

# ปัจจัยจูงใจในกระบวนการทำงาน กรณีศึกษาบุคลากรประจำ สาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) เขตกรุงเทพมหานคร

ชนันนัทธ์ ชินรังสิกุล<sup>1</sup>  
ดร.ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์<sup>2</sup>

## บทคัดย่อ

พนักงานประจำสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) เขตกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในกระบวนการทำงาน โดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านทักษะในการทำงาน ด้านโอกาสความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ ด้านระบบงาน ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นระดับมากโดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความรู้สึกรับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านผลตอบแทนรายได้จากบริษัท และสวัสดิการ ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศและสถานภาพ ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ ระดับตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือนและระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

คำสำคัญ : ปัจจัยจูงใจในกระบวนการทำงาน

## บทนำ

“ทรัพยากรมนุษย์” เป็นหนึ่งในปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร อันประกอบด้วย คน (man), เงิน (money), วัสดุ (materials) และวิธีการจัดการ (manage) ซึ่ง “คน” เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยหลักอันก่อให้เกิดและนำไปสู่ปัจจัยพื้นฐานของการบริหารอื่นๆตามมา ทั้งยังเป็นสิ่งชี้วัดถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจได้ ทำให้ปัจจัยองค์กรส่วนใหญ่จึงตระหนักและให้ความสำคัญกับระบบงานบริหารบุคคล หรือ HR & Management เป็นอย่างมากอันจะเห็นได้ว่า นักบริหารธุรกิจสมัยใหม่ต่างก็ยึดหลักในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (คน) ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อประโยชน์ขององค์กร ทั้งทางด้านการสร้างผลงานและการปลูกฝังทัศนคติที่ดี มีความ

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจอาเซียน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

<sup>2</sup> ที่ปรึกษาหลัก

รักต่อองค์กรเช่นเดียวกับการเสริมสร้างความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่ามิมีบทบาทสำคัญมากที่สุดต่อการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน

ปัจจุบันนี้ธุรกิจทางธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันและต่อสู้กันอย่างรุนแรงในทุกด้าน การสร้างความแตกต่างในการบริหารบุคลากรจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการผลักดันธุรกิจเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการแข่งขันทางธุรกิจ

**ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน)** เดิมชื่อ ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 โดยมีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาสถาบันการเงินเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดของธนาคารมาโดยตลอด จากนั้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2551 กลุ่มซีไอเอ็มบี โดย CIMB Bank Berhad ได้เข้าเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดในไทยธนาคาร และได้ดำเนินการจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อจากธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) เป็น ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) หรือ “CIMB Thai Bank Public Company Limited” ในภาษาอังกฤษ เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 ซึ่งชื่อใหม่ของธนาคารนี้นับเป็นการสะท้อนถึงการส่งผ่าน ไทยธนาคาร เข้าสู่การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มซีไอเอ็มบี กลุ่มธนาคารครบวงจรอันดับ 5 ของอาเซียนอย่างเป็นทางการ

ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการทำงาน คือบุคลากร (คน) ที่จะเป็นแรงผลักดันทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและยังส่งผลต่อการพัฒนาระบบงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ให้บริการ ด้วยธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่ติดอันดับ 1 ของอาเซียน เป็นธนาคารที่น่าร่องในเรื่องของการเป็นผู้นำ มีสาขามากมายในอาเซียน อีกทั้งยังขยายไปยังประเทศอื่นๆอีกในทวีปเอเชีย และในทุกๆประเทศ ของ ธนาคารซีไอเอ็มบี จะใช้โปรแกรมในการปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่า IP (1 Platform) บนโปรแกรมเดียวกันทั้งระบบ เพราะฉะนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยจูงใจในกระบวนการทำงาน “กรณีศึกษาบุคลากรประจำสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) เขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์สำหรับองค์กร ทั้งในแง่ของการนำไปใช้พัฒนาและเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพของการทำงานของพนักงานสาขา ตลอดจนนำไปเป็นข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจ และการวางแผนพัฒนาองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยจูงใจในกระบวนการทำงาน “กรณีศึกษาบุคลากรประจำสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) เขตกรุงเทพมหานคร”
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์

เรื่องมนุษย์สัมพันธ์มีความหมายกว้างขวางครอบคลุมถึงพฤติกรรมและการกระทำระหว่าง (Interaction) ระหว่างบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่ง หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม สำหรับบุคคลที่มีความรับผิดชอบทางการบริหารอันได้แก่ นักบริหารหรือผู้ควบคุมบังคับบัญชา ก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำหรือใช้ประมุขศิลป์ หรือภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) กับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เราอาจพิจารณาแนวความคิดของมนุษย์สัมพันธ์ได้โดยศึกษาคำนิยามของนักวิชาการต่างๆ

แกเวลอร์แมน (Gellerman.1978 อ้างในสร้อยตระกูล(ดิวนานนท์) ธรรมานะ, 2545, หน้า 121) ได้อธิบายคำว่า “มนุษย์สัมพันธ์” นั้นเป็นศัพท์ที่กว้างขวางมาก ใช้อธิบายถึงวิธีการที่บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การคิดและมีการกระทำระหว่างกันและกันภายในองค์การต่างๆ

สรุป มนุษย์สัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพราะมนุษย์สัมพันธ์ช่วยควบคุมพฤติกรรมการทำงานให้ดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่นและให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานได้ตามนโยบายขององค์กร ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะสามารถเข้าใจถึงลักษณะของแต่ละบุคคลมากน้อยแค่ไหน

**ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน หรือทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg two-factor theory or motivator-hygiene theory)** เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของเฮอริชเบอร์ก สาเหตุที่เรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย เพราะในการทำงานนั้นจะต้องมีสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ กับสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจ หรือส่วนประกอบที่เสริมให้คนเกิดความพอใจยิ่งขึ้นจึงเรียกว่าเป็นสิ่งที่ค้ำจุน

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ตามทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กกับความพึงพอใจในงาน จะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่องสองแนว คือปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่างไม่มีความพึงพอใจกับความพึงพอใจ ซึ่งหมายความว่าถ้าผู้บริหารไม่ได้ใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่เกิดความพึงพอใจในงาน แต่ถ้าผู้บริหารนำปัจจัยนี้มาใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงานก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่างความไม่พึงพอใจกับไม่มีความไม่พึงพอใจ ซึ่งหมายความว่าถ้าในหน่วยงานผู้บริหารไม่ได้จัดปัจจัยเหล่านี้ไว้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)** Edwin & Gray (วิรัช สงวนวงสวน,2551, หน้า 215-216) ได้กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจงและมีความท้าทายที่จะทำได้ จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามและมุ่งมั่นเพิ่มขึ้น และจะส่งผลให้ประสิทธิภาพสูงกว่าการกำหนดเป้าหมายทั่วไป องค์ประกอบที่จะทำให้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ประสบความสำเร็จคือ ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1. เป้าหมายเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ, 2. ความเชื่อของผู้ปฏิบัติว่าตนเองมีความสามารถ, 3. วัฒนธรรมประจำชาติของผู้ปฏิบัติงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยจิตวิทยาชื่อ “Abraham Maslow” เป็นทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไประดับสูงสุด และสรุปว่า เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้ความต้องการในระดับขั้นที่สูงถัดไปสามารถเกิดขึ้นได้ แม้ว่าความต้องการในระดับขั้นที่ต่ำกว่าจะยังไม่ได้รับการตอบสนองที่สมบูรณ์ ประกอบด้วย 1.ความต้องการด้านร่างกายหรือด้านกายภาพ, 2.ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย, 3.ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ, 4.ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความภาคภูมิใจ, 5.ความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมติฐานงานวิจัย

นรินทร์ จันทร์หอม (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ ของพนักงานจำนวน 104 คน กล่าวคือ เพศ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จึงเป็นที่มาของสมมติฐาน คือ สมมติฐานงานวิจัยที่ 1

- พนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

สิริพร อำไพศรี (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทาง การทางพิเศษแห่งประเทศไทย ซึ่งการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคือ ทัศนคติต่องาน และทัศนคติต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จึงเป็นที่มาของสมมติฐาน คือ สมมติฐานงานวิจัยที่ 2

- พนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

ประกายมาศ เพชรรอด (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แอล.วาย.อินดัสทรีส จำกัด ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมีความจูงใจมาก ในด้านความสำเร็จในงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่วนปัจจัยด้านสภาพภาพแตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จึงเป็นที่มาของสมมติฐาน คือ

### สมมติฐานงานวิจัยที่ 3

- พนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

ทวี ทองอยู่ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด(มหาชน) ผลวิจัยพบว่า ได้ทำการการวิเคราะห์ถึงแรงจูงใจโดยการตั้งสมมติฐานเรื่องแรงจูงใจกับปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อพนักงาน บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งแยกต่างประชากรศาสตร์ คือ ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลกระทบต่อปัจจัยจูงใจที่ต่างกัน

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จึงเป็นที่มาของสมมติฐาน คือ

### สมมติฐานงานวิจัยที่ 4

- พนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

อ้อมอารีย์ ยิวาศรี (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำกรปกครองอำเภอ ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจ และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำกรปกครองอำเภอ ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจกับระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จึงเป็นที่มาของสมมติฐาน คือ

### สมมติฐานงานวิจัยที่ 5

- พนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

อุมาภรณ์ บุตรน้ำเพชร (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีระยะเวลาและประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน เนื่องด้วยการทำงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เน้นพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานและรักษาพนักงานให้ดำรงอยู่กับองค์กรต่อไป

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จึงเป็นที่มาของสมมติฐาน คือ

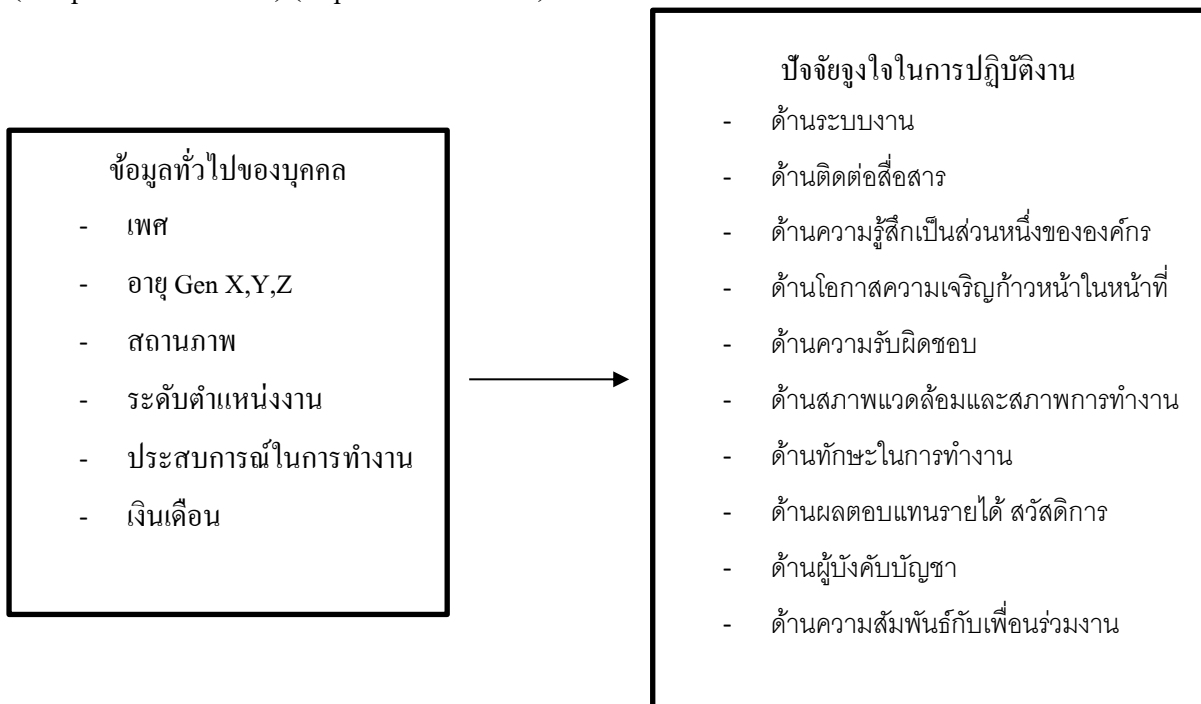
### สมมติฐานงานวิจัยที่ 6

- พนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

## จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสรุปเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้

ตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม

(Independent Variables) (Dependent Variables)



## ระเบียบวิธีวิจัย

### ประชากรและตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยระบุสาขาของธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด(มหาชน) ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 48 สาขา 240 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 3 ตำแหน่งหน้าที่ 1.หัวหน้าหน่วยบริการ ,2. ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยบริการ ,3. เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เป็นการอธิบายข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ส่วนที่1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำมาแจกแจงจำนวนความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ส่วนที่2. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในกระบวนการทำงานของ พนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) เขตกรุงเทพมหานคร โดยนำมาคำนวณค่าเฉลี่ย (X) และค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

## 2. สถิติเชิงวิเคราะห์ (Inferential Statistics)

2.1 วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างตัวแปร ได้แก่ เพศ โดยใช้การวิเคราะห์ตามสถิติ T-Test

2.2 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ อายุ สภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน รายได้ต่อเดือน และปัจจัยจูงใจในกระบวนการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติ F-Test (Analysis of Variance: ANOVA)

### อภิปรายผล

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยนำประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. พนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ให้ความสำคัญกับพนักงานทั้งชายและหญิงในระดับเท่าเทียมกัน รวมทั้งในการทำงานทุกคนจะต้องพึ่งพาอาศัยกันไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชายจึงทำให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน มีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน จึงทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ นรินทร์ จันท์หอม (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ โดยเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย

2. พนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน 10 ด้าน โดยพนักงานที่มีอายุมากกว่ามีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุเพิ่มขึ้น เข้าใจและสามารถปรับตัวกับนโยบาย เป้าหมาย และวัฒนธรรมองค์กร ได้ดีกว่า จึงมีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นรินทร์ จันท์หอม (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ ผลวิจัยพบว่า อายุที่แตกต่างกันไม่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. พนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน 10 ด้าน โดย หัวหน้าหน่วยบริการสาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยบริการสาขา และเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า และผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยบริการสาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมน้อยกว่าเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า ทั้งนี้เนื่องจาก หัวหน้าหน่วยบริการสาขา มีความรับผิดชอบในหน้าที่มากกว่า และต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงต้องทุ่มเทกับการทำงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด เพื่อให้สาขามีผลการดำเนินงานที่ดีตรงตามเป้าหมายขององค์กร จึงทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวี ทองอยู่ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด(มหาชน) ผลวิจัยพบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลกระทบต่อปัจจัยจูงใจที่ต่างกัน

4. พนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน 10 ด้าน โดยผู้ที่มีระดับเงินเดือนสูงกว่ามีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้ที่มีระดับเงินเดือนน้อยกว่า ทั้งนี้เนื่องจาก พนักงานที่มีระดับเงินเดือนสูงขึ้นย่อมต้องการแสวงหารายได้และความเจริญก้าวหน้าในอาชีพให้สูงขึ้น และพอใจกับการทำงานในองค์กร ส่งผลให้ทุ่มเทกับการทำงาน และต้องการความมั่นคง จึงทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซีระชัย ไชยมือง (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมอิสตินแกรนด์สาทรกรุงเทพฯ ผลของการศึกษาพบว่า รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

5. พนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน 6 ด้าน โดยผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่ามีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่อายุงานมากกว่าต้องการความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น จึงมีความตั้งใจทำงานเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุมารณณ์ บุตรน้ำเพชร (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีระยะเวลาและประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

1. จากการศึกษาพบว่าพนักงานสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุ ระดับเงินเดือน ระดับตำแหน่งงานและระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ดังนั้นธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ควรจัดองค์ประกอบในการทำงานให้กับพนักงานแต่ละกลุ่มที่มีอายุ ระดับเงินเดือน ระดับตำแหน่งงานและระยะเวลาในการทำงานอย่างเท่าเทียมและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานทุกกลุ่มมีแรงจูงใจในการทำงาน

2. จากการศึกษาพบว่า พนักงานประจำสาขา ธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) เขตกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในกระบวนการทำงาน โดยรวมและรายด้าน 10 ด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แสดงว่าพนักงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของสาขาธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) เขตกรุงเทพมหานคร ในปัจจุบันมีความเหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารสาขาธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) เขตกรุงเทพมหานครควรรักษามาตรฐานในการกำหนดคกฏเกณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ ในการจัดการทรัพยากรบุคคลและพัฒนาการจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้านอยู่เสมอ ดังเช่น

2.1 ควรมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของพนักงานเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และควรมอบหมายงานให้พนักงานในปริมาณที่เหมาะสม



2.2 ควรจัดให้มีการฝึกทักษะ เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานให้แก่พนักงาน รวมถึงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง

2.3 ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการทำงานของตนเอง อย่างเป็นอิสระ

2.4 ผู้บังคับบัญชาควรมีการบังคับบัญชาที่ไม่เคร่งครัดจนเกินไป โดยผู้บังคับบัญชาควรมีการประชุมพูดคุย สื่อสารกับพนักงานอย่างเป็นกันเอง เพื่อเป็นการชี้แจงและทบทวนขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการเล่าประสบการณ์ในปัญหาที่เจอ จะได้ช่วยในการร่วมกันคิดและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการเข้าไปช่วยให้การทำงานในแต่ละขั้นตอนมีความเข้าใจที่ตรงกันและถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติขององค์กรอยู่ โดยตลอด

### ข้อเสนอแนะเชิงการบริหารที่มาจากผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ของพนักงานทุกคนในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อนำมาปรับปรุงและเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดปัจจัยจูงใจในการทำงาน ให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี ส่งผลทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีคุณภาพ และทำให้องค์กรมีศักยภาพที่ดีด้วย

### บรรณานุกรม

- ทวี ทองอยู่. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด(มหาชน) ศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- นรินทร์ จันทร์หอม. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคาร ออมสินเขตกาฬสินธุ์. งานนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สิริพร อำไพศรี. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทาง การทางพิเศษแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อ้อมอารีย์ ชีวาศรี. (2552). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครอง อำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์. งานนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- อุมาภรณ์ บุตรน้ำเพชร. (2556). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. ค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี. สื่ออินเทอร์เน็ต <https://www.cimbthai.com/th/about-us/history/cimb-thai-bank.html> สืบค้นเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2561