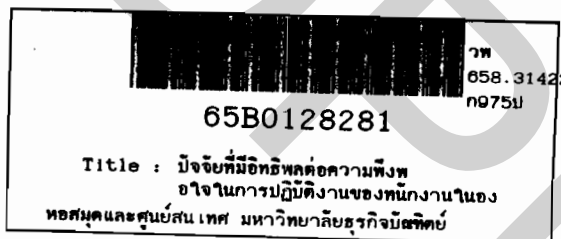




ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบและองค์การที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ
ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และ
พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ในเขตกรุงเทพมหานคร

นายไกรวุฒิ กีระจินดา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2541

ISBN 974 - 281 - 234 - 9

**Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in Reengineering Organization
and Non-Reengineering Organization : A Case Study of Employees in the
Thai Farmer Bank Public Company Limited and Bangkok Bank Public
Company Limited in Bangkok Metropolitan**

MR. KRAIPHUT KERAGACHINDA

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration
Department of Business Administration
Graduate School Dhurakitpundit University**

1998

ISBN 974 - 281 - 234 - 9



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบึงฉลือ

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบ
รื้อปรับระบบและองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบศึกษาเฉพาะกรณี
พนักงานธนาคารสึกรไทย จำกัด(มหาชน)และพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน)**

โดย **นายไกรวุฒิ กีระจินดา** ในเขตกรุงเทพมหานคร

สาขาวิชา **บริหารธุรกิจ**

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ **ดร.รังสิมา ไอรำไพวัฒน์**

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(**ดร.อดิสรณ์ พงศ์ยงสิทธิ์**)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(**ดร.รังสิมา ไอรำไพวัฒน์**)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(**ดร.ชำนาญ ปิยะนิตพงษ์**)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(**รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย**)

..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย
(**รศ.สมจิตร ล้วนจำเริญ**)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(**ดร.พีรพันธุ์ พาลุสุข**)

วันที่ **30** เดือน **พฤษภาคม** พ.ศ. **2541**

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร. รังสิมา ไอราวัดวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาแนะนำ ตั้งแต่การตรวจแก้เค้าโครงวิทยานิพนธ์ และตรวจแก้วิทยานิพนธ์ เพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จึงขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณประธาน และกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาเป็นกรรมการควบคุมการสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณร้อยโทหญิงรุ่งนภา กิระจินดา ซึ่งเป็นภรรยาของข้าพเจ้าที่ได้ช่วยเหลือในการพิมพ์วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้กับ บิดา มารดา ผู้ที่สนับสนุนให้กำลังใจในการศึกษาครั้งนี้ และบุตรอันเป็นที่รักยิ่ง รวมทั้งอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ความผิดพลาดและข้อบกพร่องใด ๆ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

นายไกรวุฒิ กิระจินดา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ม
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ	
ความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
สมมุติฐานการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
2 แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวความคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	12
แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ.....	13
ความหมายของการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ.....	14
องค์ประกอบของการรีอปรับระบบ.....	16
กระบวนการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ.....	22
ข้อผิดพลาดของการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ.....	23
แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	25
ทฤษฎีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	25
ปัจจัยเบื้องต้นที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	29
ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30

บทที่	หน้า
3	
ระเบียบวิธีวิจัย.....	34
กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	35
สมมุติฐานการวิจัย.....	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
การทดสอบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	39
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
บทที่ 4	40
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
การวิเคราะห์ร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล และค่าเฉลี่ยปัจจัยจิตใจ	
ปัจจัยค้ำจุน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	41
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับ	
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	44
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจ ปัจจัยค้ำจุน และลักษณะองค์การ	
กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	53
ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์การที่มีการ	
เปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบและองค์การที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ.....	59
บทที่ 5	61
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	61
สรุป.....	61
สรุปผลการศึกษา.....	62
อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	64
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	67
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป.....	67
บรรณานุกรม.....	68
ภาคผนวก.....	71
แบบสอบถาม.....	72
การแบ่งสาขาธนาคาร.....	78
ตารางกลุ่มตัวอย่าง.....	86
ประวัติผู้วิจัย.....	87

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ทฤษฎีสองปัจจัย	26
2 ทฤษฎีลำดับความต้องการ ทฤษฎี ERG ทฤษฎีสองปัจจัย.....	29
3 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่ ปฏิบัติงานในธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	41
4 ค่าเฉลี่ยปัจจัยในการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง แบบหรือปรับระบบ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และ องค์กรที่ไม่มีการ เปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน).....	43
5 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามความสัมพันธ์ของระดับรายได้ และความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) และธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน).....	45
6 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามความสัมพันธ์ของระดับการศึกษาและความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) และธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน).....	47
7 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานและความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) และธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน).....	49
8 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามความสัมพันธ์ของระยะเวลาในการปฏิบัติงานและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน).....	51
9 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน	54
10 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนและลักษณะองค์กรกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	56
11 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนและระยะเวลาในการ เปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	58
12 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง แบบหรือปรับระบบและองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ.....	60

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ช่วงการเปลี่ยนแปลง.....	2
2	ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow.....	27
3	ทฤษฎี ERG.....	28
4	กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	35

DPU

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานใน องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบและองค์กรที่ไม่มีการ เปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
ชื่อนักศึกษา	นายไกรวุฒิ กิระจินดา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.รังสิมา ไอราวัดวัฒน์
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2540

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ คือพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ คือ พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และสุ่มตัวอย่างจากพนักงานธนาคารของทั้ง 2 ธนาคาร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายชั้น (Multi-Stage Sampling) ซึ่งใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายเพื่อเลือกสาขาจากภาคต่าง ๆ ของธนาคารในกรุงเทพมหานคร โดยสุ่มตัวอย่างธนาคารละ 10 สาขา เมื่อได้สาขาของทั้งสองธนาคารจำนวน 20 สาขาแล้ว พนักงานในสาขาของธนาคารเหล่านั้นเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยได้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 600 คน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ส่วนที่ 3 สอบถามข้อมูลระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ และส่วนที่ 4 สอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือสถิติเชิงพรรณนาได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ Chi-Square การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และค่าสถิติ t - test

ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ในส่วนของระดับรายได้ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจในด้านความสำเร็จในงาน ลักษณะงานและความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยค้ำจุน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความสัมพันธ์ในการทำงานเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีความ

พึงพอใจในการปฏิบัติงานลดลง และเมื่อผู้วิจัยเพิ่มตัวแปร Dummy ของการเปลี่ยนแปลงแบบ
รื้อปรับระบบเข้าไปในสมการถดถอยพหุคูณ (0 = ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบ
1 = มีการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบ) ซึ่งมีปัจจัยจุดและปัจจัยค่าจุนรวมอยู่ด้วยในการ
วิเคราะห์สหสัมพันธ์ถดถอย ผลการวิจัยพบว่าการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบ ไม่มีความ
สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อนำตัวแปรระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง
แบบรื้อปรับระบบเข้าไปแทนที่ตัวแปร Dummy ของการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบในสม
การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบมีความ
สัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กล่าวคือ ถ้า
ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบของธนาคารเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติ
งานของพนักงานธนาคารจะลดลง

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง
แบบรื้อปรับระบบและพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบมี
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันนั้น ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือ
พนักงานของทั้งสององค์กรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน โดยพนักงานของ
ธนาคารทั้งสองธนาคารมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

Thesis Title Factors Affecting Job Satisfaction of Reengineering
 Organization and Non-Reengineering Organization : A Case
 Study of Employees in the Thai Farmer Bank Public Company
 Limited and the Bangkok Bank Public Company Limited in
 Bangkok Metropolitan

Name Mr. Kraiphut Keragachinda

Thesis Advisor Dr. Rangsim Airawanwat

Department Business Administration

Academic year 1997

ABSTRACT

The objective of this study is to find factors affecting job satisfaction of employees in reengineering organization, the Thai Farmer Bank Public Company Limited; and employees in non-reengineering organization, the Bangkok Bank Public Company Limited in Bangkok Metropolitan Area. A survey research of banks' employees was conducted using a multi-stage sampling procedure by randomly select 10 branches of each Bank. The employees currently work at the selected 20 branches are samples of this research with a total of 600 samples. Data were collected by questionnaire that were sent by hand to respondents. The questionnaire is divided into four parts: personal characteristics, motivation factors and hygiene factors, duration of reengineering, and job satisfaction. Descriptive statistics employed in this study are percentages, arithmetic mean, and standard deviation. In addition, statistical analyses for testing of hypotheses are chi-square test, multiple regression, and t-test.

The results of the study show that among personal characteristics; income, job position, and years of experience have statistical significant relationships with job satisfaction at the level of 0.05 while educational background has no significant relationship with job satisfaction. Major findings of hypothesis's testing regarding to the relationships among motivational factors, hygiene factors, and job satisfaction are the followings. Among motivational factors; achievement,

work itself, and responsibility have positive significant relationships with job satisfaction. Among hygiene factors, interpersonal relationship in a workplace has negative significant relationship with job satisfaction. When dummy variable of reengineering (0 = non-reengineering , and 1= reengineering) are added to the regression equation which includes motivational factors and hygiene factors in the analysis, the reengineering variable has no statistical significant relationship with job satisfaction. However, when duration of reengineering is included in the analysis to replace the dummy variable, the research finding indicates that duration of reengineering has negatively statistical significant relationship with job satisfaction in the direction that if the duration of reengineering increases, the job satisfaction decreases.

In addition, it is found that job satisfaction of bank' employees in reengineering organization is not statistically different from employees in non-reengineering organization. More specifically, employees of both organizations have job satisfaction at medium level.

ความสำคัญของปัญหา

ในช่วง 4 - 5 ปีที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศและภายในประเทศทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา ในภูมิภาคเอเชียมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีการขยายตัวและพัฒนาการของเอเปค (APEC) การจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน หรืออาฟต้า (AFTA) ตลอดจนการขยายตัวของแนวความคิดที่ว่าด้วย “สามเหลี่ยมเศรษฐกิจ” (Golden Triangle) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นเครื่องชี้ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจเพิ่มขึ้น

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนี้มีมาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยปกติลักษณะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะดำเนินไป โดยแบ่งเป็นช่วงการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ช่วงดังนี้ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ , 2539 : 14-19)

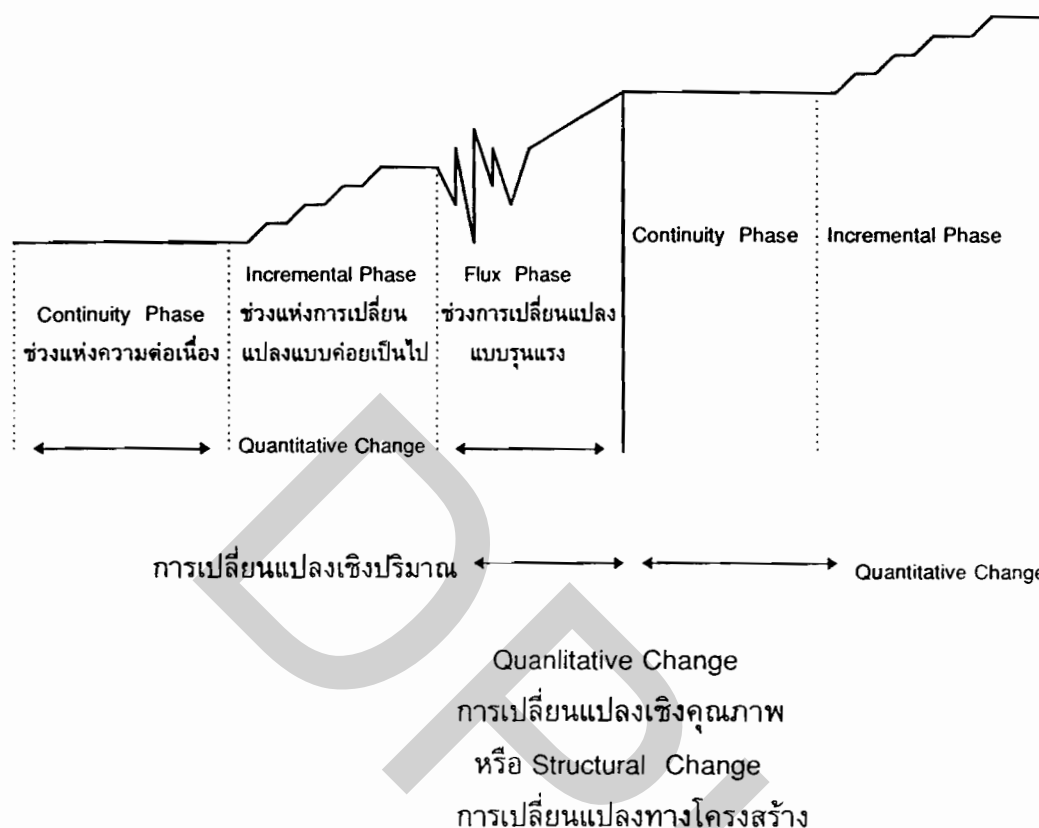
ช่วงแรก เกิดขึ้นระหว่างภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองจนถึงทศวรรษ 1960 สภาพแวดล้อมทั้งทางการเมืองและเศรษฐกิจในระดับระหว่างประเทศ ภูมิภาค และในประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เด่นชัด ในภาพรวมของสภาพแวดล้อมจึงไม่ค่อยเห็นเด่นชัดนัก การเปลี่ยนแปลงในช่วงแรกจึงเรียกว่าช่วงแห่งความต่อเนื่อง (Continuity Phase)

ช่วงที่สอง เกิดขึ้นระหว่างทศวรรษที่ 1970 มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศที่เด่นชัด กล่าวคือ ในระดับต่างประเทศมีการเริ่มต้นกระบวนการผ่อนคลายความตึงเครียดของประเทศมหาอำนาจ ส่วนระดับประเทศเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง คือเหตุการณ์ความวุ่นวายทางการเมือง เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2516 การเปลี่ยนแปลงเริ่มเห็นได้เด่นชัด และไม่เป็นอย่างรุนแรง จึงเรียกว่า ช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Phase)

ช่วงที่สาม เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งในระดับโลก ภูมิภาค และในระดับประเทศโดยเริ่มต้นในกลางทศวรรษที่ 1980 เมื่อสหภาพโซเวียต โดยนายมิกเกิล กอร์บาชอฟ (Mikhail Gorbachev) ได้ประกาศแนวนโยบายเปเรศทรอยก้า (Perestroika) และ กลาสโนสต์ (Glasnost) ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเมืองและเศรษฐกิจโลก ในระดับภูมิภาคมีการขยายตัวทางอิทธิพลทางการเมือง และเศรษฐกิจของจีนและญี่ปุ่น ตลอดจนการขยายบทบาททางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ในเอเชีย อาเซียน

และการเชื่อมโยงระบบโลกของกลุ่มประเทศอินโดจีน ในระดับประเทศการเปลี่ยนแปลงทั้งทางการเมือง และเศรษฐกิจเริ่มเห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้าง โดยแสดงในแผนภูมิการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ภาพที่ 1 ช่วงการเปลี่ยนแปลง



ที่มา สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, วิสัยทัศน์ประเทศไทยปี 2000 : 2539, หน้า 14

สภาพแวดล้อมทั้งในระดับประเทศ ต่างประเทศ ในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายในระดับที่มีความรุนแรงมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคตย่อมมีผลกระทบต่อการบริหาร การเห็นทิศทางแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ตลอดจนการดำเนินนโยบายของรัฐ หรือนโยบายสาธารณะ (Public Policy) และการปรับนโยบายหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Corporate Strategy) จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั้งในระดับประเทศ และต่างประเทศซึ่งส่งผลกระทบต่อนโยบายธุรกิจเพื่อให้ได้กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม จึงพอ

สรุปการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของ 3 ซี (3C) ดังนี้ (Michael Hammer and James Champy , 1993 : 51-60)

1. การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ในอัตราที่รวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้การบริหารธุรกิจแบบเดิมต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างทางการบริหาร

2. การแข่งขัน (Competition) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันที่ ไร้พรมแดน

3. ลูกค้า (Customer) การเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าจะส่งผลให้ ธุรกิจมีการบริหารเพื่อเข้าถึงลูกค้า มีใช้การการบริหารเพื่อการผลิต

ในสถาบันการเงินไทย ได้มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงใน สถาบันอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงของนโยบายทางการเงิน ของรัฐบาล ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหลักของสถาบันการเงิน ดังนี้ (50 ปี บัวหลวง : 2539 , 173-174)

1. การยอมรับพันธบัตรข้อที่ 8 ของ IMF เรื่องนโยบายเปิดเสรีด้านการเงิน
2. การปรับปรุงพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์
3. การนำมาตรฐาน BIS (Bank for International Settlement)
4. การอนุญาตให้มีการจัดตั้งบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวมเพิ่มขึ้น
5. การอนุญาตให้มีการจัดตั้งกิจการวิเทศธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐบาลดังกล่าวข้างต้น มีผลทำให้เกิดการขยายตัวของธนาคารพาณิชย์ไทย และธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการเงินต่าง ๆ ของรัฐบาลยังส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ในประเทศและธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศที่ดำเนินกิจการอยู่ในไทย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มีมาตรฐานสากล เพื่อก่อให้เกิดศักยภาพในการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ยังมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจ และไม่มี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังที่แดเนี่ยล มอริส และ โจเอล แบรินดอน (Daniel Morris and Joel Brandon , 1993) ได้กล่าวใน “Reengineering Your Business” ไว้ว่า “ ...การเปลี่ยนแปลงมีศักยภาพที่จะข่มขวัญและทำลายขวัญกำลังใจของพนักงาน ” นอกจากนั้น

แดเนียล มอริส และ โจเอล แบรินดอน ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในรูปของกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ 5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบซึ่งเกี่ยวกับด้านกระบวนการงานไว้ดังนี้

1. การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน หมายถึง อัตราส่วนหรือเปอร์เซ็นต์ระหว่างเวลาที่เพิ่มมูลค่ากับเวลาทั้งหมด
2. ความโปร่งใส หมายถึง ระดับที่พนักงานแต่ละคนสามารถเห็นกระบวนการทั้งหมด
3. ผลกระทบต่อบุคคล หมายถึง ระดับของผลกระทบที่มีต่อแต่ละบุคคล
4. ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง จำนวนข้อมูลป้อนกลับที่สร้างในกระบวนการซึ่งทำให้พนักงานรู้ว่ากำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด
5. ภาระงาน หมายถึง ระดับความแตกต่างกันตามภาระงานสูงต่อระดับมาตรฐาน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจสถาบันการเงินที่สำคัญในประเทศไทยนั้น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ เมื่อปี พ.ศ. 2539 โดยมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานทั้งองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบโดยตรงต่อพนักงาน กล่าวคือพนักงานจะต้องเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด โดยจะต้องปรับปรุงกระบวนการและวิธีการทำงานทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้อาจมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจสูง พนักงานจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าพนักงานต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการทำงานทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงนี้อาจมีศักยภาพที่จะข่มขวัญ และทำลายความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้ นอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความพึงพอใจแล้ว นักวิชาการด้านการจัดการ ยังเห็นว่าปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น Herzberg เห็นว่าปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งประกอบด้วย นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กันในการทำงาน สภาพแวดล้อม และความมั่นคงในงาน ปัจจัยค้ำจุนนี้หากไม่มีอยู่ในองค์กร จะมีผลทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน (Job Dissatisfaction)

นอกเหนือจากธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) แล้ว ในประเทศไทยยังมีสถาบันการเงินที่สำคัญและมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของประเทศ คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ มีสินทรัพย์และจำนวนพนักงานใกล้เคียงกับธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารทั้งสองแห่งนี้ยังมีสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 137 สาขา (ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 125 สาขา (ฝ่ายการพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่) นอกจากนี้ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการในการทำงานแบบรีอปรับระบบ จึงเป็นที่น่าสนใจที่จะศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบและธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบในเขตกรุงเทพมหานคร และศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานซึ่งอาจจะมีผลทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และอาจช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบและองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบและองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบและพนักงานในองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ

สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยขอตั้งสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.1 เงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคาร

1.2 ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานธนาคาร

1.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร

1.4 ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานธนาคาร

2. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานธนาคาร

3. พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือระบบมีความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
แบบหรือปรับระบบ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยมุ่งศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลกับ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงานกับความพึงพอใจใน
การปฏิบัติงาน โดยปัจจัยในการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความ
สำเร็จในงาน ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
และโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ปัจจัยที่สองคือ ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร
การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในการทำงาน สภาพแวดล้อมและความมั่นคงในการทำงาน
ของพนักงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ในเขตกรุงเทพมหานคร

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การคัดเลือกธนาคารที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย
ได้กำหนดคุณสมบัติขั้นต้นของธนาคารที่จะทำการศึกษาคือ เป็นธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลง
แบบหรือปรับระบบเปรียบเทียบกับธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบในเขต
กรุงเทพมหานคร เนื่องจากว่าธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนั้นจะมีสำนักงานใหญ่อยู่ใน
กรุงเทพมหานคร โดยธนาคารที่ศึกษาเปรียบเทียบจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. เป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีขนาดใหญ่

2. มีสาขาในกรุงเทพมหานครเป็นจำนวนมาก
3. มีจำนวนพนักงานอยู่ในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน

เมื่อได้คุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยเลือกธนาคารที่จะศึกษาแบบเจาะจง คือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ โดยธนาคารทั้ง 2 แห่งเป็นธนาคารที่มีคุณสมบัติตามเงื่อนไขตามที่ตั้งไว้ข้างต้น

การสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายชั้น (Multi-stage Sampling) โดยกำหนดจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 600 ตัวอย่าง และให้มีความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Error) $\pm 5\%$ (Roll Jr., and Cantrel, 1972 อ้างใน Johnson, and Joslyn, 1986 โปรดดูรายละเอียดในภาคผนวก) โดยแต่ละสาขามีพนักงานโดยเฉลี่ยประมาณ 30 คน

1. สุ่มตัวอย่างจากภาคในกรุงเทพมหานครของทั้งสองธนาคาร โดยกำหนดให้ได้สาขาของแต่ละธนาคารจำนวน 10 สาขา โดยกำหนดอัตราส่วนในการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ดังนี้ (โปรดดูรายละเอียดรายชื่อสาขาของธนาคารในภาคผนวก)

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 5 ภาคนครหลวง มีสาขาทั้งสิ้น 125 สาขา และมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 3,750 คน

- ภาคนครหลวง 1 ซึ่งมีสาขาจำนวน 20 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างได้ 2 สาขา
- ภาคนครหลวง 2 ซึ่งมีสาขาจำนวน 23 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างได้ 2 สาขา
- ภาคนครหลวง 3 ซึ่งมีสาขาจำนวน 28 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างได้ 2 สาขา
- ภาคนครหลวง 4 ซึ่งมีสาขาจำนวน 24 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างได้ 2 สาขา
- ภาคนครหลวง 5 ซึ่งมีสาขาจำนวน 30 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างได้ 2 สาขา

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 3 ภาค มีสาขาทั้งสิ้น 137 สาขา และมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 4,110 คน

- ภาค 1 ซึ่งมีสาขาจำนวน 27 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างได้ 2 สาขา
- ภาค 2 ซึ่งมีสาขาจำนวน 54 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างได้ 4 สาขา
- ภาค 3 ซึ่งมีสาขาจำนวน 56 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างได้ 4 สาขา

2. พนักงานที่อยู่ในสาขาที่เลือกสุ่มได้จากสาขาต่าง ๆ เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา โดยแต่ละธนาคารได้สุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารละ 300 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 600 คน ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือนมีนาคม ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ.2540

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

3.1.1.1 รายได้

3.1.1.2 ระดับการศึกษา

3.1.1.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

3.1.1.4 ตำแหน่งงาน

3.1.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ได้แก่

3.1.2.1 ความสำเร็จในงาน

3.1.2.2 ลักษณะงาน

3.1.2.3 การได้รับการยอมรับนับถือ

3.1.2.4 ความรับผิดชอบ

3.1.2.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

3.1.3 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ได้แก่

3.1.3.1 นโยบายและการบริหาร

3.1.3.2 การบังคับบัญชา

3.1.3.3 ความสัมพันธ์ในการทำงาน

3.1.3.4 สภาพแวดล้อม

3.1.3.5 ความมั่นคงในงาน

3.1.4 ลักษณะองค์การ เป็นตัวแปรแบบ Dummy Variable

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับ

ระบบ มีค่าเป็น 1

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือ

ปรับระบบ มีค่าเป็น 0

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

1. **เงินเดือน** หมายถึง รายได้ ค่าล่วงเวลา ที่พนักงานได้รับในแต่ละเดือน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งการวัดเงินเดือนเป็น 5 ระดับ คือ ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001 - 15,000 บาท 15,001 - 20,000 บาท 20,001 - 25,000 บาท และ 25,000 บาทขึ้นไป
2. **ระดับการศึกษา** หมายถึง คุณวุฒิทางการศึกษาของพนักงานธนาคาร แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี
3. **ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** หมายถึง อายุงานของพนักงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน
4. **ตำแหน่งงาน** หมายถึง ตำแหน่งงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคาร โดยแบ่งเป็นประเภท ได้ดังนี้ พนักงานระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการสาขา รองผู้จัดการสาขา และผู้ช่วยผู้จัดการสาขา พนักงานระดับกลาง ได้แก่ สมุหบัญชีและแคชเชียร์ และพนักงานระดับต้น ได้แก่ พนักงานบัญชี พนักงานสินเชื่อ พนักงานเคาน์เตอร์ พนักงานปริวรรตเงินตรา และพนักงานการตลาด
5. **ปัจจัยจูงใจ** หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่
 - 5.1 **ความสำเร็จในงาน** หมายถึง งานที่พนักงานได้รับมอบหมายหรือสั่งการให้ทำและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
 - 5.2 **ความรับผิดชอบในงาน** หมายถึง ความรับผิดชอบในงานของผู้ปฏิบัติงานในธนาคาร ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 5.3 **การได้รับการยอมรับนับถือ** หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 5.4 **ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน** หมายถึง การที่พนักงานได้รับการพัฒนาทางด้านตำแหน่งงานที่สูงขึ้นก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 5.5 **ลักษณะงาน** หมายถึง งานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ตรงกับคุณสมบัติของพนักงาน ทำให้ทำงานได้อย่างมีความสุข และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
6. **ปัจจัยค้ำจุน** หมายถึง ปัจจัยที่มีอยู่ในองค์การ หากไม่มีอยู่ในองค์การจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้ามีอยู่ก็ไม่ได้เป็นปัจจัยจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่
 - 6.1 **นโยบายและการบริหาร** หมายถึง นโยบายและการบริหารงานต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสั่งการให้พนักงานปฏิบัติตาม

6.2 การบังคับบัญชา หมายถึง การควบคุม การสั่งการ การทำงานของผู้บังคับบัญชาให้พนักงานปฏิบัติงานตามแผนหรือนโยบายที่องค์การวางไว้

6.3 ความสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ในการทำงานของพนักงานผู้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

6.4 สภาพแวดล้อม หมายถึง สถานที่ทำงานหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ อาคารสถานที่ และอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

6.5 ความมั่นคง หมายถึง หลักประกันว่าพนักงานธนาคารจะได้รับการคุ้มครองทางกฎหมาย ซึ่งป้องกันมิให้ถูกกลั่นแกล้ง โยกย้ายหรือถูกให้ออกจากงาน

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนนี้ ใช้เครื่องมือวัดที่สร้างขึ้นโดยการปรับปรุงแบบสอบถามของดิลก มุลวงษ์ ในวิทยานิพนธ์เรื่อง ความพึงพอใจในงานของพนักงานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (ดิลก มุลวงษ์ : 2537) และแบบสอบถามของวรรณาคุณชัยพาณิชย์ ในวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในจังหวัดปทุมธานี (วรรณาคุณชัยพาณิชย์ : 2540)

7. ลักษณะองค์การ หมายถึง องค์การที่แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบให้มีค่าเท่ากับ 1 และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบให้มีค่าเท่ากับ 0

8. ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบ หมายถึง จำนวนเดือนที่พนักงานธนาคารในแต่ละสาขาระบุว่าธนาคารได้มีการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบ

9. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานธนาคารทั้งสองที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้เครื่องมือวัดที่ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามวิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดพิษณุโลก (วรรณชีระ บุรณจารุกร : 2539)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร
2. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ
3. เนื่องจากการศึกษาที่มุ่งศึกษาอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นยังไม่เคยมีผู้ทำการศึกษาวิจัยมาก่อน การศึกษานี้จะมีประโยชน์ ต่อนักวิชาการ และผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ตลอดจนผู้ที่มีความสนใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบและอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ และธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังนี้

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Change)

ในโลกของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ องค์การธุรกิจต่าง ๆ ล้วนพยายามปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลกระทบต่อองค์การอย่างมาก และองค์การหากต้องการอยู่รอดจะต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัยเหล่านี้มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การมีนักวิชาการได้เสนอวิธีการไว้หลายวิธี (สมยศ นาวิการ , 2536 : 335-339) ดังนี้

1. วิธีการเปลี่ยนแปลงบุคคล (People Approaches) เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงทัศนคติ และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงวิธีนี้จะเน้นไปยังบุคคล กลุ่ม หรือองค์การโดยส่วนรวม
2. วิธีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Approaches) การเปลี่ยนแปลงวิธีนี้สามารถแบ่งได้ 3 กลุ่ม
 - 2.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ โดยการประยุกต์หลักการออกแบบองค์การสมัยเดิม
 - 2.2 การเปลี่ยนแปลงองค์การโดยการกระจายอำนาจ กล่าวคือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การสามารถปรับโครงสร้างของแผนงานให้เหมาะสมกับงาน หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
 - 2.3 การเปลี่ยนแปลงที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของการผลิต กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

3. วิธีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Approaches) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยการออกแบบการทำงาน และระบบผลตอบแทนใหม่

4. การรวมวิธีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวมวิธีการเปลี่ยนแปลง 2 วิธีเข้าด้วยกัน และเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ พนักงานมีกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง และมีประสิทธิภาพในการผลิตสูง

การเปลี่ยนแปลงองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์การหรือผู้บริหารต้องเลือกวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ องค์การหรือผู้บริหารจะต้องนำปัจจัยต่อไปนี้มาใช้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ (พิชัย ลีพิพัฒนไพบูลย์, 2539: 31)

1. บุคลากรในองค์การต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันอย่างถ่องแท้ ถ้าบุคคลในองค์การไม่รู้หรือไม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์การ ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้
2. สนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดที่เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่ดีกว่า
3. การค้นหากลุ่มวัฒนธรรมย่อย ๆ ภายในองค์การ ในลักษณะของกลุ่มที่ดี และนำมาเป็นตัวอย่างให้แก่พนักงาน
4. อย่าวิพากษ์วิจารณ์การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่กำลังจะดำเนินการ ควรจะช่วยให้พนักงานค้นหาวิธีการที่จะทำให้ภารกิจของงานประสบความสำเร็จ
5. วิสัยทัศน์ (Vision) ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ดี และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
6. การปรับปรุงต้องใช้เวลา 2 - 3 ปี
7. การสื่อสารภายในองค์การทำให้พนักงานเข้าใจและซักถามประเด็นของวัฒนธรรมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบรีอับริระบบ (Reengineering)

นอกจากแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว ในปัจจุบันได้มีนักวิชาการเสนอแนวความคิดการเปลี่ยนแปลงแบบรีอับริระบบ ซึ่งในปัจจุบันลูกค้าหรือผู้บริโภคส่วนใหญ่ต้องการสินค้าที่มีความแปลกใหม่ มีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และมีคุณภาพที่ดี สมราคา การตอบสนองต่อลูกค้าจึงต้องทำอย่างรวดเร็วภายใต้สภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง องค์การจึงจำเป็นต้องสร้างคุณค่าในสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เมื่อมีการแข่งขันเกิดขึ้น คู่แข่งขันต้องนำกลยุทธ์และเทคโนโลยีที่ดีกว่ามาใช้ และที่สำคัญก็คือ ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค จึงทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวเองและเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารพาณิชย์ชั้นนำทั้งหลาย ทั้งนี้เนื่องจาก

สภาวะการแข่งขันในตลาดการเงินมีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งไม่เฉพาะธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเท่านั้นที่มีการแข่งขัน ยังมีธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เข้ามาร่วมแข่งขันด้วย จึงเป็นสาเหตุทำให้ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีการแข่งขันมากขึ้น

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงแบบรีอับระบบ

การรีอับระบบ (Reengineering) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้ ไมเคิล แฮมเมอร์ และเจมส์ แชมป์ (Michael Hammer and James Champy , 1993) ได้ให้ความหมายของการรีอับระบบไว้ว่า หมายถึง การคิดพิจารณาตั้งแต่เริ่มต้น และการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ทั้งหมด เพื่อการปรับปรุงองค์การอย่างกว้างขวางในเรื่องการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น ต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว

ฉัตรชัย วีระเมธีกุล (ฉัตรชัย วีระเมธีกุล , 2538) ได้ให้ความหมายของการรีอับระบบในหนังสือยกเครื่อง- Reengineering ไว้ว่า คือ การปรับปรุงระบบการทำงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้เสนอกระบวนการในการรีอับระบบไว้ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (สุชาติ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา , 2538 : 2)

1. การเตรียมการเบื้องต้น (Mobilization) คือ การคิดออกแบบกระบวนการทั้งหมด ส่วนนี้พบยากที่สุดในตอนเริ่มต้น เพราะครอบคลุมไปถึงทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นด้านระบบวิธีการ การจัดหาคนที่จะมาทำ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรภายในหรือภายนอกองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ในการปรับ การกำหนดว่าจะทำอะไรบ้าง เช่น ทำทั้งหมด หรือทำทีละหนึ่ง คนที่มีบทบาทสูงในขั้นนี้คือ "ผู้นำ" ซึ่งจะต้องเป็นผู้บริหารระดับสูง ที่คนอื่น ๆ ให้ความเชื่อถือ มิฉะนั้นอาจล้มเหลวได้ง่าย

2. การวิเคราะห์ (Diagnosis) คือ การสำรวจและวิเคราะห์กระบวนการ หรือกำหนดขอบเขตของกระบวนการ การตระหนักและยอมรับที่จะให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า การเปิดใจกว้างยอมรับข้อบกพร่องของสิ่งที่เป็นอยู่ แหล่งของทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น ลูกค้า บุคลากรจากสายงานอื่น ซึ่งต้องทำความเข้าใจให้อยู่บนพื้นฐานเดียวกัน สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ การกระทำให้เป็นรูปธรรมมากที่สุด อาจแสดงโดยแผนภูมิที่เข้าใจง่าย

3. การวางรูปแบบใหม่ (Redesign) คือ การสร้างรูปแบบกระบวนการใหม่ให้เกิดขึ้น โดยเน้นว่าระบบใหม่นั้นต้องจัดระบบเก่าออกไปได้ ในการวางรูปแบบใหม่นี้ อาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ ต้องกำหนดรายละเอียดให้ชัดเจน ประเด็นสำคัญ

คือต้องสำรวจตรวจสอบทุกขั้นตอน ทดลองนำไปใช้แล้วตรวจสอบให้แน่ใจปรับปรุงจนกว่าจะถูกต้อง

4. ช่วงระหว่างการปรับเปลี่ยน (Transition) คือการเปิดตัวกระบวนการใหม่ โดยการลงมือปฏิบัติจริง อาจถือเป็นโครงการนำร่องก็ได้ ในช่วงนี้หน้าที่จะเห็นผลที่แตกต่างจากที่เคยพบในช่วงของการทดลอง ได้รับรู้ถึงผลที่แท้จริง ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับปรุงอีกเล็กน้อย จนกระทั่งนำไปประกาศใช้และประเมินผลวัดความสำเร็จได้

ปัจจัยหลักในการทำให้การเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบ ประสบความสำเร็จซึ่งปัจจัยทั้งหมดประกอบด้วย 15 ปัจจัย (สุชาติ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา , 2538 : 5-6)

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การริเริ่มต้องมาจากเบื้องบนเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบนเป็นไปได้ยาก การสนับสนุนนี้ต้องแสดงออกโดยการเข้าร่วมกับกลุ่มดำเนินการอย่างแข็งขัน จริงจัง ต้องพร้อมยอมรับผลที่จะเกิดขึ้น ติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิดให้กำลังใจ และเป็นผู้นำในการนำกระบวนการใหม่มาใช้

2. การเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องของพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสียในการรื้อปรับระบบ การเกี่ยวข้องอาจมีได้หลายวิธี เช่น เป็นผู้รวบรวมข้อมูล ร่วมทำการวิเคราะห์ ร่วมกลุ่มสำรวจ หรือแม้แต่เป็นกลุ่มผู้ลงมือปฏิบัติ

3. การกำหนดบทบาทของฝ่ายบุคคล เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ฝ่ายบุคคลเองต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องเข้ากันได้กับกลยุทธ์รวมของบริษัท ต้องใช้วิสัยทัศน์ในการมองอนาคต

4. การหาเหตุผลเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ต้องชี้แจงให้ทุกคนคล้อยตามให้ได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วองค์กรจะบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างไร หากเหตุผลที่แจ้งเป็นไปในลักษณะบังคับหรือไม่มีทางเลือก การรื้อปรับระบบอาจไม่ได้รับการสนับสนุนหรือร่วมมือก็ได้

5. การเชื่อมโยงของทิศทางและกลยุทธ์ทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ของการรื้อปรับระบบ และผลที่คาดว่าจะได้ต้องเชื่อมโยงทิศทาง และกลยุทธ์ทุกด้านของธุรกิจ จึงจะได้รับการสนับสนุนและยินยอมพร้อมใจ

6. วัฒนธรรมขององค์กรก็เป็นส่วนสำคัญ ธุรกิจนั้นต้องยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ยอมรับข้อขัดแย้ง ไม่เป็นปฏิปักษ์กับการเปลี่ยนแปลง หรือไม่เอาโทษเอาผิดกับผู้ที่เปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดผลเสียแก่องค์กร

7. การยอมรับในตัวผู้นำโครงการ ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าสำหรับการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง และเป็นที่ยอมรับนับถือจากคนทั่วไป ต้องมีความกระตือรือร้น มีเทคนิคในการสื่อข้อความ การจูงใจ ตลอดจนมีวิสัยทัศน์

8. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง คณะทำงานทั้งหมดต้องมีใจกว้าง การเลือกบุคคลที่ มาอยู่ในทีม ต้องคัดเลือกเป็นพิเศษ เพราะเป็นกุญแจที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้ได้รับคัดเลือกคือ ตัวแทนของคนทุกระดับ มีประสบการณ์เพื่อที่จะได้นำเสนอในการปรับแต่งกระบวนการ รับฟัง และพร้อมที่จะตอบข้อข้องใจอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา

9. ความเข้าใจในวิธีการอย่างชัดเจน คณะทำงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนวิธีการดำเนินการ รูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้การรื้อปรับระบบอยู่ในกรอบและวิถีทางที่ควรจะเป็น

10. การเลือกทางปฏิบัติที่ดีที่สุด การจะประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องมุ่งไปที่ผล อันเกิดจากภายนอก โดยอาศัยข้อมูลจากการปฏิบัติที่ดีที่สุดมาเร่งให้เกิดกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อขยายขอบข่ายความคิดของกลุ่มทำงานในเรื่องที่เป็นไปได้

11. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้หรือกำหนดได้ แต่ละขั้นตอนของ กระบวนการรื้อปรับระบบ จะต้องมีคำจำกัดความที่เด่นชัด เห็นจริงเห็นจัง และเป็นไปเพื่อ บรรลุตามเป้าหมาย

12. ทีมงานทางเทคนิค คือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคนิค ในการรื้อปรับระบบนั้น เทคโนโลยีต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอยู่มาก การปรับเปลี่ยนกระบวนการให้เป็นจริงได้นั้น ใน ทางปฏิบัติจะต้องทำงานประสานกับทางกลุ่มทำงานอย่างใกล้ชิด

13. การสื่อสารสองทางและต่อเนื่อง เนื่องจากการรื้อปรับระบบเป็นกระบวนการที่ เกี่ยวข้องกับทุกคน ฉะนั้น หากสามารถทำให้ทุกคนมีโอกาสรับรู้ข่าวสารอยู่ตลอดเวลา ย่อม ได้เปรียบและมีโอกาสสำเร็จสูง ขณะเดียวกันการได้ข้อมูลย้อนกลับก็จะเป็นสิ่งที่ดีสำหรับคณะ ทำงานด้วยเช่นเดียวกัน

14. การรื้อปรับระบบเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และไม่ได้ถึงจุดสิ้นสุดลงง่าย ๆ แต่ ต้องทำอยู่เกือบตลอดเวลา จนอาจกล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนของการพัฒนาตลอดไป

15. การมีอารมณ์ขันและรู้สึกสนุกไปกับการทำการรื้อปรับระบบ การรื้อปรับระบบ นั้นเป็นเรื่องที่หนักและเหน็ดเหนื่อยอย่างยิ่ง หากคณะทำงานจะเป็นผู้ที่มีอารมณ์ขัน มองเห็น การทำงานเป็นเรื่องสนุก ย่อมเป็นสิ่งที่ดี สามารถพาทีมงานฟันฝ่าอุปสรรคและสถานการณ์ที่ คับขันไปได้

องค์ประกอบของการรื้อปรับระบบ

การรื้อปรับระบบ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ (Michael Hammer and James Champy ,1993 : 70-74) ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน (Fundamental) เพื่อให้เป็นการเปลี่ยนแปลงขั้น พื้นฐาน จำเป็นต้องหาสาเหตุและเหตุผลของการทำงานเพื่อทำการวิเคราะห์ว่า ควรที่จะ ทำงานในลักษณะเดิมต่อไปหรือไม่อย่างไร

2. เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Radical) เป็นการละทิ้งโครงสร้างเดิม รวมตลอดถึงรูปแบบกระบวนการทำงานเดิม และทำการจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Business Reinvention) แต่ไม่ใช่การพัฒนาธุรกิจ (Business Improvement) หรือการเพิ่มประสิทธิภาพ (Enhancement) หรือการปรับตัวทางธุรกิจ (Modification)

3. เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง (Dramatic) เพื่อบรรลุถึงจุดสูงสุดในการทำงาน (Achieving Quantum Leaps in Performance) คือการจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการความสำเร็จสูงสุด ไม่ใช่เพียงแต่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4. เป็นเรื่องของกระบวนการทำงานทางธุรกิจ (Business Process) เป็นกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่นำเอาวัตถุดิบทั้งหลายมาสร้างเป็นผลผลิต คือ ตัวสินค้าและบริการ ซึ่งก่อให้เกิดคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า

นอกจากการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 4 ประการแล้ว การเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบยังประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (เศรษฐชัย ศรีวีระกุล , 2537 : 23 - 26)

1. เป็นการรวมงานหลาย ๆ งานเข้ามาเป็นงานเดี่ยว กล่าวคือ จะต้องพิจารณาจากความจำเป็นประกอบกับสถานการณ์ ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขงานใหม่ ซึ่งมีผลทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. เป็นกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ กล่าวคือ หน้าที่ของพนักงานในการทำงานจะเพิ่มขึ้นจากการทำงานตามหน้าที่ ให้รวมถึงการมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานควบคู่กัน

3. มีการจัดลำดับขั้นตอนของงานต่าง ๆ ตามความเป็นจริง กล่าวคือ มีการจัดลำดับงานตามความจำเป็นของงาน แทนที่จะจัดลำดับของงานตามความนึกคิด ซึ่งมักจะทำให้งานช้าลง ซึ่งไม่เกิดประโยชน์ ดังนั้นจึงเป็นกระบวนการทำงานที่มีลักษณะการทำงานที่สั้นลง ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่า

3.1 งานหลาย ๆ อย่างสามารถทำพร้อมกันได้ ซึ่งจะส่งผลให้งานที่ทำนั้นสำเร็จเร็วขึ้น

3.2 โอกาสที่จะเกิดความเปลี่ยนแปลงน้อยลง ทำให้ไม่มีการแก้ไขงานที่ซ้ำซาก

4. มีรูปแบบของกระบวนการทำงานได้หลาย ๆ รูปแบบ เป็นการละทิ้งแนวความคิดเกี่ยวกับการผลิตจำนวนมาก เพื่อสอดคล้องและประหยัดเวลาในการทำงาน

5. จัดให้มีการทำงานเฉพาะในงานที่เหมาะสมเท่านั้น เมื่อมีการรื้อปรับระบบอาจมีผลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งนี้เพราะได้มีการรวม

รวมงาน ซึ่งกระจายตามหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเหมาะสม และประสิทธิภาพที่สูงสุด

6. มีการตรวจสอบและการควบคุมการทำงานน้อยลง เมื่อมีการรีอับระบบแล้ว กระบวนการทำงานที่ไม่มีคุณค่าก็ไม่ต้องทำและจะมีการควบคุม

7. มีการลดจุดการติดต่อประสานงานภายนอก คือการลดจุดประสานงานจะเป็น การลดปัญหาความขัดแย้งของข้อมูล ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

8. มีผู้จัดการเฉพาะกิจ เป็นผู้รับผิดชอบลูกค้าโดยตรงในกระบวนการทำงาน ทั้งหมด คือจะทำหน้าที่รับผิดชอบลูกค้ากับกระบวนการทำงานภายในธุรกิจ

9. มีรูปแบบผสมระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

นอกจากแนวความคิดแบบรีอับระบบตามแนวความคิดของ Michael Hammer และ James Champy แล้วยังมีนักวิชาที่ได้ให้แนวความคิดของกระบวนการรีอับระบบธุรกิจ ตามแนวความคิดของ Petrozzo และ Stepper (รุ่ง แก้วแดง , 2537 : 163-172) ดังนี้ Petrozzo และ Stepper ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการรีอับระบบธุรกิจไว้เป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การค้นหา (Discover) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารพบว่ามีปัญหาหรือข้อบกพร่อง ในองค์กร และคัดเลือกคณะทำงานขึ้นทำโครงการรีอับระบบ ซึ่งมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 ผู้นำในการรีอับระบบ (Reengineering Leadership) การรีอับระบบขององค์กรจะไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าไม่มีผู้นำที่เข้มแข็ง และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการรีอับระบบ ซึ่งเป็นการยากที่จะให้พนักงานเชื่อว่าไม่มีทางเลือกอื่น นอกจากต้องทำการเปลี่ยนแปลง

1.2 การเลือกคณะทำงานเพื่อการรีอับระบบ (Selecting Reengineering Team) ในการรีอับระบบต้องเริ่มจากคนกลุ่มเล็ก ๆ แต่ต้องมีทักษะ เจตคติ และสามารถมองภาพรวมขององค์กรได้ และนำรายงานต่อผู้นำการรีอับระบบ

1.3 การประเมินสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน (Business Assessment) คือการหยิบยกประเด็นที่เป็นปัญหา หรือต้องการปรับปรุง และวางโครงการปรับปรุงในประเด็นนั้น ๆ โดยอาจดูจากต้นทุนเรื่องบุคลากร เครื่องมือ เปรียบเทียบกับผลผลิต และความพึงพอใจของลูกค้า และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.4 การกำหนดขอบเขตของโครงการที่จะทำการรีอับระบบ (Setting the Project Scope) ได้แก่ การประเมิน วิเคราะห์ และออกแบบธุรกิจใหม่ (Redesign) ซึ่งมีอยู่ 6 ขั้นตอน ได้แก่

- กำหนดขอบเขตของกระบวนการ
- ใช้วิธีประเมินตามประเภท

- วิเคราะห์ปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ปรับจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้ายของกระบวนการ
- ทบทวน และ
- ประเมินความเสี่ยงและเลือกกำหนดขอบข่าย

ขั้นที่ 2 การแสวงหาและรวบรวม (Hunt and Gather) แบ่งออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

2.1 การศึกษาปัญหา (Studying the Problem) คือการศึกษาปัญหาอาจทำได้โดยปรึกษากับบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในกระบวนการทำงาน รวบรวมเอกสารและลงมือปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรคนอื่น ๆ

2.2 การทำความเข้าใจกับปัญหา (Understanding the Problem) การที่จะทำความเข้าใจถึงปัญหาเพื่อปรับปรุงองค์การให้ได้นั้นจำเป็นต้องคุยกับลูกค้าหรือสัมภาษณ์ลูกค้า และวิเคราะห์โดยใช้กระบวนการทางสถิติ และออกแบบจำลองขั้นตอนและกระบวนการทำงานและกำหนดจุดที่เป็นปัญหา

2.3 การทำความเข้าใจกับระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์การ (Understanding the Current Information Architecture) คือความเข้าใจระบบประมวลผลข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่จะมาสนับสนุนการทำการปรับปรุงระบบ

ขั้นที่ 3 การออกแบบและสร้างธุรกิจใหม่ (Innovate and Build) คือการคิดทบทวน (Rethinking) กระบวนการทำงานโดยมีเทคโนโลยี และการบริหารแนวใหม่ วิธีการ และเครื่องมือที่จำเป็นในการออกแบบใหม่ (Redesign) อาศัยประสบการณ์อย่างเดียวไม่สามารถนำผู้บริหารไปสู่ความสำเร็จในการปรับปรุงระบบได้ ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

3.1 การเตรียมการเพื่อการออกแบบใหม่ (Preparing for the Redesign) คือสิ่งที่ต้องเตรียมสำหรับการออกแบบใหม่คือ เทคนิคการสร้าง Software และการตัดสินใจออกแบบที่จะทำให้แนวความคิดพัฒนาต่อไป ก่อนการเลือกแบบต้องทำ 3 สิ่งดังนี้

- ระบุวัตถุประสงค์ของแบบใหม่ (New Design) ให้ชัดเจนและมองไปในอนาคต
- สร้างทีมปฏิบัติงานขึ้นมาเป็นการเฉพาะ เพื่อช่วยสำรวจทางเลือกของระบบ
- เลือกส่วนใดส่วนหนึ่งของงานผลิตให้ทีมทำ

หลังจากนั้น ควรสื่อสารวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์การ ให้พนักงานในองค์การทุกคนรู้ เพื่อลดข่าวลือหรือความเข้าใจผิดอันเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบ

3.2 การพัฒนาระบบข้อมูลใหม่ (The Need for Evolutionary Software Development) เป็นวิธีการพัฒนาระบบข้อมูลอย่างปฏิรูป ทั้งของระบบและของกระบวนการใหม่ เปรียบเทียบวิธีการปรับปรุงระบบอย่างปฏิรูปกับวิธีแบบดั้งเดิมที่เรียกกันว่า Traditional

3.3 วิเคราะห์กระบวนการที่สร้างใหม่ (Traveling) คือการใส่องค์ประกอบ

(Element) ต่างๆ ลงไปในแบบที่ออกใหม่ และเปรียบเทียบกับแบบที่เป็นทางเลือกอื่น

3.4 หลักการสำคัญของระบบสารสนเทศ (Key Concept in Information Technology) ความสำเร็จของการรื้อปรับระบบ ขึ้นอยู่กับระบบเทคโนโลยีใหม่ และความก้าวหน้าที่จะนำมาใช้ในการทำงาน แต่การเลือกใช้เทคโนโลยีก็เป็นเรื่องสำคัญ เพราะการเลือกใช้เทคโนโลยีผิดจะเป็นปัญหาของการดำเนินงานได้

3.5 วิเคราะห์ข้อมูล และโครงการรื้อปรับระบบ (Data Analysis and Reengineering Projects) การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งระบบของหน่วยงานที่ต้องทำการรื้อปรับระบบ เพื่อสร้างต้นแบบ (Modeling) ของการติดต่อข้อมูล เพื่อให้ได้ระบบข้อมูลที่ดีที่สุดในเชิงง่ายที่สุด จะทำให้การปฏิรูปประสบความสำเร็จ

3.6 หลักการออกแบบใหม่ (Redesign Principle) ในการออกแบบเพื่อการรื้อปรับระบบ ไม่มีสูตรสำเร็จในการออกแบบ แต่สิ่งที่ต้องคำนึงหลายประการ เช่น

- การออกแบบจะต้องทำให้ง่าย
- การออกแบบใหม่ต้องได้งานที่มากขึ้น
- การออกแบบใช้ข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น
- การออกแบบเน้นกระบวนการไม่ใช้งาน
- การติดต่อลูกค้ากระบวนการต้องง่าย

3.7 กระบวนการออกแบบระบบใหม่เป็นขั้นเป็นตอน (The Redesign Process : A Step by Step Example) การออกแบบกระบวนการรื้อปรับระบบ ตามคำแนะนำของ Petrozzo และ Stepper (รุ่ง แก้วแดง ,2537 : 170-172) คือให้เริ่มต้นจากการศึกษาปัญหาของบริษัท โดยการวิเคราะห์จุดอ่อนของบริษัท จัดทำเกณฑ์การปฏิบัติงานมาตรฐาน (Benchmarking) เพื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง

ขั้นที่ 4 การจัดองค์กรใหม่ การฝึกอบรมใหม่ และอุปกรณ์ใหม่ (Reorganize , Retrain, Retool เป็นการรวมแนวทางการแก้ปัญหาขององค์กร เช่นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรแบบใหม่ ซึ่งต้องมีการฝึกทักษะ มีการจัดลำดับและโครงสร้างองค์กร

4.1 การจัดองค์กรใหม่ (Reorganize) เรื่องของการรื้อปรับระบบในส่วนของกระบวนการ (Process) เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีการรื้อปรับระบบใหม่ เพราะมีความเชื่อที่ว่า หากจัดองค์กรในรูปแบบเดิมจะไม่สามารถดำเนินการได้ ทั้งนี้เนื่องจากการออกแบบอย่างเดิมนั้น เน้นในเรื่องของภารกิจ (Function) เป็นอันดับหนึ่ง กระบวนการ (Process) เป็นอันดับที่สอง การออกแบบการจัดองค์กรใหม่ตามแนวคิดการรื้อปรับระบบเน้นที่กระบวนการ

4.2 การฝึกอบรมใหม่ (Retrain) เป็นเรื่องของบทบาทและการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม เป็นเรื่องของบทบาทและการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ทั้งการฝึกอบรมที่ว่าด้วยเรื่องเนื้อหาของการรื้อปรับระบบ เรื่องทางด้านคอมพิวเตอร์ และเรื่อง On-the-Job-Training

4.3 อุปกรณ์ใหม่ (Retool) เป็นเรื่องอุปกรณ์ใหม่ในเรื่องคอมพิวเตอร์ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงาน

การเปลี่ยนแปลงองค์การในปัจจุบันนั้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งทำให้องค์การต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง และองค์การต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น วิทยาการตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นมากขึ้น ทรัพยากรพื้นฐาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง มีราคาที่สูงขึ้น ตลอดจนการควบคุมของรัฐบาลมีมากขึ้น จนทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลดังนี้ (พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์ , 2539 : 26-28)

1. ภาพลักษณ์ขององค์การ (Image) การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้าหรือบริการ หรือตัวองค์การเอง เป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าไว้วางใจ เชื่อมั่นต่อสินค้าและบริการและองค์การ โดยเหตุผลที่ว่าถ้าภาพลักษณ์ขององค์การเสียหาย จะเกิดผลกระทบต่อสินค้าและบริการตลอดจนตัวองค์การเอง ทำให้ลูกค้าหมดความไว้วางใจ

2. ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation) ลูกค้ามักจะคาดหวังที่จะได้รับความรวดเร็ว และทันใจที่จะได้รับการบริการจากองค์การ เมื่อไม่เป็นดังที่คาดหวังไว้ ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่ลูกค้า

3. การแข่งขัน (Competition) เป็นจุดที่มีความสำคัญ ที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์การจำเป็นต้องแสวงหาโอกาสที่จะทำให้สามารถแข่งขันได้เพิ่มมากขึ้น แต่ต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดด้านบุคลากรในองค์การว่ามีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ใหม่ เพื่อรองรับการแข่งขัน อันส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การและความพึงพอใจของลูกค้า

4. ค่าใช้จ่ายจากการผลิตสินค้า และบริการที่ไม่ดี (Cost of Poor Quality)

การรื้อปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรุนแรง และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลกระทบกับพนักงานในองค์การโดยตรง จึงน่าที่จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ ทั้งนี้เพราะพนักงานต้องมีการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงกระบวนการวิธีการทำงานใหม่

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบไว้ (จุฑา เทียนไทย , 2538 : 45 - 53) ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบทำให้หน่วยงานเปลี่ยนไป ดังที่จุฑา เทียนไทย ได้กล่าวไว้ใน "ริเอ็นจิเนียริงสังคมไทย" ไว้ว่า "...การรื้อปรับระบบเป็นการรวมทีมของพนักงานใหม่ เป็นการรวมทีมเพื่อการปรับปรุงหรือเพื่อนำเสนอแนวความคิดใหม่เข้ามาในองค์การ"

2. งานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นงานที่มีลักษณะหลาย ๆ มิติ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานเกิดขึ้นทำให้พนักงานต้องมีการเรียนรู้งานใหม่ ๆ ย่อมเกิดผลดีกับพนักงานในหน่วยงาน พนักงานมีความรู้สึกที่ดี มองตนเองว่าเป็นส่วนสำคัญในการเจริญเติบโตขององค์กร

3. บทบาทในการเป็นพนักงานเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ เป็นผู้ถูกควบคุม มาเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเอง ทำให้พนักงานได้รับมอบหมายงานและปฏิบัติงานได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบนั้นช่วยให้พนักงานได้ใช้วิจารณ์งานที่ถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่

5. การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบนั้นเป็นการช่วยส่งเสริมให้บุคคลที่มีความสามารถ กล่าวคือจะมองที่ความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นหลัก และในอีกนัยหนึ่งองค์กรจะให้ผลตอบแทนให้กับผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ส่วนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้นจะพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นหลัก

6. การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบทำให้ค่านิยมที่ว่าพนักงานมีแนวความคิดที่จะทำทุกอย่างให้นายพอใจ เป็นการทำงานทุกอย่างเพื่อให้ลูกคำพอใจ

7. แนวความคิดของการเป็นผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนไปจากเดิมที่มีลักษณะของการควบคุม กำกับ ดูแล มาทำหน้าที่เป็นผู้ที่คอยชี้แนะ ให้คำปรึกษา

แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับระบบนั้นเกือบทุกบริษัทต้องเผชิญปัญหาตั้งแต่มีความคิดที่จะต้องทำการปรับระบบ ซึ่งการจัดโครงสร้างในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบมีลักษณะโดยสรุป 2 ประการคือ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ , 2537 : 150-152)

1. หน่วยงานเปลี่ยนจากฝ่ายที่มีทำหน้าที่จำกัด (Function Department) ไปเป็นทีมกระบวนการ (Process Team)

2. ระดับชั้นน้อยลง กล่าวคือ พนักงานระดับบริหาร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบแล้วลักษณะโครงสร้างองค์กรจะเปลี่ยนไปในลักษณะแบนราบ ส่วนในระดับพนักงานระดับปฏิบัติงาน นั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบแล้ว พนักงานในระดับปฏิบัติงานจะมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น มีอิสระในการทำงานมากขึ้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาที่นำเสนอกระบวนการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบไว้ดังนี้ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ , 2537 : 152-155)

1. สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (Create Vision and Strategy) เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะได้รู้ว่าองค์กรต้องการบุคลากรอย่างไร เพื่อรองรับในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นจริง ซึ่งได้พบว่าบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบต้องการพนักงานที่ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติ 7 ประการดังนี้

- 1.1 มีความสามารถหลายอย่าง
 - 1.2 มีความยืดหยุ่น
 - 1.3 มีความคิดสร้างสรรค์
 - 1.4 กล้าตัดสินใจ
 - 1.5 เป็นนักแก้ปัญหา
 - 1.6 ทำงานเป็นทีมและเป็นนักสื่อสาร
 - 1.7 มุ่งความสนใจไปที่ลูกค้าและเป็นตัวของตัวเอง
2. วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning)
 3. การรับสมัครและคัดเลือกบุคลากรเข้าใหม่ (Recruitment and Selection)
 4. การฝึกและการศึกษา (Training and Education)
 5. การประเมินผลงานและการจ่ายผลตอบแทน (Performance Evaluation and Reward)
 6. การประเมินความสามารถและการเลื่อนตำแหน่ง (Potential Assessment and Promotion)

เมื่อองค์กรที่มีความคิดที่จะใช้การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบในการพัฒนาองค์กร- การควรที่จะคำนึงถึงข้อผิดพลาด 2 กลุ่มดังต่อไปนี้ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ , 2537 : 156 - 162)

1. ข้อผิดพลาดด้านเทคนิค
 - 1.1 พยายามเก็บกระบวนการธุรกิจของเดิมเอาไว้แทนที่จะมีการออกแบบ สร้างขึ้นมาใหม่ การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบนั้นต้องมีการคิดทบทวนขั้นพื้นฐานและออกแบบกระบวนการธุรกิจขึ้นมาใหม่
 - 1.2 ไม่เล็งความสนใจไปที่กระบวนการธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบสามารถลดระดับชั้นการบังคับบัญชา (Delaying) การลดจำนวนพนักงาน (Downsizing) รวมถึงการจัดแบ่งสายธุรกิจใหม่หรือการจัดผังองค์กรใหม่ (Restructuring and Reorganization)
 - 1.3 ผู้บริหารไม่เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบแตกต่างจากวิธีอื่นอย่างไร
 - 1.4 วางเงื่อนไขข้อจำกัดเอาไว้ล่วงหน้ามากเกินไป การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่ทำให้การดำเนินการธุรกิจไปสู่รูปแบบใหม่ที่ไม่ใช่ขอบเขตจำกัด การวางเงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ ไว้ จะเป็นอุปสรรคที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบไม่ได้ประสิทธิผลเท่าที่ควร
 - 1.5 กระทำอยู่เฉพาะการออกแบบใหม่อย่างเดียว ในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบนั้นการออกแบบกระบวนการใหม่ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แต่การ

วางแผนสำหรับการทดสอบกระบวนการนั้น ๆ และการนำไปใช้ก็มีความสำคัญอยู่ไม่น้อยว่า กระบวนการทางธุรกิจใหม่เป็นที่ยอมรับหรือไม่

1.6 การมอบหมายให้ผู้ที่ไม่มีความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ เข้ารับผิดชอบโครงการ

2. ข้อผิดพลาดด้านการบริหาร

2.1 การละเลยความรู้สึกนึกคิดของพนักงานการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบจะนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงในทางที่ดี และส่งผลกระทบต่อพนักงานทุก ๆ ในองค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญและมีความตั้งใจจริงในการชี้แจงให้พนักงานทั้งองค์การเข้าใจอย่างถูกต้อง ชัดเจน และตรงไปตรงมา

2.2 การปล่อยให้วัฒนธรรมองค์การเดิมปิดกั้นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ โดยทั่วไปวัฒนธรรมองค์การเดิมจะเป็นผู้ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ ซึ่งสามารถที่ป้องกันไม่ให้วัฒนธรรมองค์การเดิมเป็นอุปสรรค โดย

2.2.1 ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันนั้นเป็นอย่างไร

2.2.2 ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่าวัฒนธรรมองค์การที่ตั้งใจจะสร้างขึ้นใหม่เป็นอย่างไร และมีความแตกต่างกับวัฒนธรรมองค์การเดิมอย่างไร

2.2.3 ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ว่าวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่ได้ตั้งขึ้นมาใหม่นี้จะมีอุปสรรคต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ

2.3 พยายามทำการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเหลือเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่ถึง 2 ปี

2.4 พยายามทำให้การเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบเกิดขึ้นจากระดับล่าง การเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบไม่สามารถเกิดขึ้นจากระดับล่างด้วยเหตุผล 2 ประการ

2.4.1 การมองปัญหาของพนักงานในระดับล่างถูกจำกัดด้วยมุมมองด้านตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.4.2 ถ้าการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบได้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การผู้บริหารที่มีอำนาจในการสั่งการก็จะสั่งให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทั้งกระบวนการ

2.5 โครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหารยังไม่พร้อม

2.6 องค์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบพร้อมกันหลาย

โครงการ

2.7 การวางตำแหน่งการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบไว้ลำดับหลังของโครงการสำคัญของบริษัท

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบนั้นมีผลกระทบต่อพนักงานในองค์การ

ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร จนถึงผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร เมื่อการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบมีผลกระทบโดยตรงกับพนักงานจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) และการจูงใจให้ปฏิบัติงาน หรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Work Motivation) มีความหมายที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งทำให้มองว่าเป็นสิ่งเดียวกัน แต่ความพึงพอใจเป็นเรื่องของความรู้สึกของงาน หรือที่มีต่องาน และความพึงพอใจนั้นเป็นเรื่องของทัศนคติซึ่งมี ต่อสิ่งของ วัตถุ บุคคล ส่วนแรงจูงใจนั้นเป็นผลที่เกิดจากความรู้สึกซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองส่วนนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด่นชัด ด้วยเหตุผลดังนี้ (โสภณ จันทร์ , 2536)

1. ความพึงพอใจเป็นการตอบสนองต่อสิ่งที่ชอบ หรือสิ่งที่ไม่ชอบ บุคคลจะพยายามเข้าใกล้ในสิ่งที่ตนเองพอใจ และพยายามหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ไม่พอใจ ซึ่งเป็นผลให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงาน (Job Behavior) เช่นเดียวกับการจูงใจ

2. ทฤษฎีการจูงใจทั้งหมดอยู่ภายใต้ข้อสมมติฐานในเรื่องความพึงพอใจ ซึ่งหมายความว่าแต่ละคนจะถูกจูงใจให้มุ่งหาสิ่งที่ตนพอใจ ทำให้ทฤษฎีการจูงใจนั้นอย่างน้อยต้องพิจารณาในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย

ทฤษฎีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ คือทฤษฎีสองปัจจัย ซึ่ง Herzberg และคณะเรียกลักษณะของงาน เช่นความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ การนับถือตนเอง และการได้รับการพัฒนาศักยภาพว่าเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์ทุ่มเทความพยายาม และทำงานให้ดีขึ้น การพยายามออกแบบงานใหม่ในช่วงแรก องค์กรต้องเพิ่มสิ่งจูงใจประเภทนี้ หรือที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ส่วนปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) คือลักษณะของงานที่ตอบสนองความต้องการทางสรีระ ความปลอดภัยมั่นคง หรือสังคม เช่นสภาพในการทำงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหารขององค์กร ผลประโยชน์ที่ตอบสนองความต้องการของระดับล่าง และป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ ปัจจัยค้ำจุนนี้ไม่ได้กระตุ้นให้มนุษย์ทุ่มเทความพยายาม แต่ต้องอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ก่อนที่ปัจจัยจูงใจจะมีอิทธิพลทางบวก เช่น การเสนอให้มีอิสระและความรับผิดชอบ ขณะที่ยังไม่มีการแก้ไขสภาพการทำงานและอื่น ๆ อาจทำให้เกิดความไม่พอใจและลดโอกาสที่จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

ตารางที่ 1 ทฤษฎีสองปัจจัย

ปัจจัยค่าจูน	ปัจจัยจูงใจ
<p>สภาพแวดล้อม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าจ้าง - สถานภาพ - ความปลอดภัยมั่นคง - สภาพการทำงาน - ผลประโยชน์ตอบแทน - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 	<p>งาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานที่มีความหมายและท้าทาย - การตระหนักในความสำเร็จ - ความรู้สึกได้ว่าประสบความสำเร็จ - การเพิ่มความรับผิดชอบ - โอกาสเจริญเติบโตและความก้าวหน้า

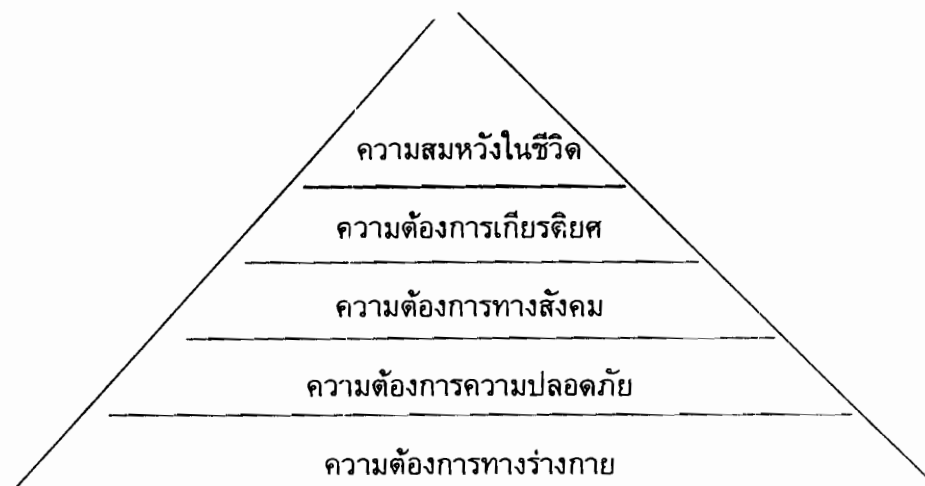
ที่มา : Judith R.Gordon , A Diagnostic Approach to Organization Behavior , P. 132

สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจจะเกี่ยวพันกับเนื้อหาหรือลักษณะของงานหรือปัจจัยจูงใจ ปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่ความพอใจในงานที่ปฏิบัติ เมื่อปัจจัยจูงใจอยู่ระดับที่ต่ำกว่าที่จะยอมรับ ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติ ถ้าปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับที่สูงหรือในระดับที่ยอมรับได้ ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยค่าจูนซึ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงาน สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของบริษัท การบังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์ในการทำงาน เมื่อปัจจัยค่าจูนอยู่ต่ำกว่าระดับที่พนักงานในองค์การพิจารณาว่าเป็นระดับที่ยอมรับ พนักงานจะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามเมื่ออยู่ในระดับหรือสูงกว่าระดับที่ยอมรับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะไม่เกิดขึ้น

ในการสรุปการศึกษาของ Herzberg ปัจจัยค่าจูนจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติ และสิ่งจูงใจจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ทฤษฎีแสดงให้เห็นเป็นนัยว่าผู้บริหารควรพิจารณาถึงทัศนคติที่มีต่องานของพนักงานทั้งสองด้านซึ่งได้แก่สิ่งที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติงาน และสิ่งที่ทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการปฏิบัติงาน

นอกจากทฤษฎีสองปัจจัยแล้วยังมีแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านทฤษฎีความต้องการ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของ Maslow ทฤษฎี ERG. ของ Alderfer ซึ่งแต่ละทฤษฎีจะกล่าวถึงความต้องการบางอย่างที่เชื่อว่ามนุษย์มีแตกต่างกัน

ภาพที่ 2 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow



ที่มา : Ibid. Page 26

ความต้องการทางร่างกายเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด ซึ่งรวมถึงความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ความต้องการความปลอดภัย รวมถึงความต้องการความมั่นคงหรือป้องกัน เช่นความมั่นคงในการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ความปลอดภัยทางกายเมื่อทำงาน ความต้องการทางสังคม เช่นความผูกพันทางสังคมในการทำงาน และนอกเหนือจากการทำงาน โดยทุกคนต้องการสัมพันธ์ภาพหรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้รับการยอมรับนับถือเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานและการประสบความสำเร็จ การมีชื่อเสียง มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มั่นคง และได้รับการยอมรับจากสาธารณะและรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง

การตอบสนองความต้องการ องค์การต้องจัดการกับความต้องการที่ไม่สมหวัง ความต้องการที่ไม่เป็นผลต่ำสุดเริ่มจากความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย ต่อไปถึงความปลอดภัย การเป็นเจ้าของและความรัก การได้รับการยอมรับและการมีคุณค่าในตนเอง เป็นสิ่งที่ดีเด่นหรือมีอิทธิพลมากที่สุด โดยทั่วไปแล้วความต้องการที่เด่นนี้จะกระตุ้นให้บุคคลต้องทำให้ประสบความสำเร็จ ส่วนความต้องการที่ได้รับผลสำเร็จแล้วจะไม่สามารถจูงใจได้ เช่น ถ้าขาดเสื้อผ้าและอาหาร ก็จะทำานให้ได้ค่าจ้างหรือผลประโยชน์เพื่อสนองความต้องการนี้ ในขณะที่คนซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการทางกายภาพ ความปลอดภัย การเป็นเจ้าของและความรักก็จะถูกกระตุ้นให้สนองตอบความต้องการระดับต่อไป

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

ทฤษฎี ERG ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้ ความต้องการดำรงอยู่
ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการการเจริญเติบโต

ภาพที่ 3 ทฤษฎี ERG



ที่มา : Robert E. Callahan , C Patrick Fleenor , Understanding Organization Behavior :
P. 90

ทฤษฎีนี้ได้แบ่งกลุ่มความต้องการของพนักงานตามแบบมาสโลว์ออกเป็นสามกลุ่ม กลุ่มแรกได้แก่ การดำรงอยู่ (Existence Needs) ซึ่งรวมถึงความต้องการทางกายภาพและความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน กลุ่มที่สองได้แก่ ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs) ซึ่งรวมความต้องการทางสังคมและความต้องการชื่อเสียง ส่วนกลุ่มสุดท้ายได้แก่ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs) ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเอง (Self Actualization) ของมาสโลว์ อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของทฤษฎี ERG ไม่ได้อยู่ที่แนวความคิดใหม่ที่จัดกลุ่มความต้องการของพนักงานตามแบบของมาสโลว์ กล่าวคือ การที่มองว่ากลุ่มความต้องการทั้งสามไม่ได้แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่กลุ่มความต้องการดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันแบบต่อเนื่อง (Continuum) นอกจากนี้ยังมองว่าความต้องการของคนไม่จำเป็นต้องเกิดจากต่ำไปสูงตามแบบทฤษฎีของมาสโลว์ แต่อาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันหลาย ๆ อย่างก็ได้

ตารางที่ 2 ทฤษฎีลำดับความต้องการ ทฤษฎี ERG ทฤษฎีสองปัจจัย

ทฤษฎีลำดับความต้องการ	ทฤษฎี ERG	ทฤษฎีสองปัจจัย
ความต้องการทางร่างกาย	การดำรงอยู่	ปัจจัยต่ำจน
ความต้องการความปลอดภัย		
ความต้องการทางสังคม	ความสัมพันธ์	ปัจจัยสูงใจ
ความต้องการชื่อเสียง	เจริญเติบโต	
ความสมหวังของชีวิต		

ปัจจัยเบื้องต้นที่ทำให้เกิดความพึงพอใจส่วนบุคคล

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีนักวิชาการได้สรุปเป็นปัจจัยเบื้องต้นไว้ดังนี้ (สมยศ นาวิการ , 2536 : 395-398)

1. โอกาสของความก้าวหน้า พนักงานทุกคนต้องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปสู่ระดับสูงภายในองค์กร กล่าวโดยสรุปพนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2. เงินมีอิทธิพลทางการจูงใจที่มีความรุนแรง บุคคลจะถูกจูงใจด้วยเงินมากกว่าปัจจัยใด ๆ

3. ความท้าทายของงาน พนักงานหลายคนถูกจูงใจด้วยความท้าทายของงาน ในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนนี้ผู้บริหารควรที่จะพยายามทำให้งานมีความท้าทาย แต่สิ่งที่ผู้บริหารควรระวัง คือ สิ่งที่มีความท้าทายสำหรับพนักงานคนหนึ่ง อาจไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายกับพนักงานอีกคน

4. การมีส่วนร่วมในการวางแผน พนักงานจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ถ้าพนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการจัดการสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

5. ความรับผิดชอบและอำนาจ พนักงานจำนวนมากมีความต้องการที่จะมีความรับผิดชอบมากขึ้น และมีความพึงพอใจในโอกาสที่จะมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้การวางแผนการเลื่อนตำแหน่ง อำนาจความรับผิดชอบให้มากขึ้น เป็นวิธีสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

6. โอกาสของความเจริญเติบโตส่วนบุคคล พนักงานส่วนใหญ่ต้องการความเจริญด้านทักษะ ความสามารถทางวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือที่ทำให้พนักงานมีความพึง

พอใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ การให้สัญญา การให้โอกาสบุคคลมีความเจริญเติบโตทางความสามารถมากขึ้น ที่เป็นประสบการณ์ในการทำงาน

7. ความมั่นคง ความต้องการความมั่นคงของพนักงานแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งเรื่องความมั่นคงเป็นตัวจูงใจแก่พนักงานให้ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ และพนักงานจะแสวงหางานที่มีความมั่นคง

8. สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นภาพรวมของปัจจัยทางกายภาพและจิตใจที่อยู่รอบงาน พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี มีอุปสรรคที่ทันสมัย พนักงานอาจมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในทางตรงข้ามพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ไม่มีอุปสรรคที่ทันสมัย พนักงานอาจไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน (สมยศ นาวิการ , 2536 : 398 - 399)

1. ความต้องการของบุคคลแตกต่างกัน พนักงานแต่ละคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น ภูมิหลัง วัฒนธรรม ความฉลาด ความทะเยอทะยาน การศึกษา เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้ย่อมทำให้เกิดความต้องการของบุคคลแตกต่างกัน

2. ความต้องการของบุคคลเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พนักงานที่เริ่มทำงานใหม่ อาจจะไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติด้วยเรื่องของความสำเร็จของงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน

3. สภาวะทางสังคมเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทางสังคมมีอยู่เสมอ ก่อให้เกิดความซับซ้อนทางการบริหารภายในองค์การ

4. ฝ่ายบริหารขาดการควบคุมสภาพแวดล้อมที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่เหนือจากการควบคุมของผู้บริหาร พนักงานทุกคนมีปัญหาส่วนบุคคลที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถแก้ไขได้

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จรรุวรรณ เสวกรวรรณ (2517 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ กับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจในเรื่องของศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูง

อำไพ อินทรประเสริฐ (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (กค.) โดยศึกษาถึงระดับความพึงพอใจและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน การนิเทศ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สภาพการทำงาน สถานภาพของตำแหน่ง เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว และสวัสดิการ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูอยู่ในระดับสูง และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และชีวิตส่วนตัว ส่วนปัจจัยที่ทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย ได้แก่ ด้านเงินเดือน สภาพการทำงาน และความก้าวหน้า

สุชาติ นิกานนท์ (2526 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกรมการฝึกหัดครู ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการในกรมการฝึกหัดครู มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับแรก ลักษณะงาน สิ่งตอบแทน และปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน ตามลำดับ
2. มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะงาน สิ่งตอบแทน ปัจจัยแวดล้อมเกี่ยวกับงาน และเพื่อนร่วมงาน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างอายุ เพศ จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษา และระยะเวลารับราชการในกรมการฝึกหัดครู กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นัยนา ไวศยารักษ์ (2529:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย จากการศึกษาพบว่าปัจจัยหรือสิ่งจูงใจของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ได้แก่ ความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน ลักษณะของงาน ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และโอกาสในการทำความรู้เพิ่ม ความร่วมมือและประสานงาน ความคล่องตัวในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ระเบียบข้อบังคับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ทักษะที่ต้องงานและต่อการเปลี่ยนงาน นอกจากนั้นยังจำแนกตามตัวแปร อายุ ภูมิสำเนา ประสบการณ์ รายได้ สถานภาพการสมรส และวุฒิการศึกษา

เรวัฒน์ สวัสดิ์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเข้าดำรงตำแหน่งผู้ใหญ่บ้าน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ใหญ่บ้านโดยส่วนรวมมีแรงจูงใจในการเข้าดำรงตำแหน่งผู้ใหญ่บ้านอยู่ในระดับสูงและผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ คือ เพศ อายุ อาชีพ และรายได้ของผู้ใหญ่บ้านที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการเข้าดำรงตำแหน่ง ส่วนระดับการศึกษาและความรู้ ความเข้าใจในงานผู้ใหญ่บ้านที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการเข้าดำรงตำแหน่ง

กันกวรรณ แสงหาญ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน : ศึกษาเฉพาะในสาขาในภาค 1 ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารออมสินสาขาในภาค 1 มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ระดับตำแหน่ง (ซี) ช่วงเงินเดือน จำนวนสมาชิกในครอบครัว และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ และจำนวนสมาชิกในครอบครัว มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง (ซี) ช่วงเงินเดือนและระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงานพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เสาวรภย์ เรื่องเทพ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของราชการสายธุรการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการศึกษวิจัยพบว่า ข้าราชการสายธุรการมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทำการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประสบการณ์ในการทำงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติ ตำแหน่งทางราชการ ระดับของตำแหน่ง ระยะทางในการเดินทางออกจากบ้านถึงมหาวิทยาลัย จำนวนบุตรในความอุปการะ และจำนวนสมาชิกในครอบครัว ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อเปรียบเทียบตามหน่วยงานที่ปฏิบัติพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Hammer (อ้างในเสาวรภย์ เรื่องเทพ, 2537 : 39) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของครูที่สอนในชั้นพิเศษ ในรัฐไอโอวา โดยนำเอาทฤษฎีของ Herzberg มาใช้ในการวิจัย พบว่า

1. เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ สถานภาพการสมรสแล้ว ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

2. องค์ประกอบที่ทำให้ครูชั้นพิเศษพอใจในการปฏิบัติงานคือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจคือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

รณฤทธิ์ ศรีอาจ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ สถานภาพในการทำงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารพาณิชย์ไทยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง และผลการทดสอบสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับเพศและแรงจูงใจด้านความสำเร็จในงานสนับสนุนสมมติฐานที่ว่าเพศมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารพาณิชย์ ส่วนด้านการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า ผลการวิจัยไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับแรงจูงใจ

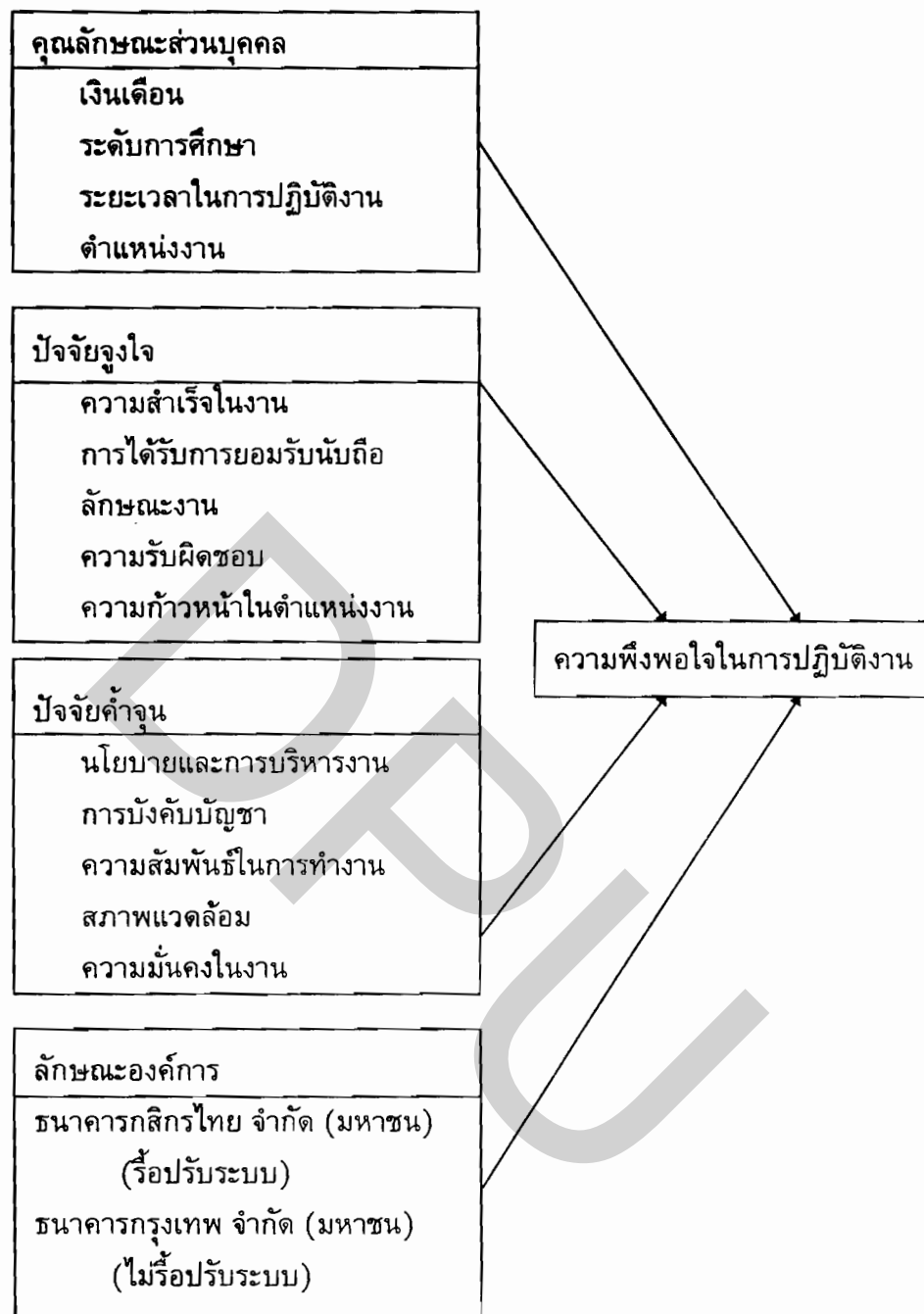
ระเบียบวิธีวิจัย

จากการศึกษาทบทวนเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยในการทำงานและ การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาตัวแปรในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เงินเดือน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน
2. ปัจจัยในการทำงานประกอบด้วย
 - 2.1 ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
 - 2.2 ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในการทำงาน สภาพแวดล้อม และความมั่นคงในงาน
3. การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ
4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

และขอเสนอกรอบแนวความคิด (Framework) ในการวิจัย ดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวความคิด ผู้วิจัยขอตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.1 เงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร

1.2 ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร

1.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร

1.4 ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร

2. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร

3. พนักงานในธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจากพนักงานในธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) คือพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

2. กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 600 ตัวอย่าง โดยมีความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Error) $\pm 5\%$ (Roll, Jr., and Cantril, 1972 อ้างใน Johnson, and Joslyn, 1986) ซึ่งแต่ละสาขามีพนักงานโดยเฉลี่ยประมาณ 30 คน โดยกำหนดขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการสุ่มตัวอย่างจากเขตการปฏิบัติงานของธนาคารทั้งสองธนาคาร โดยสุ่มจากภาคและเขตของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และจากภาคนครหลวงของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้สาขารวมทั้งหมด 20 สาขา โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เนื่องจากธนาคารกสิกรไทย และ ธนาคารกรุงเทพ มีการแบ่งการปฏิบัติงานออกเป็นเขตและภาค โดยแบ่งได้ดังนี้ (โปรดดูรายละเอียดในภาคผนวก)

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 5 ภาคนครหลวง มีจำนวนสาขาของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 125 สาขา มีพนักงานทั้งสิ้น 3,750 คน

ภาคนครหลวง 1 ซึ่งมีสาขาจำนวน 20 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างให้ได้ 2 สาขา
 ภาคนครหลวง 2 ซึ่งมีสาขาจำนวน 23 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างให้ได้ 2 สาขา
 ภาคนครหลวง 3 ซึ่งมีสาขาจำนวน 28 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างให้ได้ 2 สาขา
 ภาคนครหลวง 4 ซึ่งมีสาขาจำนวน 24 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างให้ได้ 2 สาขา
 ภาคนครหลวง 5 ซึ่งมีสาขาจำนวน 30 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างให้ได้ 2 สาขา

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 3 ภาค มีจำนวนสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) 137 สาขา มีพนักงานทั้งสิ้น 4,110 คน

ภาค 1 ซึ่งมีสาขาจำนวน 27 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างให้ได้ 2 สาขา
 ภาค 2 ซึ่งมีสาขาจำนวน 54 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างให้ได้ 4 สาขา
 ภาค 3 ซึ่งมีสาขาจำนวน 56 สาขา เลือกสุ่มตัวอย่างให้ได้ 4 สาขา

ขั้นที่ 2 พนักงานที่อยู่ในสาขาที่เลือกสุ่มได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาโดยกลุ่มตัวอย่างของแต่ละธนาคารมีจำนวน 300 คน รวมทั้งสิ้นเป็นกลุ่มตัวอย่าง 600 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1 ใช้แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน มีนาคม ถึงเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2540 ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามแบบปลายปิด (Close Ended Questions) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามส่วนนี้ประกอบด้วยข้อคำถามทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของพนักงานธนาคารทั้งสอง ได้แก่ ระดับการศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.2 แบบสอบถามวัดปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ตามแนวทฤษฎีของ Herzberg โดยใช้มาตรวัดของ Likert ซึ่งแบ่งคำตอบเป็น 5 ช่วง โดยปรับปรุงจากแบบสอบถามของดิลก มุลวงษ์ (ดิลก มุลวงษ์ , 2537) และแบบสอบถามจากวิทยานิพนธ์ของวรรณภา คุณชัยพาณิชย์ (วรรณภา คุณชัยพาณิชย์ , 2539) ซึ่งใช้การวัดแบบ Likert Scale โดยแบ่งคำตอบออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้

คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ	ความหมาย
คะแนน 5	คะแนน 1	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4	คะแนน 2	เห็นด้วย
คะแนน 3	คะแนน 3	เห็นเป็นกลาง ๆ
คะแนน 2	คะแนน 4	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1	คะแนน 5	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

- ความสำเร็จในงาน ได้แก่ คำถามเชิงบวกข้อ 1,2,4,5 และคำถามเชิงลบข้อ 3
- ความรับผิดชอบ ได้แก่ ข้อคำถามเชิงบวกข้อ 6,7,10 และคำถามเชิงลบข้อ 8,9
- การได้รับการยอมรับนับถือ ได้แก่ ข้อคำถามข้อ 11,12
- ลักษณะงาน ได้แก่ ข้อคำถามข้อ 13,14,15
- ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้แก่ ข้อคำถามเชิงบวกข้อ 17 และคำถามเชิงลบข้อ 16,18

คำถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยค้ำจุน แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

- ความสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ ข้อคำถามเชิงบวกข้อ 20,21,22 และคำถามเชิงลบข้อ 19
- การบังคับบัญชา ได้แก่ ข้อคำถามเชิงบวกข้อ 24,25 และคำถามเชิงลบข้อ 23
- นโยบายและการบริหาร ได้แก่ ข้อคำถามข้อ 26,27
- ความมั่นคงในงาน ได้แก่ ข้อคำถามข้อ 28,29
- สภาพแวดล้อม ได้แก่ ข้อคำถามข้อ 30,31

1.3 แบบสอบถามวัดลักษณะองค์การเป็น Dichotomous Variable โดยธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบจะให้คะแนนเท่ากับ 1 และธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบจะให้คะแนนเท่ากับ 0

1.4 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งคำตอบออกเป็น 5 ช่วง โดยปรับปรุงจากแบบสอบถามของวรรณชีระ บุรณจารุกร (วรรณชีระ บุรณจารุกร : 2539) โดยใช้คำตอบแบบ Likert Scale ซึ่งแบ่งคำตอบเป็น 5 ช่วงดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง พอดีมาก
- คะแนน 4 หมายถึง ค่อนข้างพอใจ
- คะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง ไม่ค่อยพอใจ
- คะแนน 1 หมายถึง ไม่พอดีมาก

ในส่วนของการพิสูจน์สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยประชากรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยประชากรวัดตัวแปรในระดับนามมาตรา (Nominal Scale) และอันดับมาตรา (Ordinal Scale) ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายระดับของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- 1.00 - 2.33 = ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ
- 2.34 - 3.66 = ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
- 3.67 - 5.00 = ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง

การทดสอบเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารทั้งสอง จำนวนธนาคารละ 1 สาขา เพื่อคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยจงใจและปัจจัยค้ำจุน = 0.8025 ค่าความเชื่อมั่นของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน = 0.8868

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลคะแนนที่ได้จากการตรวจแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลและหาค่าสถิติต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS'FW (Statistical Package for the Social Science for Windows) ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ปัจจัยจงใจและปัจจัยค้ำจุน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยใช้ Chi-square
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจงใจกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุนและลักษณะงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis)
5. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบและพนักงานของธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบโดยใช้ t - test

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบและธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับ
ระบบในกรุงเทพมหานครครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 5 ตอน
ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและค่า
เฉลี่ยของปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับความพึง
พอใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนและ
ลักษณะองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานในธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบและธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
แบบรีอปรับระบบ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล และค่าเฉลี่ย
ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างของพนักงานธนาคารในการวิจัยนี้มีจำนวน 600 คน มีรายละเอียด
คุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านระดับการศึกษา ระดับรายได้ ตำแหน่งงานและระยะเวลาในการ
ปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะของคุณลักษณะส่วนบุคคล
ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคาร
กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ธนาคารกสิกรไทย		ธนาคารกรุงเทพ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา				
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	179	59.7	162	54.0
ปริญญาตรี	121	40.3	138	46.0
ระดับรายได้				
ต่ำกว่า 10,000 บาท	180	60.0	182	60.7
10,000 - 15,000 บาท	54	18.0	51	17.0
15,001 - 20,000 บาท	66	22.0	67	22.3
ตำแหน่ง				
พนักงานระดับล่าง	97	32.3	104	34.7
พนักงานระดับกลาง	198	66.0	188	62.7
พนักงานระดับสูง	5	1.7	8	2.7
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน				
1 - 5 ปี	94	31.3	97	32.3
6 - 10 ปี	61	20.3	58	19.3
11 - 15 ปี	59	19.7	47	15.7
16 - 20 ปี	30	10.0	36	12.0
21 ปี ขึ้นไป	56	18.7	62	20.7
รวม	300	100	300	100

จากตารางที่ 3 พบว่าพนักงานธนาคารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีคุณลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

1. ระดับการศึกษา พบว่าจำนวนพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ 179 คน คิดเป็นร้อยละ 59.7 ส่วนพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพเช่นกัน โดยมี จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 54.0

2. ระดับรายได้พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีรายได้ในช่วงต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 และมีรายได้ส่วนน้อยอยู่ช่วง 10,000 - 15,000 บาท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 ส่วนพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีรายได้ในช่วงต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 60.7 และพนักงานส่วนน้อยมีรายได้ในช่วง 10,000 - 15,000 บาท จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0

3. ตำแหน่งงาน พบว่าจำนวนพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เป็นพนักงานระดับล่างจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 32.3 พนักงานระดับกลางจำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 66.0 และพนักงานระดับสูงจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ส่วนพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นพนักงานระดับล่างจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 พนักงานระดับกลางจำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 62.7 และพนักงานระดับสูงจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าจำนวนพนักงานธนาคารกสิกรไทยมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 - 5 ปีมีจำนวนมากที่สุด จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานจำนวนน้อยที่สุดอยู่ช่วง 16 - 20 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ส่วนพนักงานพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานช่วง 1 - 5 ปี มีจำนวนมากที่สุดโดยมีจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 32.3 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานช่วง 16 - 20 ปี น้อยที่สุดโดยมีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยปัจจัยในการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ตัวแปร	ธนาคารกสิกรไทย		ธนาคารกรุงเทพ	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
ปัจจัยจูงใจ	* 3.55	0.56	3.54	0.50
ความสำเร็จในการทำงาน	* 4.13	1.04	4.09	0.58
ความรับผิดชอบในการทำงาน	3.51	0.55	* 3.54	0.54
การได้รับการยอมรับนับถือ	3.35	0.81	* 3.36	0.81
ลักษณะงาน	3.32	0.69	* 3.32	0.71
ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	3.00	0.76	2.96	0.77
ปัจจัยค้ำจุน	3.24	0.49	3.24	0.52
ความสัมพันธ์ในการทำงาน	3.24	0.70	3.23	0.72
การบังคับบัญชา	2.79	0.84	2.78	0.90
นโยบายและการบริหาร	3.69	0.66	3.73	0.62
ความมั่นคง	3.32	0.68	3.34	0.68
สภาพแวดล้อม	3.36	0.90	3.38	0.90
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.11	0.61	3.12	0.60

จากตารางที่ 4 พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในเกณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย = 4.13 S.D. = 1.04) ส่วนด้านความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.51 S.D. = .55 ค่าเฉลี่ย = 3.35 S.D. = .81 ค่าเฉลี่ย = 3.32 S.D. = .69 และ ค่าเฉลี่ย = 3.00 S.D. = .76 ตามลำดับ) ในภาพรวมพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.55 S.D. = .56)

ในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุนพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารอยู่ในเกณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย = 3.69 S.D. = .66) ส่วนด้าน

ความสัมพันธ์ในการทำงาน การบังคับบัญชา ความมั่นคง และสภาพแวดล้อมของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.24 S.D. = .70 ค่าเฉลี่ย = 2.79 S.D. = .84 ค่าเฉลี่ย = 3.32 S.D. = .68 ค่าเฉลี่ย = 3.36 S.D. = .69 ตามลำดับ) ในภาพรวมพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจ้างอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.24 S.D. = .49)

พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยจุดใจด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในเกณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย = 4.09 S.D. = .58) ส่วนด้านความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.54 S.D. = .54 ค่าเฉลี่ย = 3.36 S.D. = .81 ค่าเฉลี่ย = 3.32 S.D. = .71 และค่าเฉลี่ย = 2.96 S.D. = .77 ตามลำดับ) ในภาพรวมพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยจุดใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.54 S.D. = .50)

ในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยค่าจ้างพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารอยู่ในเกณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย = 3.73 S.D. = .62) ส่วนด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน การบังคับบัญชา ความมั่นคง และสภาพแวดล้อมของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23 S.D. = .72 ค่าเฉลี่ย 2.78 S.D. = .90 ค่าเฉลี่ย 3.34 S.D. = .68 ค่าเฉลี่ย 3.38 S.D. = .90 ตามลำดับ) ในภาพรวมพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยค่าจ้างอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.24 S.D. = .52)

ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.11 S.D. = 0.61) และพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.12 S.D. = 0.60)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานคุณลักษณะส่วนบุคคล กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

คุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

1. ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร

2. ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคาร
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานธนาคาร
4. ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคาร

ตารางที่ 5 ร้อยละและจำนวนของพนักงานจำแนกตามระดับรายได้และความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ
จำกัด (มหาชน)

ระดับ รายได้	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)				ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)			
	ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน				ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน			
	ต่ำ	ปาน กลาง	สูง	รวม	ต่ำ	ปาน กลาง	สูง	รวม
ต่ำกว่า 10,000 บาท	10.6% (19)	75.6% (136)	13.9% (25)	60% (180)	10.4% (19)	75.8% (138)	13.7% (25)	60.7% (182)
10,000 - 15,000 บาท	7.4% (4)	61.1% (33)	31.5% (17)	18.0% (54)	7.8% (4)	60.8% (31)	31.4% (16)	17.0% (51)
15,001 - 20,000 บาท	19.7% (13)	48.5% (32)	31.8% (21)	22.0% (66)	19.4% (13)	47.8% (32)	32.8% (22)	22.3% (67)
Chi-Square 20.9810 * P ≤ 0.05	D.F. 4	Significance .00032*		Chi-Square 21.9291 * P ≤ 0.05	D.F. 4	Significance .00021*		

จากตารางที่ 5 จากการทดสอบทางสถิติด้วยค่าไคว์สแควร์ พบว่า พนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับรายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติ
งานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับระดับรายได้ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าระดับรายได้มีความสัมพันธ์
กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

งานอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 31.4 พนักงานธนาคารที่มีระดับรายได้ตั้งแต่ 15,001 - 20,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 32.8

ตารางที่ 6 ร้อยละและจำนวนของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษาและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ระดับการศึกษา	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)				ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)			
	ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน				ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
ประกาศนียบัตร	14% (25)	66.5% (119)	19.6% (35)	59.7% (179)	11.7% (19)	67.3% (109)	21.0% (34)	54.0% (162)
ปริญญาตรี	9.1% (11)	67.8% (82)	23.1% (28)	40.3% (121)	12.3% (17)	66.7% (92)	21.0% (29)	46.0% (138)
Chi-Square	D.F.	Significance		Chi-Square	D.F.	Significance		
1.8905	2	.38858		.0259	2	.98713		
* P < 0.05				* P < 0.05				

จากตารางที่ 6 จากการทดสอบทางสถิติด้วยค่าไคเรสแควร์ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน จึงสามารถสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 14.0 พนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 9.1 พนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 66.5 พนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 67.8 พนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 19.6 พนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง

ร้อยละ 23.1

จากตารางที่ 6 จากการทดสอบทางสถิติด้วยค่าไคร้สแควร์ พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน จึงสามารถสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 11.7 พนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 12.3 พนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 67.3 พนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 66.7 พนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 21.0 ซึ่งเท่ากับพนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูงคือร้อยละ 21.0

ตารางที่ 7 ร้อยละและจำนวนของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่งงาน	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)				ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)			
	ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน				ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
พนักงานระดับล่าง	9.3% (9)	48.5% (47)	42.3% (41)	32.5% (97)	10.6% (11)	51.0% (53)	38.5% (40)	34.7% (104)
พนักงานระดับกลาง	12.1% (24)	76.8% (152)	11.1% (22)	66.0% (198)	12.8% (24)	75.5% (142)	11.7% (22)	62.7% (188)
พนักงานระดับสูง	60.0% (3)	40.0% (2)	-	1.7% (5)	12.5% (1)	75.0% (6)	12.5% (1)	2.7% (8)
Chi-Square	D.F.	Significance		Chi-Square	D.F.	Significance		
49.7081	4	.0000*		29.4956	4	.0001*		
* P ≤ 0.05				* P ≤ 0.05				

จากตารางที่ 7 จากการทดสอบทางสถิติด้วยค่าไคว์สแควร์ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่าตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับล่าง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 9.3 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับกลาง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 12.1 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับสูง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 60.0 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับล่าง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 48.5 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับกลาง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 76.8 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับสูง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 40.0 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับล่าง มีความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 42.3 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับกลาง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 11.1

จากตารางที่ 7 จากการทดสอบทางสถิติด้วยค่าไคว์สแควร์ พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่าตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับล่าง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 10.6 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับกลาง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 12.8 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับสูง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 12.5 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับล่าง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 51.0 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับกลาง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 75.5 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับสูง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 75.0 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับล่าง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 38.5 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับกลาง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 11.7 พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับสูง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 12.5

ตารางที่ 8 ร้อยละและจำนวนของพนักงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ระยะเวลา การปฏิบัติ งาน	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)				ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)			
	ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน				ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน			
	ต่ำ	ปาน กลาง	สูง	รวม	ต่ำ	ปาน กลาง	สูง	รวม
1 - 5 ปี	8.5% (8)	78.7% (74)	12.8% (12)	31.3% (94)	8.2% (8)	78.4% (76)	13.4% (13)	32.3% (97)
6 - 10 ปี	16.4% (10)	62.3% (38)	21.3% (13)	20.3% (61)	17.2% (10)	62.1% (36)	20.7% (12)	19.3% (58)
11 - 15 ปี	8.5% (5)	78.0% (46)	13.6% (8)	19.7% (59)	6.4% (3)	80.9% (38)	12.8% (6)	15.7% (47)
16 - 20 ปี	6.7% (2)	33.3% (10)	60.0% (18)	10.0% (30)	8.3% (3)	38.9% (14)	52.8% (19)	12.0% (36)
21 ปีขึ้นไป	19.6% (11)	58.9% (33)	21.4% (12)	18.7% (56)	19.4% (12)	59.7% (37)	21.0% (13)	20.7% (62)
Chi-Square	D.F.	Significance		Chi-Square	D.F.	Significance		
41.1180	8	.0000*		36.5617	8	.0000*		
* P ≤ 0.05				* P ≤ 0.05				

จากตารางที่ 8 จากการทดสอบทางสถิติด้วยค่าไคว์สแควร์ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 - 5 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 8.5 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 16.4 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี มี

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 8.5 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 6.7 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 19.6 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 - 5 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 78.7 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 62.3 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 78.0 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 33.3 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 58.9 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 - 5 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 2.8 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 21.3 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 13.6 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 60.0 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 21.4

จากตารางที่ 8 จากการทดสอบทางสถิติด้วยค่าไคว์สแควร์ พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 - 5 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 8.2 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 17.2 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 6.4 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำ ร้อยละ 8.3 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ระดับต่ำ ร้อยละ 19.4 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 - 5 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 78.4 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 62.1 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 80.9 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 38.9 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ร้อยละ 59.7 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 - 5 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 13.4 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 20.7 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 12.8 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 52.8 พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง ร้อยละ 21.0

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนและ

ลักษณะองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	B	SE B	Beta	t-Value	P
ค่าคงที่	.35122	.14462		2.429	0.155
ปัจจัยจิตใจ					
ความสำเร็จในงาน	.10490	.02380	.145841	4.407	.0000*
ความรับผิดชอบในการทำงาน	.14371	.03465	.16659	4.147	.0000*
การได้รับการยอมรับนับถือ	-.03300	.04754	-.02974	-.694	.4878
ลักษณะงาน	.08500	.02725	.11406	3.119	.0019*
ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	-.03791	.03259	-.04789	-1.163	.2453
ปัจจัยคำจูน					
นโยบายและการบริหาร	.11132	.02697	.13029	4.127	.0000*
การบังคับบัญชา	.16328	.02450	.23532	6.672	.0000*
ความสัมพันธ์ในการทำงาน	-.11613	.03438	-.12373	-3.378	.0008*
ความมั่นคงในการทำงาน	.29821	.03324	.30389	8.970	.0000*
สภาพแวดล้อม	.12446	.02679	.18514	4.646	.0000*

R - Square = 0.52830

Adjusted R - Square = 0.52030

N = 600

* P < 0.05

จากตารางที่ 9 เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่ามีตัวแปรความสำเร็จในงาน ลักษณะงานและความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Beta = .1458 t = 4.407 Beta = .1140 t = 3.119 Beta = .1665 t = 4.147) กล่าวคือถ้าตัวแปรความรับผิดชอบในงานและลักษณะงานมีค่าเท่ากับความสำเร็จในงานจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคำจูนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีตัวแปรนโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน และสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์เชิงบวกที่

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($Beta = .1302$ $t = 4.127$ $Beta = .2353$ $t = 6.672$ $Beta = .3039$ $t = 8.970$ $B = .1851$ $t = 4.646$ ตามลำดับ) ส่วนความสัมพันธ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($Beta = -.1237$ $t = -3.378$) กล่าวคือถ้าตัวแปรอื่น ๆ มีค่าเท่ากัน พนักงานมีความสัมพันธ์ในการทำงานเพิ่มขึ้นจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดลง

ผลการวิจัยนี้ค่อนข้างสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในส่วนที่ว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยพบว่าความสำเร็จในงาน ลักษณะงาน และความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ในส่วนของปัจจัยค่าจูงใจไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ที่ว่าปัจจัยค่าจูงใจหากมีอยู่จะไม่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ปัจจัยค่าจูงใจเองไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยค่าจูงใจทุกตัวมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในบรรดาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่าความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ การบังคับบัญชา ในขณะที่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ลักษณะงาน

ในการวิจัย ผู้วิจัยได้เพิ่มตัวแปรลักษณะองค์กรที่เป็น Dummy Variable (ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ = 1 , ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ = 0) ในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ถดถอย ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจ ปัจจัยค่าจูน และลักษณะองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	B	SE B	Beta	t-Value	P
ค่าคงที่	3.4804	.1454		2.393	0.170
ปัจจัยจิตใจ					
ความสำเร็จในงาน	.10514	.0238	.1461	4.409	.0000*
ความรับผิดชอบในการทำงาน	-.03352	.0476	-.0302	-.704	.4819
การได้รับการยอมรับนับถือ	.08561	.0272	.1140	3.117	.0019*
ลักษณะงาน	.14373	.0346	.1666	4.144	.0000*
ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	-.03751	.0326	-.0473	-1.148	.2513
ปัจจัยค่าจูน					
นโยบายและการบริหาร	.1113	.0269	.1303	4.125	.0000*
การบังคับบัญชา	.1635	.0245	.2353	6.666	.0000*
ความสัมพันธ์ในการทำงาน	-.1163	.0344	-.1239	-3.380	.0008*
ความมั่นคงในการทำงาน	.2981	.0332	.3338	8.960	.0000*
สภาพแวดล้อม	.1244	.02681	.1850	4.640	.0000*
การเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ	.0077	.0343	.0063	.225	.8220

R - Square = 0.52835

Adjusted R - Square = 0.51952

N = 600

* P < 0.05

จากตารางที่ 10 เมื่อเพิ่มตัวแปร Dummy ของลักษณะองค์การ (0 = ธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ 1 = ธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ) ผลการวิจัยพบว่าในส่วนของปัจจัยจิตใจ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือและลักษณะงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในปฏิบัติงาน (Beta = .1461 t = 4.409 Beta = .1140 t = 3.117 Beta = .1666 t = 4.144) กล่าวคือ ถ้าตัวแปรอื่น ๆ มีค่าเท่ากัน พนักงานที่ได้รับการยอมรับนับถือเพิ่มขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ส่วนปัจจัยค่าจูนพบว่าตัวแปรนโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา

บัญชา ความมั่นคงในการทำงานและสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($Beta = .1303$ $t = 4.125$ $Beta = .2353$ $t = 6.666$ $Beta = .3338$ $t = 8.960$ และ $Beta = .1850$ $t = 4.640$ ตามลำดับ) ส่วนตัวแปรความสัมพันธ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($Beta = -.1239$ $t = -3.380$) ส่วนตัวแปรการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในบรรดาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ การบังคับบัญชา ในขณะที่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ การได้รับการยอมรับนับถือ

ตารางที่ 11 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจ ปัจจัยค้ำจุน และระยะเวลาเปลี่ยนแปลง
แบบหรือปรับระบบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	B	SE B	Beta	t-Value	P
ค่าคงที่	.7339	.2314		3.172	.0017
ปัจจัยจิตใจ					
ความสำเร็จในงาน	.7931	.0274	.1347	2.894	.0041*
ความรับผิดชอบในการทำงาน	-.0686	.0649	-.0615	-1.056	2.917
การได้รับการยอมรับนับถือ	.1136	.0396	.1503	2.869	.0044*
ลักษณะงาน	.1416	.0504	.1606	2.810	.0053*
ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	-.0395	.0450	-.0490	-.878	.3808
ปัจจัยค้ำจุน					
นโยบายและการบริหาร	.0998	.0392	.1127	2.540	.0116*
การบังคับบัญชา	.1811	.0362	.2483	4.996	.0000*
ความสัมพันธ์ในการทำงาน	-.1019	.0460	-.1105	-2.212	.0277*
ความมั่นคงในการทำงาน	.3080	.0469	.3411	6.567	.0000*
สภาพแวดล้อม	.1245	.0371	.1825	3.352	.0009*
ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง	-.0257	.0084	-.1235	-3.038	.0026*

R - Square = 0.53116

Adjusted R - Square = 0.51319

N = 600

* P < 0.05

จากตารางที่ 11 เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยจิตใจ ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และลักษณะงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Beta = .1347 t = 2.894 Beta = .1503 t = 2.869) กล่าวคือถ้าตัวแปรอื่น ๆ มีค่าเท่ากัน พนักงานที่ได้รับการประสบความสำเร็จในงานเพิ่มขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนปัจจัยค้ำจุนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่านโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน และสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงาน ($Beta = .1127$ $t = 2.540$ $Beta = .2483$ $t = 4.996$ $Beta = .3411$ $t = 6.567$ $Beta = .1825$ $t = 3.352$ ตามลำดับ) ส่วนตัวแปรความสัมพันธ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($Beta = -.1105$ $t = -.2212$) ส่วนระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงลบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($Beta = -.1235$ $t = -3.038$) กล่าวคือ ถ้าตัวแปรอื่น ๆ มีค่าเท่ากันระยะเวลาที่ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบเพิ่มขึ้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจะลดลง

ในบรรดาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ พบว่า ความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ การบังคับบัญชา ในขณะที่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ ความสัมพันธ์ในการทำงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบและธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ

ตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบและธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ

การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ	ค่าเฉลี่ย	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ค่าสถิติ t
มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ [ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)]	3.1103	ปานกลาง	-1.15
ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ [ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)]	3.1177	ปานกลาง	

จากตารางที่ 12 พบว่าพนักงานธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบและธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยพนักงานขององค์กรทั้ง 2 แบบมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (โปรดดูตารางที่ 10) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

1. สรุป

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบคือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และพนักงานขององค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบคือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบและองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบและองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบและพนักงานในองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกธนาคารที่ศึกษาแบบเจาะจง คือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบ และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรีอปรับระบบในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายชั้น (Multi-Stage Sampling) โดยกำหนดจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 600 ตัวอย่าง และความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง $\pm 5 \%$

สรุปผลการศึกษา

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 600 ชุด พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตรมีจำนวนมากที่สุดร้อยละ 59.7 ระดับรายได้มีจำนวนมากที่สุดคือต่ำกว่า 10,000 บาท มีร้อยละ 60.0 ตำแหน่งในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานระดับกลางมีจำนวนมากที่สุดมากที่สุด มีร้อยละ 66.0 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1 - 5 ปี มีร้อยละ 31.3 ส่วนพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตรมีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 54.0 ระดับรายได้มากที่สุดคือต่ำกว่า 10,000 บาท มีร้อยละ 60.7 ตำแหน่งในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานระดับกลางมีจำนวนมากที่สุด มีร้อยละ 62.7 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1 - 5 ปี มีร้อยละ 32.3

1.2 สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.2.1 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.55 S.D. 0.56 และ ค่าเฉลี่ย 3.24 S.D. 0.49 ตามลำดับ) และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่เกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11 S.D. 0.61) ด้านปัจจัยจูงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่ามีปัจจัยที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความสำเร็จในการทำงานอยู่ในเกณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย 4.13 S.D. 1.04) และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.00 S.D. 0.76) ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุนพบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านนโยบายและการบริหารอยู่ในเกณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย 3.69 S.D. 0.66) และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการบังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.79 S.D. 0.84)

1.2.2 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.54 S.D. 0.50 และ ค่าเฉลี่ย 3.24 S.D. 0.52 ตามลำดับ) และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่เกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.12 S.D. 0.60) ด้านปัจจัยจูงใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความสำเร็จในการทำงานอยู่ในเกณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย 4.09 S.D. 0.58) และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.96 S.D. 0.77) ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุนของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด จำกัด(มหาชน)

พบว่าปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านนโยบายและการบริหารอยู่ในเกณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย 3.73 S.D. 0.62) และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการบังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.78 S.D 0.90)

1.3 ผลของการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลไว้จำนวน 4 สมมติฐาน และผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ดังนี้

1. ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบและธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ ผลการวิจัยนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้
2. ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบและธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ ผลการวิจัยนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบและธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้
4. ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบและธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ ผลการวิจัยนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานไว้ดังนี้

สมมติฐาน : ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยจูงใจมีตัวแปรความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานและความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้นตัวแปรนโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงานและสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์เชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนความสัมพันธ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้ค่อนข้างไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ซึ่งกล่าวว่า ปัจจัยจูงใจมีความ

สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค่าจุนถ้ามีอยู่จะไม่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปร Dummy ของลักษณะองค์การ (0 = ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ 1 = มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ) ในสมการถดถอย โดยมีตัวแปรปัจจัยจุดใจและปัจจัยค่าจุนอยู่ด้วย ผลการวิจัย พบว่าลักษณะองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนตัวแปรปัจจัยจุดใจที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยค่าจุนที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงานและสภาพแวดล้อม ปัจจัยค่าจุนที่มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความสัมพันธ์ในการทำงาน

แต่เมื่อผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปรระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบแทนตัวแปร Dummy ผลการวิจัยพบว่าระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบมีความสัมพันธ์เชิงลบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยจุดใจพบว่า ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค่าจุนนั้นพบว่านโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน และสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวก ในขณะที่ความสัมพันธ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐาน : พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ

ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานโดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ

2. การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

2.1 ผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีข้อสังเกตที่จะนำมาอภิปรายเพิ่มเติมดังนี้

การศึกษาในครั้งนี้พบว่าพนักงานธนาคารทั้งสองธนาคารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันนั้นมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัย (ตารางที่ 6) ซึ่งการที่ระดับการศึกษาของพนักงานสองธนาคารไม่มีความสัมพันธ์กับ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนั้น ธนาคารไม่ควรให้น้ำหนักแก่ตัวแปรระดับการศึกษามาเป็นเกณฑ์ตัดสินใจในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากเกินไปธนาคารควรต้องพิจารณาความสามารถและผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอาจขึ้นอยู่กับทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ควรมีการเสริมทักษะในการปฏิบัติงานโดยวิธีการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน (On the Job Training) หรือการฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training) ตามที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานและองค์กร การฝึกอบรมอาจเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารควรนำผลการปฏิบัติงานหลังจากการเสริมทักษะในการปฏิบัติงานมาใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.2 ผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ข้อสังเกตที่จะนำมาอภิปรายเพิ่มเติมดังนี้

การศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวความคิดทฤษฎีของ Herzberg ซึ่งได้นำปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาซึ่งประกอบด้วย 5 ด้านคือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบในงานและ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ผลการวิจัยพบว่าด้านความสำเร็จในงาน ลักษณะงานและความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (ตารางที่ 9) ในการปฏิบัติงานนั้น ธนาคารควรมีนโยบายในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือความรับผิดชอบในงาน ธนาคารอาจนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้โดยการเปิดโอกาสให้กับพนักงานปฏิบัติงานที่ตรงกับความต้องการ และมอบหมายงานและความรับผิดชอบในงานกับพนักงาน ซึ่งอาจเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด อาจมีผลมาจากลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นงานประจำ (Job Routine) ทำให้เกิดความจำเจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำให้ลักษณะงานมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าปัจจัยอื่น ธนาคารควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ โดยอาจสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน (Job Rotation) หรือแก้ไขลักษณะของการปฏิบัติงานให้แตกต่างจากเดิม โดยการจัดระบบการปฏิบัติงานใหม่ (Job Redesign) ซึ่งอาจเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมเช่น นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในการทำงาน ความมั่นคงในงานและสภาพแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยค้ำจุนทั้ง 5 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่การบังคับบัญชามีความสัมพันธ์

กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด (ตารางที่ 9) ธนาคารควรเน้นเรื่องความสามารถในการบังคับบัญชา หรือสนับสนุนให้ผู้บริหารให้มีโอกาสในการพัฒนาทักษะในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี และมีประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งอาจเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

2.3 ผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะขององค์การซึ่งแบ่งเป็นมีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบและไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีข้อสังเกตที่จะนำมาอภิปรายเพิ่มเติมดังนี้

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปร Dummy ของลักษณะองค์การ (0 = ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ 1 = มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ) เข้าไปในสมการถดถอยที่มีตัวแปรปัจจัยจุดใจและปัจจัยค่าจุนอยู่ด้วย ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งสองธนาคาร แต่เมื่อผู้วิจัยได้เปลี่ยนเป็นตัวแปรระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบเข้าไปแทนที่ตัวแปร Dummy ผลการวิจัยพบว่าระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบมีความสัมพันธ์เชิงลบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือถ้าตัวแปรอื่น ๆ มีค่าเท่ากันพนักงานธนาคารมีระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบเพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดลง (ตารางที่ 11) การที่ผลการวิจัยเป็นดังนี้ อาจเป็นเพราะว่าการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางธุรกิจใหม่ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์การ (Restructure) และยังเป็น การเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Radical) ทั้งในด้านการจัดกระบวนการทำงานใหม่ (Reprocess) การจัดการการออกแบบใหม่ (Redesign) นอกจากนี้ยังรวมถึงการฝึกอบรมใหม่และอุปกรณ์ใหม่ (Retrain, Retools) การเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบที่มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคนดังที่กล่าวมาแล้ว อาจมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานจะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานและวิธีการทำงานทั้งหมดให้มีประสิทธิภาพ การที่พนักงานต้องปรับวิธีการทำงานทั้งหมดมาสู่วิธีการใหม่ อาจทำให้พนักงานเกิดความเครียด หรือไม่อาจปรับตัวเข้ากับโครงสร้างองค์การใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ เทคโนโลยีใหม่ และงานที่ได้รับการออกแบบใหม่ การที่พนักงานไม่อาจปรับตัวได้นี้ อาจมีผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดลง ดังนั้นธนาคารที่ทำการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบควรเตรียมการให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบเพื่อลดความเครียด ความไม่เข้าใจและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบของพนักงาน ในระหว่างที่ธนาคารกำลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ ธนาคารควรต้องมีกระบวนการในการแก้ไขความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ หรือเพิ่มความมั่นใจในสถานภาพของพนักงาน โดยการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การเพื่อให้พนักงานทราบถึง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบอย่างถูกต้อง การฝึกอบรมเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบ และการปรับวิธีการทำงานใหม่ และธนาคารควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และซักถามปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจช่วยลดความเครียด การต่อต้าน และความเข้าใจผิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบ ในส่วนของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ธนาคารควรนำวิธีการปฏิบัติงานใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ มาเป็นเกณฑ์ที่ใช้ประกอบในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบ

3. ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในสาขาต่าง ๆ ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาเหตุที่เลือกใช้พนักงานสาขาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาเป็นผู้ที่ให้บริการโดยตรงกับลูกค้าและส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับล่าง ในการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้รวมเอาพนักงานงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ของทั้งสองธนาคารซึ่งมีพนักงานระดับสูงปฏิบัติงานอยู่เป็นจำนวนมาก และอาจทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่ได้เป็นตัวแทนที่แท้จริงของพนักงานธนาคารในเขตกรุงเทพมหานคร

4. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบและองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรื้อปรับระบบในองค์กรอื่น เช่น บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรอื่นที่เป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจกับธนาคารพาณิชย์เอกชน
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับธนาคารที่ก่อตั้งขึ้นมาใหม่กับธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินธุรกิจอยู่

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กองบรรณาธิการกรุงเทพธุรกิจ. ยกเครื่อง Reengineering. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์เนชั่นพับลิชชิ่งกรุ๊ป จำกัด ,2537
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์เจริญผล ,2527
- ธงชัย สันติวงศ์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
จำกัด, 2523
- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). 50 ปี บัวหลวง . มปส. , 2539
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์. พัฒนาระบบงานสู่ความสำเร็จ. บริษัทดีไลท์ จำกัด ,2539
- รุ่ง แก้วแดง. รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, มปป.
- เศรษฐชัย ศรีวีระกุล. Reengineering : ทางออกของธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ดอกเบี๋ย ,2537
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. วิสัยทัศน์ประเทศไทย ปี 2000. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์มติชน , 2539
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ ,2536

วารสาร

- พิชัย สิปพัฒนาไพบุลย์. "การเปลี่ยนแปลงองค์การ : วารสารเชิงวิชาการด้านการจัดการ"
34 , 12. พฤศจิกายน - ธันวาคม 2539

เอกสาร

- สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง H.R. Reengineering.
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ,มปป.

วิทยานิพนธ์

- กนกวรรณ แสงหาญ. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน
ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาในภาค 1". คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
,2538
- ติลก มุลวงษ์. "ความพึงพอใจในงานของพนักงานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์".
ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์ ,2537
- วรรณภา คุณชัยพาณิชย์. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในโรงงาน
อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในจังหวัดปทุมธานี".
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ,2539
- วรรณชีระ บุรณจารุกร. "การบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดพิษณุโลก".
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต , 2539
- วิมล รื่นรักษ์. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายการเงินและการบัญชีของการ
รถไฟแห่งประเทศไทย". วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร-
ศาสตร์ , 2537
- เรวดี สวัสดิ์. "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการดำรงตำแหน่งผู้ใหญ่บ้าน ศึกษาเฉพาะกรณี
จังหวัดพิจิตร". วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยเกษตร-ศาสตร์ ,2536
- รณฤทธิ์ ศรีอาจ. "ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ สถานภาพในการทำงาน
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารพาณิชย์ไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต , 2540
- โสภณ จันทร. "แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่ในลักษณะที่มีสัญญาผูกพัน
ประเภทประกันราคา". วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2536
- เสาวรภัย เรืองเทพ. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายธุรการมหาวิทยาลัย
รามคำแหง". วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537
- อำไพ อินทรประเสริฐ. "การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครู". วิทยานิพนธ์ปริญญาโท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2537

Books

- Callahan, Robert E. & C. Patrick Fleenor and Harry R. Knudson **Understanding Organization Behavior : A Managerial Viewpoint**, Seattle : McGraw-Hill, 1983
- C.P. Alderfer. **Existence, Relatedness & Growth : Human Needs in Organizational Setting**, New York : The Free Press, 1972
- Hammer, Michale & Champy, James. **Reengineering The Corporation**, New York : New York Time, 1993
- Johnson, Janet B. & Joslyn, Richard A. **Political Science Research Methods** , Washington, D.c. : CQ press, 1986
- Judith Gordon R. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior** , Forth Edition Boston : Allyn and Bacon, 1993
- Morris, Daniel & Brandon, Joel. **Re-Engineering Your Business**, New York : McGraw - Hill., Inc., 1993

ภาคผนวก

ชุดที่

แบบสอบถาม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ และองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ และองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ กรณีศึกษาเฉพาะธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ศึกษาโดยนายไกรวุฒิ กิระกะจินดา นักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ขอความกรุณากรอกแบบสอบถามนี้โดยอิสระ ตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน ความคิดเห็นต่าง ๆ นี้ถือเป็นความลับ และนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ

คำอธิบาย

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน มีข้อคำถามรวม 46 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 1 มีทั้งหมด 5 ข้อ ให้ท่านกาเครื่องหมาย / ลงใน () ที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียงคำตอบเดียว

1. ท่านเป็นพนักงานของธนาคารใด

- 1.1 () ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
1.2 () ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

2. เงินเดือน

- 2.1 () ต่ำกว่า 10,000 บาท
2.2 () 10,000 - 15,000 บาท
2.3 () 15,001 - 20,000 บาท
2.4 () 20,001 - 25,000 บาท
2.5 () 25,001 บาทขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- 3.1 () ประกาศนียบัตรวิชาชีพ
 3.2 () ปริญญาตรี
 3.3 () สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่ง

- 4.1 () ผู้จัดการสาขา
 รองผู้จัดการสาขา
 ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา
 อื่น ๆ
- 4.2 () สมุหบัญชี
 ผู้ช่วยสมุหบัญชี
 แคชเชียร์
 อื่น ๆ
- 4.3 () พนักงานสินเชื่อ
 พนักงานเคาน์เตอร์
 พนักงานปริวรรตเงินตรา
 พนักงานการตลาด
 อื่น ๆ

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปี

แบบสอบถามตอนที่ 2 มีทั้งหมด 31 ข้อ ให้ท่านกาเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียงคำตอบเดียว

ข้อคำถาม	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	เห็น เป็น กลาง ๆ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
1. ท่านภูมิใจในผลงานที่ท่านทำได้อย่างสำเร็จ ลุล่วงไป					
2. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี					

ข้อคำถาม	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	เห็น เป็น กลาง ๆ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
3. ท่านสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์และ วิจารณ์ตนเองในการตัดสินใจเกี่ยวกับ งานที่ได้รับ					
4. ท่านทำงานได้สำเร็จทันเวลาตามที่ได้รับ มอบหมาย					
5. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะใน การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
6. งานที่ท่านทำให้องค์การเป็นภารกิจที่มี ความสำคัญ					
7. ท่านได้รับมอบหมายงานที่เกินความรู้ความ สามารถของท่าน					
8. องค์กรของท่านแจ้งหน้าที่และความรับผิดชอบ ของท่านอย่างชัดเจน					
9. งานที่ได้รับมอบหมายมีปริมาณงานที่มี ความเหมาะสม					
10. งานที่ท่านทำอยู่มีส่วนส่งเสริมให้ท่านได้ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานใน ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
11. ท่านได้รับการยกย่องในการปฏิบัติงาน จากหน่วยงานของท่านเสมอ					
12. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่มี เกียรติมากในสายตาของบุคคลภายนอก					
13. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถของท่าน					
14. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีการหมุนเวียนการ ทำงานระหว่างพนักงานด้วยกัน					
15. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ทำให้ท่านได้เพิ่มพูน ความรู้ความสามารถของท่าน					

ข้อคำถาม	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	เห็น เป็น กลาง ๆ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
16. การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งใน หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีความเหมาะสมและ ยุติธรรม					
17. ท่านรู้สึกภูมิใจกับความก้าวหน้าในอาชีพ ของท่าน					
18. การพิจารณาความดีความชอบขึ้นอยู่กับ ผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว					
19. เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนไม่ว่าจะเป็น เรื่องงาน เรื่องส่วนตัว ท่านจะมีเพื่อนให้ความ ช่วยเหลือ					
20. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความจริงใจต่อ ท่าน					
21. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความสามัคคีกลม เกลียวกัน					
22. ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี					
23. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถใน การปกครองและการบริหารงานเป็นอย่างดี					
24. ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบหมายงานและ กระจายงานอย่างยุติธรรม					
25. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษาและ แนะนำอย่างสม่ำเสมอ					
26. ท่านเข้าใจในวัตถุประสงค์และนโยบาย ขององค์การเป็นอย่างดี					
27. ท่านสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายและ บริหารงานขององค์การได้					
28. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน					
29. ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำอยู่มีความมั่นคง					

ข้อคำถาม	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	เห็น เป็น กลาง ๆ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
31. ท่านภูมิใจในสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่					
30. สถานที่ทำงานของท่านมีแสงสว่าง อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ เสียงที่เหมาะสม					

แบบสอบถามตอนที่ 3 มีทั้งหมด 1 ข้อ

1. ธนาคารของท่านมีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือปรับระบบ (Reengineering)หรือไม่ (ถ้ามีโปรดระบุ)

() มี ระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลง เดือน

() ไม่มี

แบบสอบถามตอนที่ 4 แบบสอบถามในส่วนนี้เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ข้อ

ข้อคำถาม	พอใจ มาก (5)	ค่อนข้าง มาก (4)	ปาน กลาง (3)	ไม่ค่อย พอใจ (2)	ไม่พอใจ มาก (1)
1. งานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่					
2. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ					
3. ความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาที่ได้รับ ระหว่างปฏิบัติงาน					
4. สิ่งที่ต้องทำในขณะปฏิบัติงาน					
5. การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา					
6. การปฏิบัติอย่างยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา					
7. การให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมกับงานที่ทำ ให้หน่วยงาน					
8. ความเป็นอิสระทางความคิดในขณะ ปฏิบัติงาน					

ข้อคำถาม	พอใจ มาก (5)	ค่อนข้างมาก (4)	ปาน กลาง (3)	ไม่ค่อย พอใจ (2)	ไม่พอใจ มาก (1)
9. ความเป็นอิสระทางการกระทำในขณะปฏิบัติงาน					
10. คุณภาพของการควบคุมดูแลและแนะนำที่ได้รับขณะปฏิบัติงาน					

DPU

สาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

ภาค 1 รวม 27 สาขา

ลำดับที่	รหัสสาขา	ชื่อสาขา
1	005	ประตูน้ำปทุมวัน
2	007	บางกระบือ
3	009	ยศเส
4	011	สะพานเหลือง
5	012	มหาพฤฒาราม
6	014	บางรัก
7	018	ถ.ประดิพัทธ์
8	020	บางซื่อ
9	021	พัฒนาพงศ์
10	023	กิ่งเพชร
11	028	สยามสแควร์
12	029	สนามเป้า
13	045	ลาดพร้าว 25
14	049	ถ.อโศกดินแดง
15	050	เชียงใหม่
16	052	ถ.รางน้ำ
17	054	สุขวงศ์
18	061	สวนจตุจักร
19	069	สุทธิสาร
20	070	บางเขน
21	074	ลาดพร้าว 67
22	076	วงเวียน 22 กรกฎาคม
23	083	บรรทัดทอง
24	084	ห้วยขวาง
25	088	ถ.รามอินทรา
26	089	ถ.รัชดาภิเษก
27	713	ถ.พระรามที่ 9

สาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

ภาค 2 รวม 54 สาขา

ลำดับ ที่	รหัส สาขา	ชื่อสาขา	ลำดับที่	รหัส สาขา	ชื่อสาขา
1	002	ตลาดพลู	29	065	วรจักร
2	004	เสาชิงช้า	30	066	คลองสาน
3	006	ธนบุรี	31	068	สี่แยกสะพานพุทธ
4	008	บางลำภู	32	067	โพธิสามต้น
5	013	ยานนาวา	33	073	บางพลัด
6	015	สะพานพุทธ	34	075	ถ.เจริญรัก
7	017	คลองเตย	35	076	บางปะกอก
8	019	พวานนก	36	080	ดาวคนอง
9	021	สะพานกรุงธน	37	085	เจริญสนิทวงศ์
10	024	เยาวราช	38	090	บางมด
11	025	ท่าพระ	39	193	พระประแดง
12	030	เทเวศร์	40	261	พุทธมณฑล สาย 4
13	031	บางขุนเทียน	41	277	บางกรวย
14	032	สำเหร่	42	331	อ้อมใหญ่
15	034	ภาษีเจริญ	43	343	สามพราน
16	037	ถ.มหาไชย	44	359	บางครุ
17	038	ถ.สาทร	45	705	ถ.ประชาอุทิศ
18	041	ถ.สาทรประดิษฐ์	46	706	ปิ่นเกล้า
19	043	ถ.สุขสวัสดิ์	47	707	ถ.รัชดาภิเษก (ตากสิน-ท่าพระ)
20	044	วังบูรพา	48	711	ถ.พระรามที่ 2
21	047	บางยี่ขัน	49	715	ถ.จันทร์
22	048	ท่าเรือสาทรประดิษฐ์	50	723	เพชรเกษม 51
23	051	จักรวรรดิ	51	724	บุคคโล
24	053	บางมด	52	729	ซอยแจลล์นิมิตร (ประตู 1)
25	055	บางบอน	53	728	วงแหวนรอบนอก (เอกชัย-บางบอน)
26	057	ช่องนนทรี	54	745	สำนักราชบุรีบูรณะ
27	062	นางเลิ้ง			
28	064	สวนพลู			

สาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
ภาค 3 รวม 56 สาขา

ลำดับที่	รหัสสาขา	ชื่อสาขา	ลำดับที่	รหัสสาขา	ชื่อสาขา
1	003	บางกะปิ	29	144	ประตูน้ำพระอินทร์
2	010	พระโขนง	30	170	ปู่เจ้าสมิงพราย
3	022	สะพานใหม่ดอนเมือง	31	178	คลองหลวง
4	028	ถ.เพชรบุรีตัดใหม่	32	181	บางป่อ
5	033	บางโพ	33	183	รังสิต
6	035	บางจาก	34	218	นนทบุรี
7	036	ลาดกระบัง	35	224	สมุทรปราการ
8	039	บางซื่อ	36	250	ปทุมธานี
9	040	คลองจั่น	37	254	คลองด่าน
10	042	ราชดำริ	38	259	ถ.เทพารักษ์
11	046	สุขุมวิท	39	268	ถ.ติวานนท์ (แคราย)
12	054	สี่แยกบางนา	40	269	บางใหญ่
13	058	ถ.งามวงศ์วาน	41	325	ลำไโรง
14	059	เอกมัย	42	340	บางพลี
15	060	อ่อนนุช	43	364	บางเมฆขาว
16	063	นานาเหนือ	44	373	ตลาดสี่มุมเมือง-รังสิต
17	071	ซอยจากรัฐัน	45	391	ถ.รัตนธิเบศร์
18	077	ถ.สุขาภิบาล 1 บางกะปิ	46	405	นวนคร
19	078	หัวหมาก	47	418	คลอง 6 รัชบุรี
20	081	ถ.พัฒนาการ	48	421	ถ.ศรีนครินทร์ กม.17
21	082	ถ.หลังสวน	49	718	ถ.รัชดาภิเษก (สุขุมวิท-พระราม4)
22	093	ถ.ประชาชื่น	50	725	สุวินทวงศ์-หนองจอก
23	094	มีนบุรี	51	727	คลองตัน
24	095	ซีคอนสแควร์	52	731	ถ.บางนา - ตราด กม. 1
25	096	สุขุมวิท 38	53	735	ถ.สุขาภิบาล 3 บึงกุ่ม
26	098	ถ.สุขาภิบาล 2 สวน สยาม	54	450	ถ.บางนา - ตราด กม. 18
27	100	ลาดพร้าว 99	55	709	ถ.วิฑู
28	142	ปากเกร็ด	56	712	กล้วยน้ำไท

สาขาของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
ภาคนครหลวง 1 รวม 20 สาขา

ลำดับที่	รหัสสาขา	ชื่อสาขา
1	102	ราชวงศ์
2	104	พาทูร์ต
3	109	สะพานขาว
4	110	ศรียาน
5	111	ถ.คະนาว
6	112	ลำเพ็ง
7	113	ถ.ประดิพัทธ์
8	116	บางลำภู
9	121	วรจักร
10	127	ชอยอารี
11	131	ราชวิถี
12	143	วิสุทธิกษัตริย์
13	146	ราชวัตร
14	148	วงเวียน 22 กรกฎาคม
15	150	สามยอด
16	154	ตลาดน้อย
17	169	สะพานผ่านฟ้า
18	201	สำนักงาน ก.พ.
19	213	ปากคลองตลาด
20	224	มหานาค

สาขาของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
ภาคนครหลวง 2 รวม 23 สาขา

ลำดับที่	รหัสสาขา	ชื่อสาขา
1	056	ถ.สุขาภิบาล 3 บึงกุ่ม
2	105	บางกะปิ
3	117	กล้วยน้ำไท
4	122	สำโรง
5	130	บางนา
6	135	คลองตัน
7	155	สมุทรปราการ
8	157	พระโขนง
9	163	ลาดกระบัง
10	172	สุขุมวิท 43
11	179	บางจาก
12	180	หัวหมาก
13	181	ถ.ลาดพร้าว ซอย 99
14	182	ถ.ปู่เจ้าสมิงพราย
15	197	นานาเหนือ
16	198	ถ.พัฒนาการ
17	199	ถ.เทพารักษ์
18	214	สายลวด สมุทรปราการ
19	216	บางพลี
20	218	สุนทรโกษา
21	227	ถ.ศรีนครินทร์
22	232	ซีคอนสแควร์
23	240	สี่แยกบางนา

สาขาของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
ภาคนครหลวง 3 รวม 28 สาขา

ลำดับที่	รหัสสาขา	ชื่อสาขา
1	054	จิวเวอร์เทรคเซ็นเตอร์
2	055	ถ.รัชดา - ห้วยขวาง
3	103	ยานนาวา
4	106	ประตูน้ำ
5	118	สีลม
6	123	ราชเทวี
7	124	ลุมพินี
8	128	ถ.ดินแดง
9	133	ตราชจันทร์
10	138	อินทามระ
11	139	หัวลำโพง
12	142	สาทร
13	144	เจริญผล
14	147	สุรวงศ์
15	149	อรุพงษ์
16	152	สยามสแควร์
17	153	ถ.เพชรบุรีตัดใหม่
18	170	ถ.สีพระยา
19	171	ถ.สาทรประดิษฐ์
20	176	ห้วยขวาง
21	185	อโศก - ดินแดง
22	195	ถ.รัชดา - สีแยกสาทร
23	200	สวนพลู
24	205	ถ.เพลินจิต
25	210	อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ
26	215	ถ.พระรามที่ 9
27	219	ถ.จันทร์ สะพาน 5
28	220	ศูนย์การค้าเมโทร

สาขาของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
ภาคนครหลวง 4 รวม 24 สาขา

ลำดับที่	รหัสสาขา	ชื่อสาขา
1	107	ธนบุรี
2	114	บุคคลโล
3	115	ตลาดพลู
4	119	บางกอกน้อย
5	120	บางแค
6	125	พระประแดง
7	128	เจริญพาสณ์
8	137	บางยี่ขัน
9	141	ท่าพระ
10	151	คลองสาน
11	158	ถ.ตากสิน
12	159	สามแยกไฟฉาย
13	162	สะพานพระปิ่นเกล้า
14	164	ถ.สุขสวัสดิ์
15	168	บางขุนเทียน
16	184	บางพลัด
17	186	ราษฎร์บูรณะ
18	190	บางขุนนนท์
19	191	บางบอน
20	202	บางครุ - พระประแดง
21	211	ดลิ่งชัน
22	228	ถ.พระรามที่ 2 กม. 7
23	236	หนองแขม
24	238	เดอะมอลล์ บางแค

สาขาของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
ภาคนครหลวง 5 รวม 30 สาขา

ลำดับที่	รหัสสาขา	ชื่อสาขา
1	057	ถ.สุขาภิบาล 1 รามอินทรา
2	058	ถ.รัตนธิเบศร์
3	129	ลาดพร้าว
4	132	บางซื่อ
5	134	สะพานใหม่ดอนเมือง
6	140	นนทบุรี
7	145	มีนบุรี
8	160	บางโพ
9	161	บางเขน
10	165	รังสิต
11	177	ถ.รัชดา - ลาดพร้าว
12	187	รามอินทรา
13	188	แคลาย
14	189	หลักสี่
15	192	สวนสยาม
16	193	ถ.ประชาชื่น
17	194	วงศ์สว่าง
18	196	ถ.วิภาวดีรังสิต
19	206	ถ.ลาดพร้าว 44
20	207	ปากเกร็ด
21	208	บางกรวย
22	209	สวนจตุจักร
23	212	อินทราวิภา
24	217	หนองจอก
25	221	บางใหญ่ นนทบุรี
26	222	คลองหลวง ปทุมธานี
27	223	เสนานิคม
28	225	ท่าอากาศยานกรุงเทพ
29	233	เมืองทอง แจ้งวัฒนะ
30	237	ตลาดสี่มุมเมือง

The Relationship between Sample Size and Sampling Error

Sample Size	Confidence Interval
4,000	$\pm 2\%$
1,500	$\pm 3\%$
1,000	$\pm 4\%$
600	$\pm 5\%$
400	$\pm 6\%$
200	$\pm 8\%$
100	$\pm 11\%$

ที่มา : Charles W. Roll, Jr. and Albert H. Cantri, Polls : Their Use and Misuse in
Politics, 72 Copyright 1972 By Basic Books, Inc., Publishers

Note : Base on 95 % confidence level ; derived from experiences with Gallup poll
sample

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ - นามสกุล	นายไกรวุฒิ กีระจินดา
ประวัติการศึกษา	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ สาขาการเงินการธนาคาร จากโรงเรียนไทยปรีเทคนิก กรุงเทพมหานคร ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการตลาด จากวิทยาลัยเซนต์จอห์น (รุ่นที่ 1)
ตำแหน่งงาน	เจ้าหน้าที่ประสานงาน วิทยาลัยเซนต์จอห์น เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) สาขาบางลำภู
ตำแหน่งปัจจุบัน	วิทยากร 4
สถานที่ทำงาน	แผนกวิชาบริหารงานบุคคล กองวิชาการบริหารและจัดการ ส่วนการฝึกอบรม ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โทร. 589-0070 ต่อ 284, 328
ที่อยู่ปัจจุบันสามารถติดต่อได้	100/2 ซอยเสนาสฤษดิ์เดโช ถนนกรุงเทพ - นนทบุรี อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000 โทร. 526-0583