

**ศึกษารูปแบบแรงจูงใจการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อกรณีศึกษา :  
ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย  
A study of the working motivation patterns of credit analysis employees.  
Case study: Government Savings Bank Region 9, Retail Loan Approval  
Department 9 Chiang Rai.**

รัฐภรณ์ ศรีจามร

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัย (1) เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย และ (2) ทราบถึงลักษณะปัญหาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย งานวิจัยนี้จะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์นั้น จะต้องเป็นพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ กลุ่มตัวอย่างงานวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 7 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 21 คน ซึ่งใช้การวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purpose Sampling) เครื่องมือการเก็บข้อมูลใช้คำถามแบบปลายเปิด และการวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้ค่าแจกแจงความถี่ เพื่อทำการสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า รูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย มีองค์ประกอบของแรงจูงใจ ดังนี้ (1) ความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน (2) ความปลอดภัยด้านสุขภาพ (3) ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน (4) ความสำเร็จการงานและหน้าที่ (5) การยอมรับในสังคมและการมีชื่อเสียง และ (6) ผลตอบแทนจากการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบแรงจูงใจที่กล่าวมานี้ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการเลือกทำงานที่ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย

**คำสำคัญ :** รูปแบบแรงจูงใจ, แรงจูงใจ, การทำงาน และพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ

## บทนำ

ธนาคารออมสิน ถือกำเนิดโดยพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ที่ทรงตระหนักถึงความสำคัญของการเก็บรักษาทรัพย์ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย โดยทรงตราพระราชบัญญัติจัดตั้งคลังออมสินขึ้น เมื่อวันที่ 1 เมษายน พุทธศักราช 2456 ด้วยพระราชปณิธานที่จะให้คลังออมสินเป็นที่เก็บรักษาทรัพย์สินอย่างปลอดภัย และฝึกฝนให้ราษฎรรู้จักเก็บออมทรัพย์อย่างถูกวิธี ซึ่งคลังออมสินได้ยื่นหยัดในการทำหน้าที่นี้ตลอดมา โดยได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระมหากษัตริย์แห่งราชวงศ์จักรีทุกพระองค์ และอีกหนึ่งหน้าประวัติศาสตร์ ที่จารึกไว้ นั่นคือใน พ.ศ. 2489 พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล อุดยเดช ได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ยกฐานะคลังออมสินขึ้นเป็นธนาคารออมสิน โดยทรงตราพระราชบัญญัติธนาคารออมสินขึ้น เพื่อรองรับกับความก้าวหน้าของกิจการคลังออมสิน และเปิดดำเนินการในรูปแบบธนาคารตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2490 ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ธนาคารออมสิน 470 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการธนาคารออมสินคือ นายวิทย์ รัตนการ ปัจจุบันมีจำนวนสาขาทั้งหมด 1,044 แห่งทั่วประเทศ บุคลากรมีจำนวนทั้งหมด 21,321 คน (รายงานประจำปีธนาคารออมสิน, 2565)

จากวิสัยทัศน์สู่การเป็น “social bank” หรือธนาคารเพื่อสังคม โดยนำหลักการด้านความยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบทบาทของธนาคารออมสิน บุคลากรของธนาคารจึงถือเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้เสียที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธนาคารให้ไปสู่เป้าหมาย ธนาคารจึงมีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมคนดีและคนเก่งให้สามารถพัฒนาศักยภาพได้สูงสุดพร้อมต่อภารกิจในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม รองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเทคโนโลยี และการแข่งขันทางธุรกิจ มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งดูแลบุคลากรอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมทั้งในเรื่องการบริหาร การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ เพื่อให้สามารถร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายไปสู่ความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน ทรัพยากรบุคคล นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานของธนาคารให้ประสบความสำเร็จ ธนาคารจึงมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ดูแลบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองผ่านระบบพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน (Competency Management System) และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System – PMS) รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานสามารถรักษาสมดุลการใช้ชีวิตและการทำงาน นอกจากนี้ ตามแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ยังมุ่งเน้นการสื่อสารแบบสองทางเพื่อรับฟังและรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานมาใช้ในการปรับปรุงระบบงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและสวัสดิการสำหรับพนักงานอย่างต่อเนื่อง (การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อความยั่งยืนธนาคารออมสิน, 2566)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานมัติสินเชื่อย่อย 9 จังหวัดเชียงราย เพื่อให้ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ที่จะทำให้พนักงานวิเคราะห์สินเชื่อมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น และนำผลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นข้อมูลพิจารณานำไปปรับใช้กับแผนงานได้เหมาะสม และเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานมัติสินเชื่อย่อย 9 จังหวัดเชียงราย
2. เพื่อศึกษาปัญหาของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานมัติสินเชื่อย่อย 9 จังหวัดเชียงราย

### ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้จะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์นั้นต้องมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี ณ ธนาคารออมสิน 9 สำนักงานมัติสินเชื่อย่อย 9 จังหวัดเชียงราย กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 7 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 21 คน

### แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

เนื่องจากผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องรูปแบบแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า แนวคิด หลักการ และทฤษฎีจากเอกสาร สิ่งพิมพ์และบทความที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบแรงจูงใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาตามประเด็น โดยประกอบด้วย (1) ความหมายของแรงจูงใจ สรุปได้ว่า การกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เพื่อให้กำหนดทิศทางการทำงานและเป้าหมาย จากแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกจะทำให้บุคคลสามารถตอบสนองและเกิดความพยายามในการไปสู่เป้าหมาย ซึ่งแรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป (2) ทฤษฎีแรงจูงใจ (2.1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) โดยทฤษฎีนี้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ 5 ลำดับ (2.2) แนวคิดและทฤษฎีของแมกเกรเกอร์ (McGregor's Theories X and Y) เชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์ถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (2.3) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์สเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) เป็นทฤษฎีปัจจัยการจูงใจและปัจจัยอนามัย (2.4) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมกคลีแลนด (McClelland's Three Needs Theory) เน้นการจูงใจพฤติกรรมของบุคคลให้แสดงออกความสำเร็จตามที่วางไว้ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน (2.5) ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (E.R.G. Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ โดยไม่ได้คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าสิ่งใดเกิดก่อนเกิดหลัง (2.6) ทฤษฎี

การให้ผลตอบแทน (Carrot and Stick Approach to Motivation) เป็นทฤษฎีจูงใจโดยให้ผลตอบแทนหรือบทลงโทษ (3) ความสำคัญของแรงจูงใจ สรุปได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานอย่างยิ่ง ทำให้บุคคลเกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน ช่วยผลักดันเอาความสามารถของแต่ละบุคคลออกมา ช่วยเพิ่มความพยายาม ทุ่มเทให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (4) ประเภทแรงจูงใจ สรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจหลักๆแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรการวิจัย

1.1 กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 7 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 21 คน ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปและมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี ณ ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักอำนวยการรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย

1.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purpose sampling)

โดยพิจารณาจากตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และอายุการทำงาน โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลและรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน จากเอกสาร ผลงานวิจัย หนังสือ บทความ วารสารและเว็บไซต์ต่างๆ โดยทำการวิเคราะห์ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง และทำการสรุปแรงจูงใจในการวิจัยครั้งนี้เพื่อทำการสัมภาษณ์ไว้ทั้งหมด 6 หัวข้อหลัก ดังนี้ (1) ความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน (2) ความปลอดภัยด้านสุขภาพ (3) ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน (4) ความสำเร็จการงานและหน้าที่ (5) การยอมรับในสังคม และการมีชื่อเสียง (6) ผลตอบแทนจากการทำงาน โดยผู้วิจัยได้นำประเด็นของแรงจูงใจทั้ง 6 ข้อมาใช้ในการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและลักษณะปัญหาในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักอำนวยการรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย

3. เครื่องมือการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อทำการสอบถามถึงแรงจูงใจและสภาพปัญหาในการทำงานจากพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักอำนวยการรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย มีขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม และให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบคำถามและแนะนำการปรับปรุงแก้ไข

3.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบรอบ

4. การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยคำถามที่สัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อที่จะได้ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
5. การสรุปรวบรวมข้อมูล เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นำข้อมูลสนทนาที่ได้นั้น มาเรียบเรียงและสรุปรวบรวมประเด็น สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบแรงจูงใจในการทำงานและลักษณะปัญหาในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9
6. การวิเคราะห์และรายงานผลการวิจัย เมื่อเราได้ทำการรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้อธิบาย โดยใช้แจกแจงค่าความถี่ (f-frequencies) เมื่อได้ค่าความถี่ของแต่ละหัวข้อแล้วจากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาสรุปรูปแบบแรงจูงใจและปัญหาของแรงจูงใจ
7. การนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตารางค่าความถี่ และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษา รูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ กรณีศึกษา ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าผลการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ กรณีศึกษา ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย (1) ความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้นำ และธนาคารออมสินเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลังเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ มีการวางแผนนโยบาย กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ มีการรายงานผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดกรอบทิศทางนโยบายความยั่งยืนขององค์กร เป็นธนาคารเพื่อสังคม มีการเปิดสอบคัดเลือกพนักงานบุคคลภายใน สหกรณ์ออมทรัพย์ และการบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามลำดับ (2) ความปลอดภัยด้านสุขภาพ เนื่องจากปัจจุบันยังมีการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ธนาคารจึงมีมาตรการเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 โดยธนาคารได้จัดหาชุดตรวจโควิด-19 หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ และแอลกอฮอล์ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ธนาคารยังมีมาตรการเฝ้าระวังภัยพิบัติทางธรรมชาติ และช่วยเหลือให้กับพนักงาน เช่น อุทกภัย แผ่นดินไหว หมอกควัน เป็นอันดับแรก อันดับถัดมาคือ มีการจัดทำประกันอุบัติเหตุกลุ่มให้กับพนักงาน มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ดีให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมเดินวิ่งเพื่อสุขภาพ และมีการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาระดับกลุ่มภาคประจำปี เพื่อส่งเสริมการมีสุขภาพที่ดีและลดความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน รวมถึงธนาคารมีการรายงานเหตุการณ์ความไม่ปลอดภัยในการ

ทำงานที่ดี และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ตามลำดับ (3) ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการงาน มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของงานที่ชัดเจน และมีการแบ่งหน้าที่และขอบเขตของงานที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปแนวทางเดียวกัน และตรงตามเป้าหมายอย่างแท้จริง ลำดับสุดท้าย มีการจัดการงานที่เป็นระบบ (4) ความสำเร็จการงานและหน้าที่ เนื่องจากตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถ รองลงมาคือมีการเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพและการได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร (5) การยอมรับในสังคมและการมีชื่อเสียง ธนาคารมีความมั่นคงและมีภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งจากบุคคลภายในและจากบุคคลภายนอก เป็นลำดับแรก การได้รับเกียรติจากสังคม มาเป็นอันดับสุดท้าย (6) ผลตอบแทนจากการทำงาน เนื่องจาก ได้รับเงินเดือน/ค่าจ้าง เป็นไปตามที่ธนาคารกำหนด และมีการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนเป็นลำดับแรก รองลงมา คือสวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล, ค่าเช่าบ้าน ค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่ารับรอง, โบนัส, เม็ดเงินพิเศษ ได้รับเงินค่าเครื่องแบบปีละ 1 ครั้ง และเงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ลำดับสุดท้าย คือ การตรวจสุขภาพประจำปี

ส่วนของตอนที่ 2 ผลของลักษณะปัญหาของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ กรณีศึกษา ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักอนุมัติสินเชื่อย่อย 9 จังหวัด เชียงราย สรุปได้ว่า (1) ปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน พบว่าปัญหาการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำธุรกรรมการเงิน ระบบของธนาคารที่ไม่รองรับกับบางนโยบายภาครัฐ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตามลำดับ (2) ปัญหาด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพ มีภาวะความเครียดในการทำงาน เนื่องจากธนาคารมีตัวชี้วัดที่วัดผล และปริมาณงานที่มีจำนวนมากทำให้เกิดความกดดัน ความเครียดและการแข่งขันกับเวลา รองลงมาพบว่า มีปัญหาเรื่องสุขภาพ เช่น ออฟฟิศซินโดรม ปวดเมื่อยร่างกาย เนื่องจากลักษณะการทำงานจะนั่งทำงานเป็นเวลานานๆ ทำให้เคลื่อนไหวร่างกายน้อย (3) ปัญหาความรับผิดชอบและหน้าที่ในการงาน การโอนย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ และมีปัญหาระหว่างหน่วยงานกับสาขาที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน รองลงมาพบว่า ปัญหาการออกกระเป๋ยบคำสั่งหรือวิธีปฏิบัติประเภทสินเชื่อใหม่ และผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่มีจำนวนมาก ตามลำดับ (4) ปัญหาความสำเร็จการงานและหน้าที่ ไม่พบปัญหาเกี่ยวกับความสำเร็จการงานและหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 100 เนื่องจากในทุกๆ ปี ธนาคารจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (5) ปัญหาการยอมรับในสังคมและการมีชื่อเสียง ไม่พบปัญหาเกี่ยวกับการยอมรับในสังคมและการมีชื่อเสียง คิดเป็นร้อยละ 100 รู้สึกถึงการเป็นคนสำคัญและการมีตัวตนในสังคม (6) ปัญหาผลตอบแทนจากการทำงาน ค่าล่วงเวลาที่คำนวณจากฐานเงินเดือน ปัญหาการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ และตามภาวะเศรษฐกิจผลตอบแทนยังถือว่าค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับธุรกิจประเภทเดียวกัน

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ กรณีศึกษา ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย โดยกำหนดรูปแบบแรงจูงใจทั้งหมด 6 ประเด็น สามารถอภิปรายได้ดังนี้

**1.ความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน** สรุปได้ว่าผลการศึกษา รูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ กรณีศึกษา ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย ความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้นำ และธนาคารออมสินเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง เป็นอันดับแรก รอลลงมาก็คือ มีการวางแผนนโยบาย กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ มีการรายงานผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดกรอบทิศทางนโยบายความยั่งยืนขององค์กร เป็นธนาคารเพื่อสังคม มีการเปิดสอบคัดเลือกพนักงานบุคคลภายใน สหกรณ์ออมทรัพย์ และการบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) (1959) ที่กล่าวว่า ปัจจัยอนามัยด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นความต้องการจำเป็นที่มนุษย์ต้องมี ซึ่งทำให้เกิดแรงกระตุ้น และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มาสโลว์ (1954) และทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (E.R.G. Theory) (1969) ที่กล่าวว่า ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในด้านต่าง ๆ เป็นความต้องการพื้นฐานที่มนุษย์ต้องการ เพื่อให้รู้สึกปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงความปลอดภัยครอบครัวและบุคคลรอบข้าง สุขภาพจิตและสุขภาพทางกาย ความมั่นคงทางการเงิน และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐชานันท์ พิสุทธิโยธิน (2557) ที่ได้กล่าวว่า ความมั่นคงทางการเงินและการเงินเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Samson Yimka Alalade (2015) ได้กล่าวว่า ควรพิจารณาการใช้สิ่งจูงใจและกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจอื่นๆ โดยพัฒนาโยบายที่จะช่วยให้ดึงดูด จูงใจ รักษาและทำให้พนักงานพึงพอใจ เพื่อประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

**2.ด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพ** สรุปได้ว่า รูปแบบแรงจูงใจพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ กรณีศึกษา ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักงานอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย มีความรู้สึกปลอดภัยด้านสุขภาพทุกคน เนื่องจากปัจจุบันยังมีการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ธนาคารจึงมีมาตรการเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 โดยธนาคารได้จัดหาชุดตรวจโควิด-19 หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ และแอลกอฮอล์ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ธนาคารยังมีมาตรการเฝ้าระวังภัยพิบัติทางธรรมชาติและช่วยเหลือให้กับพนักงาน เช่น อุทกภัย แผ่นดินไหว หมอกควัน เป็นอันดับแรก อันดับถัดมา คือ มีการจัดทำประกันอุบัติเหตุกลุ่มให้กับพนักงาน มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ดีให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมเดินวิ่งเพื่อสุขภาพ และมีการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาระดับกลุ่มภาคประจำปี เพื่อส่งเสริมการมีสุขภาพที่ดี

และลดความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน รวมถึงธนาคารมีการรายงานเหตุการณ์ ความไม่ปลอดภัยในการทำงานที่ดี และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ตามลำดับ ซึ่ง สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) (1954) และทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (E.R.G. Theory) (1972) ที่กล่าวว่า ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในด้านต่างๆ เป็นความต้องการพื้นฐานที่มนุษย์ต้องการ เพื่อให้ รู้สึกปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงความปลอดภัยครอบครัวและบุคคลรอบข้าง สุขภาพจิต และสุขภาพทางกาย ความมั่นคงทางการเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิตติยา สมสิข (2553) ที่ได้กล่าวว่า ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงานของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Callista Lai, (2009) ได้กล่าวว่า สิ่งจูงใจมี คักยภาพในการจูงใจที่แข็งแกร่งมากที่จะมีอิทธิพลต่อความเต็มใจของพนักงานที่จะทำงานหนัก ขึ้น

**3. ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน** สรุปได้ว่า รูปแบบแรงจูงใจพนักงานวิเคราะห์ สิ้นเชื้อ กรณีศึกษา ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักอนุมติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย มีความรู้สึกพึงพอใจในความรับผิดชอบและหน้าที่การงาน มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ของงานที่ชัดเจน และมีการแบ่งหน้าที่และขอบเขตของงานที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปแนวทางเดียวกัน และตรงตามเป้าหมายอย่างแท้จริง ลำดับสุดท้าย คือ มีการจัดการงาน ที่เป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์สเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) (1959) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบที่ชัดเจน การได้รับโอกาสได้รับมอบหมายงาน ทำให้ เกิดปัจจัยแรงจูงใจ จำเป็นจะต้องมีปัจจัยจูงใจเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pamela Akinyi Omollo, (2015) ได้กล่าวว่า การจัดการระบบการทำงานและปริมาณงานโดยเฉลี่ยที่พอดีกับปริมาณพนักงานจะ จูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**4. ความสำเร็จการงานและหน้าที่** สรุปได้ว่า รูปแบบแรงจูงใจพนักงานวิเคราะห์สิ้นเชื้อ กรณีศึกษา ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักอนุมติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย มีความรู้สึก พึงพอใจในความสำเร็จการงานและหน้าที่ เนื่องจากตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับ ความสามารถ รองลงมาคือมีการเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพและการได้รับการยอมรับจาก ผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) (1954) กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการด้านสังคม การเป็นส่วนหนึ่งของ กลุ่มสังคม การยอมรับยกย่อง และสอดคล้องกับทฤษฎีของแมกเกรเกอร์ ที่กล่าวว่า มนุษย์แบ่ง ออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งประเภทที่ 2 คือ ความต้องการในระดับสูง กลุ่มที่ต้องการการยอมรับใน สังคม ความสำเร็จในหน้าที่การงาน และความต้องการมีชื่อเสียง การที่จะประสบความสำเร็จนั้น ต้องได้รับโอกาส การมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำทหายความรู้ความสามารถ และสร้างแรงจูงใจใน เชิงบวก และสอดคล้องกับทฤษฎีของสองปัจจัยเฮร์สเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) ที่กล่าวว่า (1959) ที่กล่าวว่า ปัจจัยการจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นความต้องการภายใน



ของแต่ละบุคคลที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การได้รับโอกาสได้รับมอบหมายงาน ทำให้เกิดปัจจัย แรงจูงใจ จำเป็นจะต้องมีปัจจัยจูงใจเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมกคลีแลนด์ (McClelland's Three Needs Theory) (1966) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่กระตุ้นในการทำงาน คือความต้องการความสำเร็จในหน้าที่การงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ (E.R.G. Theory) (1972) กล่าวว่าความต้องการความเจริญก้าวหน้า คือ การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เช่น การได้รับโอกาสในหน้าที่การงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ukaejiofo Rex Usonna (2013) ได้กล่าวว่า การเปิดโอกาสการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและการมีส่วนร่วมมีผลกระทบต่อแรงจูงใจของพนักงานค่อนข้าง เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในการจูงใจพนักงาน

**5. การยอมรับในสังคมและการมีชื่อเสียง** สรุปได้ว่า รูปแบบแรงจูงใจพนักงานวิเคราะห์ สิ้นเชื่อ กรณีศึกษา ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย มีความรู้สึกพึงพอใจกับการได้รับการยอมรับในสังคมและการมีชื่อเสียง ธนาคารมีความมั่นคงและมีภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งจากบุคคลภายในและจากบุคคลภายนอก เป็นลำดับแรก การได้รับเกียรติจากสังคม มาเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) (1954) กล่าวว่า ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการจำเป็นที่มนุษย์ต้องมี ซึ่งทำให้เกิดแรงกระตุ้น และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์สเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) (1959) ที่กล่าวว่า ปัจจัยการจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นความต้องการภายในของแต่ละบุคคลที่มีผลต่อการได้รับการยอมรับในสังคมและการมีชื่อเสียง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นายวัชร แยมชู (2563) ได้กล่าวว่า การยอมรับในสังคมและการมีตัวตนในสังคม การได้รับคำชื่นชมและความรักจากคนรอบข้าง เป็นแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน

**6. ผลตอบแทนจากการทำงาน** สรุปได้ว่า รูปแบบแรงจูงใจพนักงานวิเคราะห์ สิ้นเชื่อ กรณีศึกษา ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัดเชียงราย มีความรู้สึกพึงพอใจในผลตอบแทนจากการทำงาน เนื่องจาก ได้รับเงินเดือน/ค่าจ้าง เป็นไปตามที่ธนาคารกำหนด และมีการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ สวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล, ค่าเช่าบ้าน ค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่ารับรอง, โบนัส, เม็ดเงินพิเศษ ได้รับเงินค่าเครื่องแบบปีละ 1 ครั้ง และเงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ลำดับสุดท้าย คือ การตรวจสุขภาพประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับสองปัจจัยของเฮร์สเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) (1959) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานของมนุษย์ ด้านปัจจัยยอนามัย ค่าตอบแทนมีผลต่อแรงจูงใจ และสอดคล้องกับทฤษฎีการให้ผลตอบแทน Carrot and Stick Approach to Motivation (2001) เป็นการจูงใจแบบดั้งเดิมที่กระตุ้นมนุษย์ให้เกิดพฤติกรรมและให้รางวัลเป็นผลตอบแทน ถ้าหากพฤติกรรมที่กระทำไม่ได้ตามความต้องการจะได้รับบทลงโทษ สอดคล้อง

กับงานวิจัยของ จุฑารัตน์ ศรีไย (2554) ได้กล่าวว่า ผลตอบแทนจากการทำงานเป็นแรงจูงใจที่สำคัญช่วยกระตุ้นและส่งผลต่อการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Alamzeb Aamir (2012) ได้กล่าวว่า การให้รางวัลมีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของแรงจูงใจที่ได้รับการยอมรับ

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในรูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ กรณีศึกษา ธนาคารออมสินภาค 9 สำนักอนุมัติสินเชื่อรายย่อย 9 จังหวัด เชียงราย ดังนี้

1. ควรพิจารณาเกี่ยวกับระบบปฏิบัติการและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณและเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีช่องทางการสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสาร รับรู้ข่าวสาร ระเบียบคำสั่งและวิธีปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- จุฑารัตน์ ศรีไย. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐชานันท์ พิสุทธิโยธิน. (2557). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทิตติยา สมสืบ. (2553). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธนาคารออมสิน. (2566). การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อความยั่งยืนธนาคารออมสิน. ค้นเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2566, สืบค้นจาก <https://www.gsb.or.th/others/hrplc/>.
- ธนาคารออมสิน. (2566). ประวัติธนาคารออมสิน. ค้นเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2566, สืบค้นจาก <https://www.gsb.or.th/about/ประวัติธนาคาร/>.
- ธนาคารออมสิน. (2565). รายงานประจำปีธนาคารออมสิน. ค้นเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2566, สืบค้นจาก <https://www.gsb.or.th/รายงานประจำปี/>.
- ธนาคารออมสิน. (2566). วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ค้นเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2566, สืบค้นจาก <https://www.gsb.or.th/about/วิสัยทัศน์-พันธกิจและค่านิยม/>.

- วัชรระ แยมชู. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.
- Alamzeb Aamir. (2012). Compensation Methods and Employees Motivation With Reference to Employees of National Commercial Bank Riyadh. College of Business Administration, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia.
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York : Free Press.
- Callista Lai. (2009). Motivating employees through incentive programs. International business.
- Dickinson, D.L. (2001). The Carrot vs. the Stick in Work Team Motivation. *Experimental Economics* 4,107–124. <https://doi.org/10.1023/A:1011449606931>.
- Herzberg, F. (1959) *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- Maslow, Abraham H. (1954). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 37-96.
- McClelland, D. C. (1966). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory* , 358-374.
- Pamela Akinyi Omollo. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology Kenya.
- Samson Yimka Alalade. (2015). Motivation and employees' performance in the Nigerian banking industry a survey of selected bank. Department of Economics, Banking and Finance Babcock Business School, Babcock University, Nigeria.
- Ukajejofo Rex Usonna. (2013). The impact of motivation on performance Employee work : a case study CreditWest Bank Cyprus. Department of Rural Development and Management, College of Humanities and Development Studies, Kasetsart University, Pakistan.