

แนวทางการสร้างแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น GUIDELINES ON STAFF MOTIVATIONAL OF KASIKORNTHAI BANK IN KHON KAEN PROVINCE

ณัชชาวรรณ จันทรรุฎา¹

ชญัญญา อภิบาลกุล²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น 2) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม 125 ตัวอย่าง โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของเฮอริช เบิร์ก โดยศึกษาพนักงานตามตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการ และแคชเชียร์ ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านลักษณะของงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านรายได้ ค่าตอบแทน สวัสดิการ โดยมีโครงการในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ได้แก่ โครงการ วันพนักงาน, โครงการทำงานใกล้บ้าน เพิ่มความสุขในครอบครัว, โครงการ ท่องเที่ยวไปด้วยกัน สานสัมพันธ์หน่วยงาน

คำสำคัญ: การทำงาน สร้างแรงจูงใจ

Abstract

This independent study of “guidelines on staff motivational of KASIKORNTHAI Bank’s banker in Khon kaen Province” aimed to study 1] The motivation level of employees who working for KASIKORNTHAI Bank’s banker in Khon kaen Province. 2] Development to study guidelines on staff of KASIKORNTHAI Bank’s banker in Khon kaen Province. The research instruments were questionnaires with 125 people. Herzberg’s two-factor theory has been employed in the study. The subjects in the study were customer service officers, assistant managers, managers and cashiers. The motivation factors were job characteristics, the stability of the organization and progress in career, supervision from management, colleagues, income, compensation and benefits. There was also a project to Employees Day, Happy family near home, Traveling concurrently for relational firm project.

Keywords: Working, Motivational

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จ. ขอนแก่น 40002 email: beesheen@live.com

² คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จ. ขอนแก่น 40002 email: achany@kku.ac.th

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ.2488 เป็นธนาคารที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการและถือได้ว่าเป็นธนาคารพาณิชย์ชั้นนำที่มีผลประกอบการในระดับต้นๆของประเทศไทย ซึ่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของธนาคารดังกล่าวเป็นผลมาจากพนักงานธนาคารซึ่งเป็นหัวใจหลักในการให้บริการลูกค้า มีความรับผิดชอบและทุ่มเทให้กับการทำงาน จึงทำให้ธนาคารสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นหากธนาคารขาดพนักงานที่มีความรับผิดชอบ มีความสนใจ มีความกระตือรือร้น และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธนาคาร จากการปฏิบัติงานในระยะเวลา 6 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2552 – 2558) มีพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่ลาออกจากการเป็นพนักงานของธนาคารเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ.2556 มีอัตราการลาออกเฉลี่ยของพนักงานธนาคารกสิกรไทยสูงถึงร้อยละ 12 เพิ่มขึ้นจากช่วง 2-3 ปีก่อนที่มีอัตราการลาออกเพียงร้อยละ 4-5 (บมจ.ธนาคารกสิกรไทย, 2557) ซึ่งเป็นอัตราการลาออกที่สูงกว่าธนาคารอื่นๆ ทั้งนี้การลาออกของพนักงาน มีสาเหตุเนื่องมาจากการแข่งขันเพื่อแย่งทรัพยากรบุคคลระหว่างธนาคารพาณิชย์มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะสายงานที่สร้างรายได้ให้กับธนาคาร ทำให้มีทรัพยากรบุคคลเกิดการขาดแคลนต้องมีการรับพนักงานเพิ่มมากขึ้น โดยสัดส่วน 1 ใน 3 มีการรับเพิ่มขึ้นเพื่อตอบโจทยงานรูปแบบใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ส่วนที่เหลือเป็นการรับเพื่อเติมเต็มพนักงานที่ลาออกและปลดเกษียณ ซึ่งค่าใช้จ่ายในการจ่ายเงินเดือนพนักงานของธนาคารอยู่ที่ราว 17,000 ล้านบาท และมีอัตราที่เพิ่มขึ้นทุกปี ดังนั้นการรักษา และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่ทำงานต่อจึงเป็นเรื่องที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญเพื่อป้องกันการลาออกของพนักงาน

ธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 19 หน่วยงาน มีพนักงานทั้งหมด 180 คน (ธนาคารกสิกรไทยสำนักงานงานเขตจังหวัดขอนแก่น, 2559) ประกอบด้วย ทีมบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้าเครือข่ายการบริการและการขาย ทีมพัฒนาเครือข่ายการบริการและการขาย สาขานนมิตรภาพ สาขานนหน้าเมือง สาขานนประชาสโมสร สาขานนศรีจันทร์ สาขากระนวน สาขาชุมแพ สาขาเซนต์หลุยส์สาขาสาขานนกสิกรทุ่งสร้าง สาขาบ้านแอนด์บียอนด์ขอนแก่น สาขาบ้านไผ่ สาขาเมืองพล สาขาบักชี สาขาน้ำพอง สาขาโลตัสขอนแก่น สาขาโลตัสเอ็กซ์ตรีจขอนแก่น สาขาโลตัสหนองเรือ และสาขามหาวิทยาลัยขอนแก่น จากข้อมูลการลาออกของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดขอนแก่นในช่วง 3 ปีย้อนหลัง (ปี พ.ศ. 2556 – 2558) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนการลาออกของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดขอนแก่น ปี พ.ศ. 2556 – 2558

ปี พ.ศ.	พนักงานทั้งหมด	พนักงานที่ลาออก	คิดเป็นร้อยละ
2556	158	19	12.02
2557	169	26	15.38
2558	184	35	19.02

ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย (2559)

จากตารางที่ 1 พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น ได้มีการลาออกเป็นจำนวนที่เพิ่มขึ้นทุกๆ ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 – 2558 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งประเทศ และไม่เป็นไปตามนโยบายของธนาคารที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของพนักงาน จึงกำหนดยุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์ต่อเนื่องในการสร้างแรงจูงใจใน

การทำงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนในธนาคารมีกำลังใจ มุ่งทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และลดการลาออกของพนักงาน ดังนั้นเพื่อให้ธนาคารสามารถบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ธนาคารมุ่งหวังไว้ จึงต้องมีแผนในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากสาเหตุที่มีพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น ลาออกเป็นจำนวนที่เพิ่มขึ้นทุกๆปี และไม่เป็นไปตามนโยบายของธนาคารที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของพนักงาน ผู้ศึกษาในฐานะพนักงานธนาคารกสิกรไทย และได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ดูแลพนักงานภายในสาขานนมิตรภาพ ขอนแก่น จึงต้องการศึกษาระดับแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของพนักงานกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามนโยบายของธนาคารที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของพนักงาน [1]

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น
- 2.2 เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น

แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

Herzberg (1959) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล 2 ปัจจัย ต้องให้ความสำคัญได้แก่ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยบำรุงรักษา [2]

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) คือ ปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทำงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีที่จะเกิดขึ้นกับตัวพนักงาน อันจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำ ถือว่าเป็น “ปัจจัยภายใน (Intrinsic)” ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล, การได้รับการยอมรับนับถือ, ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ, ความรับผิดชอบ, ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
2. ปัจจัยการบำรุงรักษา (Maintenance Factor) คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่จะสร้างความไม่พอใจให้แก่พนักงาน ซึ่งจะเป็นตัวสกัดกั้นไม่ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้นได้ หรือเป็นปัจจัยกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันมิให้พนักงานไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ ถือว่าเป็น “ปัจจัยภายนอก (Extrinsic)” ประกอบด้วย เงินเดือน, โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน, สถานะของอาชีพ, นโยบายและการบริหารงาน, สภาพการทำงาน, ความเป็นอยู่ส่วนตัว, ความมั่นคงในการทำงาน, วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยของ ศิวพร แก้วคุ้ม (2554) พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในงานรวมไปถึงปัจจัยสนับสนุนหน่วยงาน มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากโดยมีผลมาจากปัจจัย 4 ด้าน คือ 1) ด้านความต้องการเพื่อการดำรงชีพ 2) ด้านความต้องการมีสัมพันธ์ภาพ 3) ด้านการต้องการความก้าวหน้า และ 4) ปัจจัยที่มีผลถึงแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม [3] และงานวิจัยของ วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์ (2554) ศึกษาอิทธิพลของทัศนคติ และการมีส่วนร่วมที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยภายใต้การดูแลของ สกอ. ตามคุณภาพภายใน พบว่า โดยรวมแล้ว ความรู้ ทัศนคติ และการร่วมมือในระบบงานคุณภาพ มีเกณฑ์ระดับมาก และเกณฑ์ระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร อยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด โดยตัวแปรทุกตัวมีความเกี่ยวพัน

กันในช่วง [4] รวมทั้งงานวิจัยของ สิริรัตน์ ฤกษ์ธนะขจร (2558) พบว่า แรงจูงใจจากการปฏิบัติงานปัจจัยกระตุ้น ประกอบด้วย ด้านความสัมฤทธิ์ผล ด้านการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ด้านลักษณะงานที่น่าสนใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า และด้านการเจริญเติบโต และปัจจัยด้านบำรุงรักษา ประกอบด้วย ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการนิเทศงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านภาวะการทำงาน ด้านค่าตอบแทนการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับลูกน้อง ด้านสถานภาพ และ ด้านความมั่นคง มีความสำคัญระดับมากในทุกด้าน [5]

วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย ทีมบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้าเครือข่ายบริการและการขาย ทีมพัฒนาเครือข่ายบริการและการขาย สาขากอนนมิตรภาพ สาขากอนนหน้าเมือง สาขากอนนประชาสโมสร สาขากอนนศรีจันทร์ สาขากระนวน สาขาชุมแพ สาขาเซนต์หลุยส์สาขากอนนกสิกรทุ่งสร้าง สาขากอนนแอนดรอย์ขอนแก่น สาขากอนนไม่ สาขากอนนพล สาขากอนนบึงสามพัน สาขากอนนน้ำพอง สาขากอนนลาดสวอนแก่น สาขากอนนลาดสวอนขอนแก่น สาขากอนนลาดสวอนร้อยเอ็ด และสาขากอนนมหาวิทยาลัยขอนแก่น ทั้งสิ้น 19 สาขา (สำนักงานเขตธนาคารกสิกรไทย จังหวัดขอนแก่น, 2559)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษา คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น จำนวน 180 คน

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น จำนวน 125 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 124.14 คน คิดเป็น 125 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้เป็นส่วนของการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์พนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น โดยแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ เป็นการเก็บข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ (Primary Data) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น โดยข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ เอกสารงานวิจัย และจากอินเทอร์เน็ตที่มีการเก็บรวบรวมในส่วนของการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเริ่มศึกษาจนถึงสรุปข้อมูล

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

พนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ด้านลักษณะของงาน โดยพนักงานรู้สึกว่าการทำในปัจจุบันเป็นงานที่มีคุณค่า มีความชัดเจนในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของงานที่ปฏิบัติ 2) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ส่วนใหญ่พนักงานรู้สึกว่าการทำที่ปฏิบัติมีความมั่นคง และมีโอกาสได้รับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นอย่างเป็นธรรม 3) ด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา มีความเชื่อถือไว้วางใจผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานใส่ใจให้ความสำคัญกับเป้าหมายและค่านิยมในการทำงาน โดยผู้บริหารสื่อสารให้พนักงานทราบอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่คาดหวัง 4) ด้านเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ ความสามัคคี การช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน 5) ด้านรายได้ ค่าตอบแทน สวัสดิการ ธนาคารมีการให้เงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ มีเงินโบนัสให้แก่พนักงาน มีสวัสดิการที่ดีให้แก่พนักงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสามารถเสนอแนะแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดขอนแก่น 1) จัดให้มีโครงการวันของพนักงาน 2) จัดให้มีโครงการทำงานใกล้บ้านเพิ่มความสุขในครอบครัว 3) จัดให้มีโครงการท่องเที่ยวไปด้วยกันสานสัมพันธ์หน่วยงาน ตามลำดับ

สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไปนั้นผู้ศึกษาควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การลงไปสังเกตกลุ่มบุคคลที่ต้องการศึกษาให้ละเอียดในทุกด้านในลักษณะเจาะลึก ใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนความเป็นจริงในเชิงลึก

เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานเขตธนาคารกสิกรไทย จังหวัดขอนแก่น. (2559). **ข้อมูลการลาออกของพนักงาน**. ขอนแก่น: ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- [2] Herzberg, F. (1959). **The motivation of work**. New York: John Wiley & Sons
- [3] ศิวพร แก้วคุ้ม. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดสำนักงานธุรกิจบริการ สาขาเขต 6 กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์.
- [4] วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์. (2554). อิทธิพลของทัศนคติและการมีส่วนร่วมที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามคุณภาพภายใน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- [5] สิริรัตน์ ฤกษ์ชนะขจร. (2558). **แนวทางการสร้างแรงจูงใจของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดร้อยเอ็ด**. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.