

**ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
กรณีศึกษา: ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**
**Factors Influencing Work Motivation of Employees in a
Commercial Bank in Phra Nakhon Si Ayutthaya**

นาย พีระพงษ์ ธีระเพียร

โครงการ IT-Smart คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

ผู้รับผิดชอบบทความ

Mr. Peerapong Teerapian

6614190052@rumail.ru.ac.th

M.B.A. for IT-Smart Program, Faculty of Business Administration,

Ramkhamhaeng University, Thailand

Corresponding author

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยนำแนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นกรอบการวิจัยและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น พนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 156 คน ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยแต่ละด้านมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 6 ด้าน เช่น ด้านความสำเร็จ ลักษณะของงาน การเจริญเติบโต ความปลอดภัยในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และค่าตอบแทน ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูล

สำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานธนาคารพาณิชย์อย่างยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ : ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ, แรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน,
พนักงานธนาคารพาณิชย์, ธนาคารพาณิชย์

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารพาณิชย์ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยทำหน้าที่
เป็นศูนย์กลางทางการเงิน ทั้งในด้านการให้บริการแก่ประชาชนและภาคธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของ
เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ได้เข้ามามีบทบาทอย่างมาก ส่งผลให้ธนาคารต้องเร่งปรับตัว
ปรับกลยุทธ์ และพัฒนารูปแบบการให้บริการ เพื่อให้สามารถแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการ
ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Techsauce, 2023: PostToday, 2018)

ในอดีตอาชีพพนักงานธนาคารจะถือเป็นอาชีพที่มั่นคงและมีสวัสดิการที่ดี แต่ปัจจุบันกลับพบว่ามี
แนวโน้มลดจำนวนพนักงานและสาขาลง เนื่องจากการนำระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีอัตโนมัติมาใช้
มากขึ้น เช่น การปิดสาขาหรือการลดตำแหน่งงานในธนาคารหลายแห่ง ทั้งในประเทศไทยและ
ต่างประเทศ เช่น Deutsche Bank และ UniCredit ในยุโรป (eFinanceThai, 2566: Bloomberg,
2023) การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความไม่มั่นคงในอาชีพ และอาจส่งผลกระทบต่อ
แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ
ทำงาน ความทุ่มเท และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หากแรงจูงใจลดลง ย่อมอาจกระทบต่อ
คุณภาพการให้บริการและอัตราการลาออก ซึ่งจะกระทบต่อเสถียรภาพขององค์กรในระยะยาว
(ธัญญ์นภัส พรหมวิริยะ, 2565)

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์
กรณีศึกษา: ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนด
แนวทาง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมจะช่วยให้พนักงานมีความสุข
ในการทำงาน เกิดความทุ่มเท และพร้อมที่จะพัฒนาไปพร้อมกับองค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สมมติฐานการวิจัย

- H1: ความสำเร็จของงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- H2: ความก้าวหน้าในการทำงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- H3: ลักษณะของงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- H4: การยอมรับนับถือ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- H5: การเจริญเติบโต มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- H6: นโยบายและการบริหารงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- H7: ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- H8: ความปลอดภัยในการทำงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- H9: ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- H10: ค่าตอบแทน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- H11: สภาพการทำงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนี้

ตัวแปรอิสระ คือ **ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)** ได้แก่ ความสำเร็จ (Achievement) ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) ลักษณะของงาน (Work itself) การยอมรับนับถือ (Recognition) และการเจริญเติบโต (Growth)

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน (Company policy) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) ความปลอดภัยในการทำงาน (Job security) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) ค่าตอบแทน (Salary) และสภาพการทำงาน (Work condition)

ตัวแปรตาม ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Job Motivation)

โดยทำการศึกษาช่วงมีนาคม-มิถุนายน 2568 ครอบคลุมเนื้อหา **ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors)** ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ มีประชากรที่สามารถทำวิจัย ได้แก่ พนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 255 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยแก่ผู้สนใจ เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้มีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ทั้งฐานข้อมูลออนไลน์ ระบบสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต และเอกสารทางวิชาการต่างๆ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ แรงจูงใจในการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้บุคลากรแสดงศักยภาพได้เต็มที่ และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม (Luthans, 2011; Kinicki & Williams, 2008) แนวคิดของ Herzberg (1959) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็นสองกลุ่มหลัก ได้แก่

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจภายใน เช่น ความสำเร็จ (Achievement), ความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement), ลักษณะงาน (Work itself) การยอมรับนับถือ (Recognition) และ การเจริญเติบโต (Growth)

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เช่น นโยบายและการบริหาร Company policy), ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) ค่าตอบแทน (Salary), ความปลอดภัยในการทำงาน (Work security), ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor), ค่าตอบแทน (Salary) และ สภาพการทำงาน (Work conditions)

โดย Herzberg ระบุว่าหากขาดปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แม้จะไม่ได้กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจโดยตรงก็ตาม แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) ที่ระบุว่าพนักงานจะมีแรงจูงใจสูงเมื่อเชื่อว่าความพยายามของตนจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการและผลลัพธ์นั้นมีคุณค่า สำหรับภาคการธนาคารซึ่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการแข่งขันสูง แรงจูงใจจึงยังมีบทบาทสำคัญในการรักษาคุณภาพการบริการและ

ความผูกพันต่อองค์กร (Luthans, 2011; Vroom, 1964) งานวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศยังยืนยันบทบาทของแรงจูงใจในหลายมิติ เช่น งานวิจัยของ ณัฏฐา ใจตรง (2566) พบว่าความสำเร็จและลักษณะงานเป็นแรงผลักดันหลักสำหรับพนักงานยุคใหม่ ขณะที่ ศิริวรรณ นันทวงศ์ (2564) เน้นย้ำว่าลักษณะงานที่มีความหมายและท้าทายจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร ส่วน เชษฐिता กุศลไสยานนท์ (2564) พบว่าโอกาสในการพัฒนาและเติบโตทางอาชีพเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทและคงอยู่กับองค์กร ด้านปัจจัยค่าจ้าง บำรุงศิลป์ (2553) และ สุชาติ วงษ์ปัญญา (2562) ชี้ว่าค่าตอบแทนและความมั่นคงในอาชีพเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจพื้นฐานให้กับพนักงาน และเมื่อรวมกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนา จะช่วยลดอัตราการลาออกและเสริมสร้างความภักดีต่อองค์กร งานวิจัยของ ภัทรวดี ทรัพย์ประเสริฐ (2565) ยังพบว่า การมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยจูงใจให้บุคลากรอยู่ในองค์กรระยะยาว

ในภาพรวม ทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมาเน้นย้ำว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างความต้องการส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังเสริมสร้างความผูกพัน และความยั่งยืนในการพัฒนาองค์กรในอนาคต (Herzberg, 1959; Ryan & Deci, 2000)

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำดำเนินการทำแบบสอบถามออนไลน์กับกลุ่มตัวอย่าง จากจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 255 คนการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งกำหนดค่าความคลื่อนเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 5% จะได้กลุ่มตัวอย่าง คือ 156 คน

ทำการแจกแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่านทาง Google form หลังจากเก็บแบบรวบรวมได้ครบ 156 ชุด จะดำเนินการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และคำนวณผลโดยผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) ในลำดับถัดไป

1. ปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors) จำนวน 7 ข้อ เป็นคำถามปลายปิด

ส่วนที่ 2 ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จ (Achievement) ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) ลักษณะของงาน (Work itself) การยอมรับนับถือ (Recognition) การเจริญเติบโต (Growth) อ้างอิงงานวิจัย Tan and Waheed (2011:92) จำนวนทั้งหมด 14 ข้อ วัดระดับความคิดเห็น 5 ระดับ (Likert scale)

ส่วนที่ 3 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร (Company policy) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) ความปลอดภัยในการทำงาน (Work security) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) ค่าตอบแทน (Salary) สภาพการทำงาน (Work condition) อ้างอิงงานวิจัย Tan and Waheed (2011:92) จำนวนทั้งหมด 16 ข้อ วัดระดับความคิดเห็น 5 ระดับ (Likert scale)

ส่วนที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Job Motivation) ของพนักงานพาณิชย์แห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อ้างอิงงานวิจัย Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude (2013) จำนวนทั้งหมด 6 ข้อ วัดระดับความคิดเห็น 5 ระดับ (Likert scale) 2013)

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 68.59 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 70 คิดเป็นร้อยละ 44.87 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี 130 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 มีสถานภาพโสด 79 คน คิดเป็นร้อยละ 50.64 ตำแหน่งที่ปรึกษาทางการเงิน/เจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจ/เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ/เจ้าหน้าที่การตลาด (Financial Advisor, Relationship Manager, Loan Analysis, Marketing Officer) จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 39.74 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 29.49 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001-45,000 บาท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 27.56

ตารางที่ 1: ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมการถดถอยเชิงพหุคูณ

	B	Std. Error	β	t	Sig. (p-value)
Constant	1.112	0.307		3.62	0.001
ความสำเร็จ	0.223	0.091	0.220	2.45	0.016*
ความก้าวหน้าในการทำงาน	0.087	0.089	0.082	0.98	0.331
ลักษณะของงาน	0.198	0.092	0.192	2.15	0.034*
การยอมรับนับถือ	0.112	0.084	0.106	1.34	0.183
การเจริญเติบโต	0.177	0.085	0.169	2.08	0.040*
นโยบายและการบริหาร	0.102	0.091	0.096	1.12	0.265
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.146	0.087	0.139	1.68	0.096
ความปลอดภัยในการทำงาน	0.188	0.088	0.180	2.13	0.036*
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	0.201	0.084	0.196	2.39	0.019*
ค่าตอบแทน	0.172	0.085	0.170	2.02	0.046*
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.121	0.087	0.116	1.39	0.168

R = 0.755, R² = 0.570, Adjusted R² = 0.532, F = 14.93, Sig. < 0.001

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) พบว่าโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า R = 0.755 แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง และมีค่า R² เท่ากับ 0.570 หมายความว่าตัวแปรอิสระทั้ง 11 ตัวร่วมกันสามารถอธิบายแรงจูงใจของพนักงานธนาคารได้ถึงร้อยละ 57 และค่า Adjusted R² เท่ากับ 0.532 ยืนยันความเหมาะสมของโมเดลเมื่อคำนึงถึงจำนวนตัวแปรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ค่าสถิติ F = 14.930 ที่ระดับ Sig. = 0.000 (p < 0.001) ยืนยันว่าโมเดลโดยรวมนั้นมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ตัวแปรที่ใช้สามารถระบุแรงจูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า 6 ตัวแปรมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ปัจจัยด้านความสำเร็จ ($\beta = 0.220$, p = 0.016) รองลงมาคือ ลักษณะของงาน ($\beta = 0.192$, p = 0.034) การเจริญเติบโต ($\beta = 0.169$, p = 0.040) ความปลอดภัยในการทำงาน ($\beta = 0.180$, p = 0.036) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($\beta = 0.196$, p = 0.019) และค่าตอบแทน ($\beta = 0.170$, p = 0.046) ตามลำดับ สนับสนุนสมมติฐานที่ H1, H3, H5, H8, H9 และ H10

อภิปรายผล

ผลของการศึกษาสามารถอภิปรายผล ปัจจัยที่ไม่พบผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่

1. ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) ไม่พบอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาผลลัพธ์นี้สะท้อนว่าพนักงานอาจมองว่าการเลื่อนตำแหน่งหรือเติบโตในสายงานเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ซึ่งบริบทของธนาคารพาณิชย์ที่มีโครงสร้างแบบลำดับขั้น (Hierarchical) และเน้นความมั่นคงมากกว่าการแข่งขันด้านตำแหน่ง อาจทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับผลงานประจำวันและผลตอบแทนระยะสั้นมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ Kuo and Chen (2004) ที่พบว่าความก้าวหน้าเป็นปัจจัยสำคัญในกลุ่มพนักงานบริการในไต้หวัน จะเห็นความแตกต่างซึ่งอาจเกิดจากวัฒนธรรมการทำงานและความคาดหวังที่ต่างกัน ผู้วิจัยเห็นว่า แม้ความก้าวหน้าในงานจะไม่ส่งผลชัดเจนในครั้งนี้ แต่ยังคงเป็นองค์ประกอบที่สามารถพัฒนาเพื่อเสริมแรงจูงใจในระยะยาวได้ หากองค์กรสามารถออกแบบเส้นทางอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจน สื่อสารโอกาสก้าวหน้า และจัดอบรมพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง พนักงานจะมีเป้าหมายในการเติบโตและรู้สึกมีคุณค่า ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กรในอนาคต

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) ไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อาจเกิดจากการที่พนักงานมองว่าการยอมรับจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารเป็นเรื่องปกติ และเป็นสิ่งที่ควรได้รับตามบทบาทหน้าที่ ไม่ได้ถือว่าเป็นสิ่งพิเศษที่กระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันเพิ่มขึ้น สาเหตุส่วนหนึ่งอาจมาจากโครงสร้างองค์กรที่มีลำดับขั้นและกฎระเบียบที่เข้มงวด ทำให้การยอมรับถูกมองว่าเป็นเพียงกระบวนการประเมินผลงานมากกว่าการเสริมแรงจูงใจทางจิตวิทยา เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ Robbins and Judge (2009) ที่พบว่า การยอมรับสามารถสร้างแรงจูงใจได้สูง ผลการศึกษานี้จึงสะท้อนถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรมการทำงานและความคาดหวังของพนักงานไทย ผู้วิจัยเห็นว่า แม้การยอมรับจะไม่ส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในครั้งนี้ แต่ยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ลดความรู้สึกโดดเดี่ยว และเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม หากองค์กรสามารถพัฒนารูปแบบการยอมรับให้น่าเชื่อถือและจริงใจมากขึ้น อาจช่วยให้การยอมรับกลับมาเป็นแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพได้ในอนาคต

3. นโยบายและการบริหาร (Company policy) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แต่ทำหน้าที่เป็นกรอบมาตรฐานให้พนักงานปฏิบัติตาม พนักงานส่วนใหญ่มองว่านโยบายและการบริหารเป็นเพียงกฎระเบียบจำเป็น ไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการทำงาน หรือสร้างแรงจูงใจเชิงบวก เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของธนาคารพาณิชย์มักมีความเข้มงวด โปร่งใส และเน้นการปฏิบัติตามขั้นตอน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพงานมีข้อจำกัดในการตัดสินใจและมีอิสระน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ Robbins and Judge (2009) ที่ชี้ว่านโยบายที่ยืดหยุ่นและโปร่งใสสามารถสร้างความพึงพอใจได้ จะเห็นได้ว่าผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งอาจมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความคาดหวังในการทำงานของพนักงานธนาคารที่เน้นความมั่นคง ผู้วิจัยเห็นว่า แม้ปัจจัยนี้จะไม่ส่งผลเชิงจูงใจโดยตรง แต่ยังคงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระยะยาว

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พนักงานมองว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นเรื่องพื้นฐานที่ควรมีในทุกองค์กร เพื่อช่วยให้งานประจำวันดำเนินไปอย่างราบรื่น และลดความตึงเครียด แต่ไม่ได้ถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่สร้างแรงผลักดันให้ทำงานมากขึ้น เนื่องจากงานในธนาคารเน้นผลลัพธ์ ความถูกต้อง และมาตรฐานที่เข้มงวด ทำให้ความสำเร็จถูกผูกกับการประเมินจากหัวหน้างาน และโอกาสในการเติบโตในอาชีพมากกว่าความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ Robbins and Judge (2009) และ Goleman (1998) ที่พบว่าความสัมพันธ์ที่ดีช่วยลดการลาออกและเพิ่มความผูกพัน พบว่าผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกันทั้งหมด อาจเนื่องมาจากลักษณะงานในธนาคารที่เน้นความเป็นทางการสูง และบทบาทงานที่ชัดเจน ผู้วิจัยเห็นว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยลดความเครียดและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย การมีกิจกรรมร่วมกัน หรือโครงการเสริมสร้างทีม สามารถช่วยเพิ่มความผูกพันและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในระยะยาว ดังนั้น แม้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจะไม่ส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจ แต่การรักษาบรรยากาศที่เป็นมิตร ยังคงมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพัน และลดปัญหาความขัดแย้งภายในทีมในระยะยาว

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พนักงานมองว่าสภาพแวดล้อม เช่น ความสะอาด ความปลอดภัย และบรรยากาศที่เหมาะสม เป็นเรื่องปกติที่องค์กรควรจัดให้ ทำให้ไม่ได้ถูกพิจารณาเป็นแรงกระตุ้นให้ทุ่มเทหรือเพิ่มความพยายามในการทำงาน โดยเฉพาะในบริบทของธนาคารพาณิชย์ ที่มีมาตรฐานสูง และมีระบบการจัดการที่เป็นระเบียบ พนักงานจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่น เช่น ความสำเร็จในงาน หรือโอกาสก้าวหน้า มากกว่าสภาพแวดล้อม เมื่อเทียบกับงานวิจัยของ Chandrasekar (2011) ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมจะลดแรงจูงใจ พบว่าผลการศึกษานี้ต่างออกไป เพราะพนักงานธนาคารได้รับสภาพแวดล้อมที่ดีตามมาตรฐานอยู่แล้ว ทำให้ไม่ได้มองว่าสภาพแวดล้อมเป็นแรงผลักดันหลัก ผู้วิจัยเห็นว่า แม้จะไม่พบอิทธิพลเชิงบวกที่ชัดเจน แต่สภาพแวดล้อมก็ยังคงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยสร้างความรู้สึกลดความกังวล และทำให้พนักงานมีสมาธิ ผู้วิจัยจึงเสนอให้องค์กรคงมาตรฐานสภาพแวดล้อมให้อยู่ในระดับที่ดีต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่าปัจจัยจูงใจ (**Motivation factors**) ได้แก่ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ (Achievement) ลักษณะของงานที่ท้าทาย (Work itself) และโอกาสในการเติบโตทางสายอาชีพ (Growth) มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ดังนั้น ธนาคารควรออกแบบงานให้มีความท้าทาย มีคุณค่า และสอดคล้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล รวมถึงกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ ลดความจำเจ และเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ธนาคารควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมอบหมายงานที่ท้าทายจะช่วยพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และเตรียมความพร้อมในการรับมือกับบทบาทที่สูงขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กร สำหรับปัจจัยค้ำจุน (**Hygiene factors**) เช่น ความมั่นคงในการทำงาน (Job security) ค่าตอบแทน (Salary) และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) พบว่ามีผลต่อแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญ ธนาคารควรปรับปรุงระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมและเป็นธรรม พร้อม

จิตสวัสดิการที่ครอบคลุม เช่น การรักษาพยาบาล ประกันชีวิต และโครงการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล เพื่อลดความกังวลในอนาคตและสร้างความมั่นคงทางจิตใจ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน เป็นอีกปัจจัยสำคัญควรสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงโค้ช (Coaching Leadership) มีทักษะการสื่อสารที่ดี รับฟังความคิดเห็น และให้คำปรึกษาอย่างจริงจัง ความสัมพันธ์ที่สร้างความไว้วางใจจะช่วยลดความเครียด และทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์กร ควรจัดอบรมหรือโครงการพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งจะช่วยสร้างความผูกพันกับองค์กร และลดอัตราการลาออกในระยะยาว ดังนั้น ควรมีการติดตามและประเมินแรงจูงใจของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านแบบสอบถาม ความพึงพอใจ หรือการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้สามารถปรับปรุงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม และตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การจัดการแรงจูงใจที่เป็นระบบจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว (Herzberg, 1959; Robbins & Judge, 2019)

เอกสารอ้างอิง

- เชษฐธิดา กุศลลาไสยานนท์. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรเอกชน [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล].
- ณัชชา ใจตรง. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรธุรกิจยุคใหม่ [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ].
- ธัญญ์นภัส พรหมวิริยะ. (2565). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจบริการ [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง].
- บำรุงศิลป์ อินทร์ศรี. (2553). การพัฒนาระบบค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน. *วารสารการจัดการธุรกิจ*, 7(2), 33–47.
- ภัทรวดี ทรัพย์ประเสริฐ. (2565). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรการเงิน [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่].
- ศิริวรรณ นันทวงศ์. (2564). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันและแรงจูงใจของพนักงานในหน่วยงานราชการ [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์].
- สุชาติ วงษ์ปัญญา. (2562). ค่าตอบแทนกับความพึงพอใจของบุคลากรในภาคการเงิน. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 12(1), 77–88.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2013). Preliminary study of job satisfaction and motivation of Malaysian primary healthcare professionals: A cross-sectional study. Academia.edu. สืบค้นจาก <https://www.academia.edu/5309019>
- Bloomberg. (2023). Global banks cut 75,000 jobs amid digital transformation. Bloomberg News.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–19.
- eFinanceThai. (2566). แบงก์ใหญ่ทั่วโลกไล่พนักงาน ปี 66 เลิกจ้างพุ่งกว่า 6 หมื่นตำแหน่ง. eFinanceThai. สืบค้นจาก <https://www.efinancethai.com/LastestNews/LatestNewsMain.aspx?release=y&id=Y2FvRnNDZkFtZlU9>

- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. Bantam Books.
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2008). Management: A practical introduction (4th ed.). McGraw-Hill.
- Kuo, T. H., & Chen, C. C. (2004). Individual demographic differences and job satisfaction among information technology personnel: An empirical study in Taiwan. International Journal of Human-Computer Studies, 61(6), 799–822.
- Luthans, F. (2011). Organizational behavior: An evidence-based approach (12th ed.). McGraw-Hill.
- PostToday. (2018). ธนาคารไทยพาณิชย์ลดสาขาและพนักงาน รับยุคดิจิทัลแบงกิ้ง. PostToday. สืบค้นจาก <https://www.posttoday.com/finance/news/563742>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54–67.
- Techsauce. (2023). ธนาคารไทยเร่งปรับตัวรับยุคดิจิทัล. Techsauce. สืบค้นจาก <https://techsauce.co/news/thai-banking-digital-2023>
- Tan, T.-H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94. สืบค้นจาก https://ejournal.usm.my/aamj/article/view/aamj_vol16-no-1-2011_4
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.