

## แนวทางการเพิ่มคุณค่าในงานในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

### JOB ENRICHMENT APPROACH FOR EMPLOYEES OF KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED CHAUYAPHUM BRANCH CHAIYAPHUM PROVINCE

กนกรัตน์ คำว้าง<sup>1</sup>  
ทิพย์วรรณมา งามศักดิ์<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการรับรู้คุณลักษณะงาน ประสบการณ์ทางสภาวะจิตวิทยา ปฏิกริยาต่องานและความต้องการการเจริญก้าวหน้าของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ 2) เพื่อศึกษาศักยภาพของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฯ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มคุณค่าในการทำงานของพนักงานฯ โดยใช้แบบสอบถามของ Hackman and Oldham ทำการสอบถามพนักงานธนาคารฯ ทั้งหมด จำนวน 31 ราย ผลการศึกษาพบว่า ด้านคุณลักษณะงานมีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับค่อนข้างมาก ในส่วนทางด้านประสบการณ์สภาวะทางจิตวิทยาในการรับรู้ในระดับไม่เห็นด้วยเล็กน้อยถึงระดับเฉยๆ และ ด้านปฏิกริยาต่องาน การรับรู้อยู่ในระดับไม่พอใจเล็กน้อยถึงระดับพอใจ ด้านความต้องการเจริญความก้าวหน้าการรับรู้ในระดับมีความต้องการค่อนข้างมากที่สุดแต่รู้สึกเฉยๆ สำหรับการเลือกงานที่ชอบ ผลการศึกษาศักยภาพของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ จึงเสนอแนะแนวทางการเพิ่มคุณค่าในงานในการทำงานให้กับพนักงาน โดยการเพิ่มคุณลักษณะของงาน ออกแบบงานที่เพิ่มความรับผิดชอบในงาน เน้นงานที่แปลกใหม่ ทำทายมากยิ่งขึ้น เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ และกระตุ้นให้พนักงานเห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีความสำคัญ มีคุณค่า จะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ช่วยให้พนักงานได้เห็นถึงความสำคัญของตนเอง

**คำสำคัญ:** คุณค่าในงาน แรงจูงใจ พนักงานธนาคาร

#### Abstract

The objectives of this study were to study perception of job characteristics, experienced psychological state, affective responses to the job and growth need strength, to study motivating potential and to suggest an approach to enrich and redesign job for the employees of Krung Thai Bank Public Company Limited (KTB), Chaiyaphum Branch in Chaiyaphum Province. The Job Diagnostics Survey of Hackman and Oldham was used to collect data from all of 31 the employees. The results found that the perception of job characteristics were at the moderate level to much, the perception of the experienced psychological state were at the level of slightly disagree to neither agree nor disagree, the perception of the affective responses to the job were at the level of slightly dissatisfy to satisfy, the perception of the growth need strength of staffs found that staffs felt strongly but they felt neutral as to the type of job characteristics they preferred, The motivating potential score was at low level. Therefore the job enrichment pathway were suggested by adding job characteristics, designing more responsibility especially on new challenge so that the job would differ from the old job. Stimulate the employees to realize of the important and value of their new responsibility job, thus will resulting in higher motivation and increasing self-valuation.

**Keywords:** Job Enrichment, Motivating, Bank Employee

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
โทรศัพท์ 091-8275846 E-mail: kanokrat.kum@gmail.com

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## บทนำ

การทำงานในปัจจุบันขององค์กรต่างๆ ล้วนมีปัญหาที่แตกต่างกัน แต่มีปัญหานี้หนึ่งที่ทุกองค์กรต้องเจอ คือปัญหาของพนักงานในองค์กร ที่ไม่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ถ้าหากไม่รีบดำเนินการแก้ไข อาจส่งผลกระทบต่อพนักงานคนอื่นๆ ที่เห็นพฤติกรรมที่ไม่ดีและยังไม่มีการจัดการกับพนักงานเหล่านี้ และยังรักษาพนักงานที่ไม่ดีไว้ ทำให้พนักงานที่ดีมีความคิดว่าทำงานแค่นี้ก็ดีแล้ว และเกิดพฤติกรรมการเลียนแบบที่ไม่ดีได้ แล้วยังส่งผลให้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถไม่มีกำลังใจ ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ขอลาออกจากบริษัทได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงควรมีมาตรการในการพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ให้รู้หน้าที่ในการทำงาน ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานที่ดีขึ้น และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การเพิ่มคุณค่าในงานก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งซึ่งช่วยในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เป็นกิจกรรมในด้านการบริหารจัดการที่จะเน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นลักษณะงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ มุ่งเน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานด้านอื่นๆ ที่หลากหลายขึ้น ทำให้เกิดความรับผิดชอบในงานของตน ซึ่งเป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ มีความเป็นอิสระที่สามารถบริหารจัดการงานนั้นๆ ด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาทางด้านพบว่าความสัมพันธ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ทางด้านความสำคัญของงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ สถานภาพ อายุที่แตกต่างกันมีคุณลักษณะงานที่ต้องการของพนักงานนั้นไม่แตกต่างกัน แต่ในส่วนของวุฒิการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานนั้นมีคุณลักษณะงานที่ต้องการของพนักงานทางด้านความมีอิสระในการตัดสินใจมีความแตกต่างกันซึ่งผลวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการออกแบบงาน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานทางจิตใจและความผูกพันในงาน และยังเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ เพื่อที่จะให้พนักงานมีความผูกพันในงาน ซึ่งส่งผลดีต่อพนักงานทั้งด้านสุขภาพจิตและสุขภาพกาย รวมไปถึงเป็นผลดีต่อองค์กรในแง่ของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในองค์กร [1]

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมามีการลาออกของพนักงานทำให้มีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการทำงาน ไม่มีการกระจายงาน ไม่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย พนักงานบางส่วนไม่มีความมุ่งมั่นในการทำงานและไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ซึ่งทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถ มีความมุ่งมั่นตั้งใจไม่ยอมทำงาน และยังกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ออกมา

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางในการเพิ่มคุณค่าในงานในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ ว่าพนักงานมีการรับรู้ต่อการทำงานของตนและมีความพร้อมต่อการเพิ่มคุณค่าในงานในระดับใด เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมทั้งเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง การเพิ่มคุณค่าในงานในการทำงานและพัฒนาพนักงานต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการรับรู้คุณลักษณะงาน ประสบการณ์ทางสภาวะจิตวิทยา ปฏิกริยาต่องานและความต้องการการเจริญก้าวหน้าของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ
2. เพื่อศึกษาศักยภาพของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขา

ชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มคุณค่าในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

### วิธีการดำเนินการศึกษา

วิธีดำเนินการศึกษา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มีวิธีการศึกษา [3] ดังนี้

1. การศึกษาการรับรู้จากคุณลักษณะงาน ประสบการณ์ทางสภาวะจิตวิทยา ปฏิกริยาต่องานและความต้องการการเจริญก้าวหน้าของพนักงาน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 31 คน กลุ่มตัวอย่างใช้แบบสอบถาม Job Diagnostic Survey ของ Hackman & Oldham [2] ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbachs' Alpha Coefficient) ถ้าหากน้อยกว่า 0.6 ถือว่าใช้ไม่ได้ 0.7 ถือว่ายอมรับได้ มากกว่า 0.8 ถือว่าดี ซึ่งผลที่ได้คือ 0.884 แบบสอบถามสามารถนำไปใช้ได้ โดยมีแบบสอบถาม 8 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ เป็นคำถามปลายปิด ใช้ Numerical Scale เป็นมาตรวัด โดยกำหนดรูปแบบออกเป็นระดับความคิดเห็น 7 ระดับ ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการอธิบายความถูกต้องของทิศทางงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 14 ข้อ และส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการเห็นด้วยกับประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 15 ข้อ รวมทั้งส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการเห็นด้วยกับประสบการณ์ในการทำงานในความรู้สึกรู้สึกของผู้ที่ทำงานเดียวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 10 ข้อ เป็นคำถามปลายปิด ใช้ Likert Scale เป็นมาตรวัด โดยกำหนดรูปแบบออกเป็นระดับความคิดเห็น 7 ระดับ ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 14 ข้อ และส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่ต้องการเพื่อความก้าวหน้าในงาน จำนวน 11 ข้อ เป็นคำถามปลายปิด ใช้ Itemized Rating Scale เป็นมาตรวัด โดยกำหนดรูปแบบออกเป็นระดับความคิดเห็น 7 ระดับ ส่วนที่ 7 ข้อมูลเกี่ยวกับการเลือกงานที่ชอบ จำนวน 12 ข้อ โดยให้เลือกระหว่าง 2 งาน ใช้ข้อคำถามเป็นคู่ของงานเป็นงานที่พึงประสงค์ และอีกครั้งเป็นคู่ของงานที่ไม่พึงประสงค์ ใช้ Itemized rating scale เป็นมาตรวัด โดยกำหนดรูปแบบออกเป็นระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ส่วนที่ 8 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์ทำงาน

โดยวิเคราะห์ผลการศึกษา ดังนี้

(1) ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 8 นำมาคำนวณโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ และร้อยละ เพื่ออธิบายข้อมูล

(2) นำข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 1-7 ทำการวิเคราะห์ตาม Scoring Key for The Job Diagnostic Survey ตามแบบของ Hackman & Oldham [2] สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การศึกษาศักยภาพของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

นำผลคะแนนเฉลี่ยของที่ได้จากการศึกษาการรับรู้จากคุณลักษณะงาน สภาวะจิตวิทยาปฏิกริยาต่องาน และความต้องการการเจริญก้าวหน้ามาคำนวณหาคะแนนศักยภาพของแรงจูงใจ (Motivating Potential Score: MPS) โดยคำนวณตามสูตรที่ (1) ของ Hackman & Oldham [2] ดังนี้

$$MPS = \frac{\text{ความหลากหลาย} + \text{ความมีเอกลักษณ์} + \text{ความสำคัญของ} \\ \text{ของทักษะ} \quad \text{ของงาน} \quad \text{งาน}}{3} \times \text{ความมีเอกลักษณ์} \times \text{ผลย้อนกลับของงาน} \quad (1) \\ \text{ของงาน}$$

### 3. การเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มคุณค่าในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

นำผลการศึกษาในข้อ 1 และข้อ 2 มาวิเคราะห์ พิจารณาและเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1 นำผลการศึกษาที่สามารถสรุปได้จากการออกแบบสอบถามมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะและแนวทางการปฏิบัติตามหลัก และวิธีการของการเพิ่มคุณค่าในงาน

#### ผลการศึกษา

##### 1. ผลศึกษาการรับรู้จากคุณลักษณะงาน ประสบการณ์ทางสภาวะจิตวิทยา ปฏิกริยาต่องานและความต้องการการเจริญก้าวหน้าของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารฯ มีข้อมูลโดยรวม เป็นเพศหญิงร้อยละ 61.3 และ เพศชาย ร้อยละ 38.7 โดยส่วนมากมีอายุ 30 - 39 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 รองลงมาคือ 20 - 29 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.6 ลำดับถัดไป 40 - 49 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 และ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 51.6 และ ปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 และมีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้ามากที่สุด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 รองลงมา คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์ มีจำนวนพนักงานเท่ากัน คือจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1

ผลการศึกษาจากแบบสอบถามในส่วนที่ 1-7 พบว่าระดับคะแนนทางด้านคุณลักษณะงานมีค่าคะแนน อยู่ 3.78-4.55 อยู่ในช่วงปานกลางถึงค่อนข้างมาก แสดงให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายและเล็งเห็นถึงความสำคัญและจำเป็นในการนำมาปรับใช้ในการทำงาน รวมทั้งผลย้อนกลับของงานมีความจำเป็นค่อนข้างมากเช่นกัน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข พัฒนาในงานให้ดียิ่งขึ้น ด้านประสบการณ์สภาวะทางจิตวิทยา คะแนนอยู่ในช่วง 2.69-3.77 อยู่ในระดับไม่เห็นด้วยถึงระดับเฉยๆ ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ถึงคุณค่าของงานอยู่ในระดับปานกลาง รวมถึงการรับรู้ถึงความรับผิดชอบในงานและการรับรู้ผลในงานนั้นอยู่ในระดับที่ต่ำมาก อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ ทำให้ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพและผลที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพตามที่ควรจะเป็น ด้านปฏิกริยาต่องาน มีค่าคะแนนในระดับ 3.35-5.61 อยู่ในระดับไม่พอใจเล็กน้อยถึงระดับพอใจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในค่าตอบแทน เงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคง การเจริญก้าวหน้าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม การสนับสนุนและชี้แนะจากผู้บังคับบัญชา แต่ถึงยังถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจภายในนั้น เห็นได้ว่าพนักงานไม่ค่อยพึงพอใจและไม่ค่อยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเท่าควร อาจส่งผลกระทบต่อผลของงานที่ออกมาได้ ความต้องการเจริญความก้าวหน้าของบุคลากร มีค่าคะแนนอยู่ในระดับ 2.78-5.24 อยู่ในระดับต้องการค่อนข้างมาก ถึงต้องการมากถึงค่อนข้างมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ แก้ไข พัฒนาทั้งตนเองและพัฒนาการทำงานควบคู่ไปกับการได้ทำงานในงานที่ชอบที่ได้เลือกทำงานที่อยากทำ เพื่อนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

##### 2. ผลการศึกษาศักยภาพของแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

คะแนนศักยภาพของแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ มีค่า 66.31 อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งอยู่ระหว่าง 0 -119 นั้นแสดงถึงศักยภาพแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งถึงแม้ว่าค่าคะแนนความสำคัญของงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แต่ความหลากหลายของทักษะความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน และผลย้อนกลับของงานจะอยู่ในระดับปานกลาง จึงส่งผลให้ค่าคะแนนศักยภาพของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่าพนักงานไม่มีแรงจูงใจให้ปฏิบัติเท่าที่ควร อาจจะมีแนวโน้มที่จะขาดงาน รวมถึงถึงการออกจากงาน เปลี่ยนที่ทำงานเพิ่มมากขึ้นได้ ดังนั้น ควรมีการจัดหาแนวทางในการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ซึ่งมีวิธีหนึ่งคือการเพิ่มคุณค่าในงานในการทำงานของพนักงาน โดยการเพิ่มคุณลักษณะของงาน ออกแบบงานที่เพิ่มความรับผิดชอบในงาน เน้นงานที่แปลกใหม่ ทำทายมากยิ่งขึ้น เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ และกระตุ้นให้พนักงานเห็นงานที่ได้รับรับผิดชอบนั้นมีความสำคัญ มีคุณค่า จะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ช่วยให้พนักงานได้เห็นถึงความสำคัญของตนเอง

จากผลการศึกษาศักยภาพของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ ซึ่งเป็นการศึกษาในภาพรวมของพนักงานจำนวน 31 คน ซึ่งระดับคะแนนอยู่ในเกณฑ์ต่ำทางผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้ทราบถึงปัญหาในด้านคุณลักษณะและเพื่อให้สามารถทราบแนวทางในการเพิ่มคุณค่าในการทำงานให้กับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงได้ทำการศึกษาโดยศึกษาแยกเป็นรายตำแหน่งเพื่อดูความสัมพันธ์ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านความหลากหลายของทักษะ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลย้อนกลับของงาน และค่าคะแนนในด้านศักยภาพแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยการคำนวณใช้สูตร Motivating Potential Score: MPS ซึ่งสามารถสรุปค่าได้ตามตารางที่ 1 และได้พบว่าพนักงานทุกตำแหน่งมีค่าคะแนนอยู่ในระดับต่ำ อยู่ระหว่าง 0 – 119 ดังนี้ เจ้าหน้าที่ศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์ มีค่าความพึงพอใจสูงสุด คือ 79.95 รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการ มีค่าความพึงพอใจอยู่ที่ 73.74 ลำดับถัดมาคือเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า มีค่าความพึงพอใจอยู่ที่ 64.38 ลำดับสุดท้ายเจ้าหน้าที่สินเชื่อ มีค่าความพึงพอใจต่ำสุดอยู่ที่ 52.18 แสดงให้เห็นได้ว่าพนักงานทุกตำแหน่งยังไม่มีแรงจูงใจในการทำงานเท่าที่ควร ถ้าหากปล่อยให้พนักงานไม่มีความสุข ไม่มีแรงจูงใจ ไม่สนุกกับการทำงาน อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานที่ทำได้ ทำให้ผลของการทำงานตกต่ำ พนักงานมีอัตราในการเปลี่ยนงานหรือออกจากงานสูงขึ้น ดังนั้น ควรมีการกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจและความทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งหาวิธีลดอัตราการเปลี่ยนงานหรือออกงานไปพร้อมๆ กัน

### 3. ผลการเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มคุณค่าในงานในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

ผลการศึกษารับรู้ของพนักงานจากคุณลักษณะงาน ประสบการณ์ทางสภาวะจิตวิทยา ปฏิกริยาต่องานและความต้องการการเจริญก้าวหน้า รวมทั้งผลคะแนนศักยภาพของแรงจูงใจของพนักงานฯ นั้น ผู้ศึกษาจึงได้เสนอแนะแนวทางในการเพิ่มคุณค่าในการทำงานของพนักงานฯ ในลักษณะของการเพิ่มคุณค่าในงาน โดยการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของงาน ผู้บังคับบัญชาต้องทำการวิเคราะห์ แจกแจงงานในแต่ละตำแหน่งว่ามีขั้นตอนการทำงานอย่างไร โดยเรียงจากงานที่ง่ายที่สุด ไปหางานที่ยากที่สุด แล้วตรวจสอบการทำงานของพนักงานและติดตามความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลว่าสามารถทำงานที่มอบหมายให้ ว่ามีความรับผิดชอบตมมากน้อยแค่ไหน หากพนักงานที่มีความรับผิดชอบควรจะหางานที่เพิ่มมูลค่าในงาน ซึ่งเป็นงานที่ยากและมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น ต่อไปควรชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ รวมทั้งคำแนะนำ เพื่อให้เข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน

เหตุผลและประโยชน์ของการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายขึ้น ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ รวมทั้งการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้มีความพร้อมที่จะรับงานใหม่นั้น และสุดท้ายเป็นการติดตามและประเมินผลการทำงานของพนักงานว่าพนักงานสามารถทำงานใหม่ที่เพิ่มคุณค่าในงานนั้นได้หรือไม่ และแจ้งข้อมูลป้อนกลับ ให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานมีผลการทำงานที่ดีขึ้น รวมทั้งผู้บังคับบัญชาต้องประเมินการสอนงานของตนเองเช่นกัน เพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงานให้เหมาะสม หากพนักงานยังไม่เข้าใจ และมีการจัดให้มีการหมุนเวียนงาน เพื่อลดความเบื่อหน่าย หรือความซ้ำซากจำเจ และยังทำให้พนักงานมีทักษะในการทำงานที่หลากหลายในด้านอื่นๆ เน้นงานที่แปลกใหม่ ท้าทายมากยิ่งขึ้น เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ และกระตุ้นให้พนักงานเห็นว่างานที่ได้รับผิดชอบนั้นมีความสำคัญ มีคุณค่า จะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ช่วยให้พนักงานได้เห็นถึงความสำคัญของตนเอง

#### 4. อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาแนวทางในการเพิ่มคุณค่าในงานในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยการใช้เครื่องมือ แบบสอบถาม Job Diagnostic Survey ของ Hackman & Oldham (1975) [2] จากการศึกษาพบว่า มีความสอดคล้องกับวิมลพร ศิริสวัสดิ์ (2552) [1] ได้ทำการศึกษารายชื่อเรื่อง คุณลักษณะงานที่ต้องการของพนักงาน กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมนวนคร ปทุมธานี จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาทางด้านพบว่าความสัมพันธ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ทางด้านความสำคัญของงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ สถานภาพ อายุที่แตกต่างกันมีคุณลักษณะงานที่ต้องการของพนักงานนั้นไม่แตกต่างกัน แต่ในส่วนของวุฒิการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานนั้นมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะงานที่ต้องการของพนักงานทางด้านความมีอิสระในการตัดสินใจมีความแตกต่างกันซึ่งผลวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการออกแบบงาน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานทางจิตใจและความผูกพันในงาน และยังเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันในงาน ซึ่งส่งผลดีต่อพนักงานทั้งด้านสุขภาพจิตและสุขภาพกาย รวมไปถึงเป็นผลดีต่อองค์กรในแง่ของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในองค์กร

#### สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดทำให้ทราบถึงข้อควรแก้ไข ปรับปรุง โดยมีแนวทาง ดังนี้

1. ควรมีการตระหนักและมีการให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยการสอบถามหรือการสำรวจความคิดเห็นในงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
2. ในการทำงานที่ทำซ้ำๆ เดิมๆ อยู่เป็นประจำ เป็นสิ่งที่จะต้องก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายในงานได้ ผู้บริหารควรจัดให้มีการหมุนเวียนงาน เพื่อลดความเบื่อหน่าย หรือความซ้ำซากจำเจ และยังทำให้พนักงานมีทักษะในการทำงานที่หลากหลายในด้านอื่นๆ อีกด้วย
3. พนักงานควรมีการทำความเข้าใจในขอบข่ายของตนเองให้ชัดเจน เนื่องจากว่าในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน ต้องมีการอาศัยการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่พนักงานสามารถรับรู้ถึงขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองให้ชัดเจน และควรมีการแจ้งข้อมูลในความสำเร็จของงานให้พนักงานแต่ละหน่วยงานที่มีการทำงานร่วมกันได้รับทราบถึงความสำเร็จนั้นด้วย
4. ให้พนักงานมีโอกาสในการรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร ซึ่งผลในการปฏิบัติ นั้นออกมาเป็นที่น่าพอใจก็จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้

โดยเริ่มจากการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของงาน การสำรวจ ตรวจสอบการทำงานของพนักงาน วางแผนการทำงาน สื่อสารกับพนักงานเพื่อชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ รวมไปถึงการนำไปปฏิบัติ จัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน สุดท้ายเป็นการติดตามและประเมินผลการทำงานของพนักงาน หากจะให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต้องใช้ควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การสอนงาน การทำกิจกรรม การดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะในการศึกษา

1. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาอื่นๆ ด้วย และทำการเปรียบเทียบผลการศึกษา ซึ่งผู้บริหารจะได้นำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ต่อไป
2. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวัดทางด้านการรับรู้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติจะทำการประเมินผลในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งบุคคลมีแนวโน้มสูงที่จะประเมินตนเองให้สูงกว่าความเป็นจริง จึงส่งผลให้มีโอกาสที่ผลการประเมินจะมีการคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงไม่มากนักน้อย ดังนั้น การวิจัยในครั้งต่อไป มีการประเมินผลในการปฏิบัติงานควรมีการใช้วิธีการประเมินทางด้านอื่นๆ ด้วย

### กิตติกรรมประกาศ

ท้ายสุดนี้ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานสาขาชัยภูมิ ที่ได้ให้การสนับสนุนในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ รวมถึงมีส่วนช่วยเหลือในด้านต่างๆ เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และหวังว่าการศึกษานี้จะมีส่วนช่วย หรือ เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- [1] วิมลพร ศิริสวัสดิ์. (2552). **คุณลักษณะงานที่ต้องการของพนักงาน กรณีศึกษานิตยสารนิตยสาร นคร ปทุมธานี**. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. (การจัดการทั่วไป). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- [2] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- [3] กัลยา วานิชย์บัญชา.(2555). **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**. พิมพ์ครั้งที่ 20. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

### ตารางที่ 1 ค่าคะแนนเฉลี่ยของศักยภาพแรงจูงใจของพนักงานแบ่งเป็นตำแหน่ง

ตำแหน่ง	ความหลากหลายของทักษะ	ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน	ความสำคัญของงาน	ความมีเอกสิทธิ์ของงาน	ผลย้อนกลับของงาน	MPS
1.เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า	3.77	4.35	4.55	3.97	3.84	64.38
2.เจ้าหน้าที่ศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์	3.93	4.20	4.27	4.53	4.27	79.95
3.เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	3.00	3.44	4.11	4.11	3.61	52.18
4.เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการ	4.00	4.3	5.33	3.93	4.13	73.74