาลเป็นประกัน มีการเปิดสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าทำงานอยู่เสมอ

1.2 ลักษณะปัญหาด้านความมั่นคงในด้านการงานและการเงินของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม พนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ ไม่รู้สึกถึงปัญหาด้านความมั่นคงในด้านการงานและการเงิน เป็นอันดับ 1 คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมาพบว่า การลดอัตราค่าจ้างที่เกิดจากการเข้ามาของเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 20

2. ด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพอนามัยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 พนักงานความรู้สึกลดภัยด้านสุขภาพ เนื่องจาก มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีเจ้าหน้าที่มาตรวจสุขภาพอยู่เสมอ มีการจัดทำ 5ส. เพื่อปรับปรุงแก้ไขและรักษาสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้ดีขึ้น

2.2 ลักษณะปัญหาด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพ สรุปได้ว่า พนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ มีความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เนื่องจากปริมาณงานและเวลา เป็นอันดับแรก คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาคือ ความกังวลในเรื่องโรคออฟฟิศซินโดรม เนื่องจากการนั่งทำงานในท่าเดิมเป็นเวลานาน และมีปัญหาสายตา เนื่องจากตรวจพบค่าสายตาที่มากขึ้นหลังจากเข้ามาทำงาน

3. ด้านความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงานในที่ทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

3.1 มีความพึงพอใจในด้านการรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงานในที่ทำงาน เนื่องจากมีการแบ่งหน้าที่ในแต่ละส่วนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ได้ทำงานในส่วนที่ตนเองมีความถนัด

3.2 ลักษณะปัญหาด้านความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงานในที่ทำงาน สรุปได้ว่า พนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ มีปัญหาในการได้รับเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับพื้นที่ที่ตั้ง คิดเป็นร้อยละ 80 เนื่องจาก เงื่อนไขในการให้บริการบางอย่างไม่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ และพบการสื่อสารกับผู้ที่มาใช้บริการ เนื่องจากเป็นสาขาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ ที่มีกลุ่มชาติพันธุ์อาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก จึงอาจทำให้เกิดความยากลำบาก ในการสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน และปริมาณงานที่มากเกินไป เนื่องจากอัตรากำลังไม่เพียงพอ

4. ด้านความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีรายละเอียดดังนี้

4.1 พนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เนื่องจาก มีการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งอยู่เสมอ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความสมควร และมีโอกาสหมุนเวียนตำแหน่งเพื่อเพิ่มประสบการณ์

4.2 ลักษณะปัญหาด้านความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สรุปได้ว่า พนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ ไม่รู้สึกถึงปัญหาด้านความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 60 เนื่องจากมีการสอบวัดระดับเพื่อเลื่อนตำแหน่งอยู่เสมอ และรองลงมาคือ รู้สึกถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ไม่มีความแน่นอน

5. ด้านผลตอบแทนจากการทำงานการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

5.1 พนักงานมีความพึงพอใจในด้านผลตอบแทนจากการทำงาน เนื่องจากงานเดือนเป็นไปตามที่ทางธนาคารกำหนด มีสวัสดิการเหมือนข้าราชการ มีค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง, ค่ายานพาหนะ ได้รับค่าเครื่องแบบปีละ 1 ครั้ง และมีที่พักสำหรับพนักงานที่ทำงานไกลบ้าน

5.2 ลักษณะปัญหาด้านผลตอบแทนจากการทำงาน สรุปได้ว่า พนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ ไม่รู้สึกถึงปัญหาด้านผลตอบแทนจากการทำงาน เนื่องจากรู้สึกว่าการตอบแทนต่างๆ ขององค์กร เช่น เงินเดือน โบนัส และสวัสดิการ เป็นไปตามความสมควร และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ทางธนาคารได้ตั้งไว้แล้ว

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรณีศึกษา : ธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ จังหวัดเชียงราย โดยการกำหนดรูปแบบแรงจูงใจทั้งหมด 5 ประเด็น สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1. ด้านความมั่นคงในด้านการงานและการเงิน สรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงินนี้มีผลด้านความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ ในการเลือกทำงานที่นี่เนื่องจาก งานมีความมั่นคง รายได้มีความมั่นคง ธนาคารมีการจัดการและบริหารที่ดี เป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ การจัดการและการบริหารที่ดี มีการรายงานผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เป็นธนาคารที่มีรัฐบาลเป็นประกัน มีการเปิดสอบ

คัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าทำงานอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี E.R. G. ของ Alderfer ในส่วนความต้องการเพื่อดำรงชีพ (Existence needs :E) เป็นความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของชีวิต เช่น ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลต่าง และทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ในส่วนปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยอนามัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

2. ด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพอนามัย สรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพอนามัย มีผลด้านความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ ในการเลือกทำงานที่นี้เนื่องจาก มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีเจ้าหน้าที่มาตรวจสอบอยู่เสมอ มีการจัดทำ 5ส. เพื่อปรับปรุงแก้ไขและรักษาสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งมีผลสอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ในส่วนปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยอนามัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

3. ด้านความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงานในที่ทำงาน สรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจด้าน มีผลด้านความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ ในการเลือกทำงานที่นี้เนื่องจากหน้าที่ในแต่ละส่วนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ได้ทำงานในส่วนที่ตนเองมีความถนัด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ในส่วนของปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น ที่เกี่ยวกับลักษณะของงาน ที่หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน และความรับผิดชอบ ที่หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

4. ด้านความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจด้าน มีผลด้านความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ ในการเลือกทำงานที่นี้ เนื่องจากมีการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งอยู่เสมอ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความสมควร และมีโอกาสหมุนเวียนตำแหน่งเพื่อเพิ่มประสบการณ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ ในส่วนความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า และต้องการใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ในส่วนปัจจัยกระตุ้น

5. ด้านผลตอบแทนจากการทำงาน สรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจด้าน มีผลด้านความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ ในการเลือกทำงานที่นี้เนื่องจากงานเดือนเป็นไปตามที่ทางธนาคารกำหนด มีสวัสดิการเหมือนข้าราชการ มีค่าตอบแทนอื่นๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG theory) ด้านความต้องการเพื่อดำรงชีพ (Existence needs: E) เป็นความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของชีวิต ทฤษฎีของมาสโลว์ด้านความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกายและจิตใจ และทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ในส่วนปัจจัยค่าจ้าง

เอกสารอ้างอิง

- สดัง เล็กสุขศรี (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชลกรณ์ วิชัยศิริ (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในย่านฝั่งธนบุรี. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
- วันวิสาข์ ทรงบัณฑิต (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- จิรนนท์ ศิริवासัน (2563). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วีวิกา วุฒิวราธร (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) ฝ่ายวิเทศพาณิชย์. มหาวิทยาลัยมหิดล
- รัตนพล พลเสน (2564). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม แห่งประเทศไทย. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์
- ธีรพงศ์ บุญญรัตน์ (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เจนจิรา เทียนวิจิตร (2564). แรงจูงใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของกลุ่มคน Generation Y ในเขต กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- กนกขจร พิชัยภูษิตกรม (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด มหาชน ในพื้นที่จังหวัดภาคเหนือตอนบน. มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- แก้วตา อู๋ เข้มแข็ง (2555). ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดเดอริก เฮอริซเบิร์ก (Herzberg's dual factor theory). ค้นเมื่อ 27 ตุลาคม 2566 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/208291>
- แก้วตา อู๋ เข้มแข็ง (2555). ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG theory). ค้นเมื่อ 27 ตุลาคม 2566 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/208290>
- บุญชัย มูลธารี (2556). ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg. ค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2566 จาก <http://jokernum.blogspot.com>
- Domjan, M. (1996). *The Principles of Learning and Behavior*. G. Stanley Hall lecture, presented at meetings of the Midwest Psychological Association. Chicago.
- Lovell, R. E., (1980). *Adult Learning*. New York: John Wiley and Sons.
- Maslow, A.M. (1970). *Motivation and Personality*. (2nd ed). New York: Harper & Row

J. MICHAEL SYPTAK (1999). *Job Satisfaction: Putting Theory into Practice*. Retrieved November 1, 2023, from <https://www.aafp.org/pubs/fpm/issues/1999/1000/p26.html>

Jane R. Caulton (2012). *The Development and Use of the Theory of ERG*. Retrieved November 1, 2023, from <https://worldofwork.io/2019/02/alderfers-erg-theory-of-motivation/>

Saul Mcleod (2023). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Retrieved November 1, 2023, from <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>