



ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
MOTIVATION AND HYGIENE FACTORS AFFECTING PERFORMANCE
EFFICIENCIES OF GOVERNMENT HOUSING BANK EMPLOYEES IN BANGKOK
AND SURROUNDINGS AREAS

ฉวีสา สุธาดานันตโกคิน^{*1} และ รศ.ดร.ภมร ชันระหัตถ์²

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยปทุมธานี

^{*} ผู้รับผิดชอบบทความ : sutthadaanantaphokin@gmail.com

Karisa Sutthadaanantaphokin^{*1} and Assoc. Prof. Dr. Phamon Khanthahat²

¹ Student-Doctor of Public Administration Program, Pathumthani University

² Lecturer-Doctor of Public Administration Program, Pathumthani University

^{*}Corresponding author: sutthadaanantaphokin@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ 2) ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ 3) วิเคราะห์ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 4) ตรวจสอบปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ การวิจัยนี้วิจัยแบบผสมวิธี กรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ได้สร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดทฤษฎีปัจจัยแรงจูงใจกับปัจจัยค้ำจุนของ Frederick Herzberg และทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ Granholm ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่ปฏิบัติงานฝ่ายงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ และพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่ปฏิบัติงานในสาขาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 2,880 คน นำมาคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร่ ยามาเน่ จำนวน 400 คน ใช้การสุ่มแบบง่าย สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปในกลุ่มงานต่าง ๆ จำนวน 8 คนเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ไปหาค่าความเชื่อมั่นได้ .95 และนำข้อมูลคุณภาพมาวิเคราะห์สรุปความตามตัวแปร สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 2 ปัจจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับตามระดับของปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการ



ยอมรับนับถือ ด้านความต้องการความก้าวหน้า ด้านความสำเร็จในงาน และ ด้านความรับผิดชอบในงาน ในส่วนของปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และ สภาพการทำงาน 2) ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับมาไปหาน้อยได้แก่ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านความรู้และทักษะในงาน ด้านการสื่อสารยุคใหม่ และด้านการควบคุมดูแล ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านทัศนคติ 3) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด 2 ด้านได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานและความก้าวหน้า คิดเป็นร้อยละ 51.9 และ 50.3 ปัจจัยค่าจ้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด 2 ด้านได้แก่ ด้านการสื่อสารยุคใหม่ และด้านปริมาณงาน คิดเป็นร้อยละ 55.6 และ 52.5 โดยรวมปัจจัยแรงจูงใจกับปัจจัยค่าจ้างส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง 4) ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 8 ท่านมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันคือ นำค่านิยมของธนาคาร หรือ GIVE+4 ที่ประกอบไปด้วย การยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การบริการที่เป็นเลิศ การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นความสำเร็จในงาน ความเป็นมืออาชีพ และ ความรวดเร็วในการทำงาน เข้ามาช่วยในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : ปัจจัยจูงใจ / ปัจจัยค่าจ้าง / ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน / พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์

Abstract

The objectives of this research were 1) to study motivation factor and hygiene factors affecting performance of government housing bank employees in Bangkok and metropolitan, 2) to study efficiency of performance of government housing bank employees in Bangkok and metropolitan, 3) to analyze motivation factors and hygiene factors affecting performance efficiencies , 4) to examine problems and obstacles as well as ways to promote morale in work performance of government housing bank employees. This research used mixed methods. The conceptual framework of the study was created using Motivation factors and Hygiene factors of Frederick Herzberg, and Work Performance Efficiency of Grahholm. The population of the study were 2,880 government housing bank employees working in various departments at headquarters and branches in Bangkok and metropolitan The sample size was determined using Taro Yamane formula, The sample were 400 government housing bank employees selected by



simple random sampling and 8 department directors which were purposive selected for structured interview. The research instruments were questionnaire and interviews forms. The reliability of the questionnaire was .95. The statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation and stepwise multiple regression.

The study results revealed that 1) level of motivation factors and hygiene factors affecting performance of government housing bank employees in Bangkok and metropolitan were at moderate level. When considering each aspect, motivation factors including the nature of work performance, respect, need for advancement, work success and job responsibilities were at moderate level. In terms of hygiene factors, namely compensation, welfare, job security, relationships with colleagues, supervision, policy and administration, and working conditions were at moderate level. 2) Efficiency performance of the government housing bank employee in Bangkok and metropolitan were at moderate level. When considering each aspect, showed that quantity of work, quality of work, knowledge and job skills, modern communication and supervision, creativity, and attitude were at moderate level. 3) The hypotheses tested showed that motivation factor mostly affected work performance efficiency especially work success and work progress at 51.9 % and 50.3 % respectively with statistically significant level of .05. For hygiene factors, there were two aspect that affected work performance included modern communication and work load which at 55.6 % and 52.5 % respectively with statistically significant level of .05. The overall of both motivation factors and hygiene factors affected work performance efficiency. 4) The problems and obstacles as well as ways to improve efficiency of work and created morale and morale of the government housing bank employees. According to interviewing 8 executives, their opinions on improving work efficiency included bank values on GIVE + 4 which consisted of good governance, innovative thinking, team work, excellent services, courage to change, achievement oriented, professionalism, working speed would support the efficiency of work performance.

Keywords: Motivation Factors / Hygiene Factors / Work Performance Efficiencies / Government Bank Housing Personnel



บทนำ

ในปัจจุบันการบริหารจัดการองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญต่อการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า 4-M ประกอบไปด้วย บุคคล (man) เงินทุน (money) วัสดุดิบ (material) และวิธีการ (method) ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการทำงานที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย คือ บุคลากร เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญ เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีเงินทุนมาก มีวัสดุดิบที่ดี มีวิธีการผลิตหรือเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเพียงใด แต่ถ้าบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ขาดประสิทธิภาพ ขาดความชำนาญในงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน ก็อาจจะส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ ขาดศักยภาพและอาจส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวได้ อีกทั้งปัญหาการลาออกของบุคลากร การทำงานล่าช้า จากปัญหาดังกล่าว องค์กรต่างๆ ต้องตระหนักและต้องหาวิธีที่จะทำให้เขาเหล่านั้นมีความพึงพอใจที่จะทำงานให้กับองค์กร เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ มีความทุ่มเท แรงกาย แรงใจให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ จึงต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กร เนื่องจากแรงจูงใจนั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน เพราะบุคคลที่ทำงานทุกคนมีความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ และมีความความคาดหวังจากการทำงานทั้งสิ้น ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถผลักดันภารกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในองค์กรทุก ๆ องค์กรกล่าวได้ว่า สิ่งแรกที่ผู้บริหารองค์กรต้องวางแผนลงมือทำคือ การให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และดีที่สุด โดยคนที่ลงมือทำงานก็เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของตัวเองด้วยเหตุผลเดียวกันนั่นก็คือ ผลตอบแทนการทำงาน ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งได้แก่ การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจด้านจิตวิทยา เพื่อนำมาใช้กับพนักงานในองค์กรให้เหมาะสมตามลักษณะงานที่ทำ หรือตามวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท แรงกาย แรงใจ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นความท้าทายความสามารถของพนักงาน และในขณะเดียวกันก็สามารถเป็นการแข่งขันกันเพื่อพยายามปรับปรุงและพัฒนาระบบในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550) การจูงใจหมายถึงสภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นหรือผลักดันโดยแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่หวังไว้ มีคำหลายคำที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ เช่น ความต้องการ (need) ความพยายาม (striving) ความปรารถนา (desire) แรงขับ (drive) ความทะเยอทะยาน (ambition) เป็นต้น โดยในแต่ละคำมีความหมายทั้งเหมือนและแตกต่างกัน การจูงใจมีลักษณะที่เด่น 3 อย่างคือ (ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์, 2557) 1) สภาวะบางอย่างที่กำลังจูงใจอยู่ภายในตัวบุคคลนั้น ๆ ได้มีการสร้างแรงผลักดันให้บุคคลนั้นไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 2) พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นการสื่อถึงความพยายามจะบรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้ 3) การบรรลุสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้

การที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่พนักงานในองค์กร ต้องศึกษาพฤติกรรมบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นส่วนประกอบด้วย การปฏิบัติที่ดีต้องมีการสร้างแรงจูงใจที่ดี และเหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ ด้วย การจะจูงใจให้บุคคลร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ต้องมี



แนวทางหรือวิธีการหลากหลายแตกต่างกัน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องคัดสรรเพื่อนำมาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร (สมพงษ์ เกษมสิน, 2550) โดยได้จำแนกวิธีการจูงใจได้ 2 ประเภท คือ 1) การจูงใจในเชิงบวก (positive motivation) บางครั้งเรียกว่า “carrot approach” เป็นการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการให้รางวัล หรือส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อาทิ การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย การชมเชย เป็นต้น 2) การจูงใจในเชิงลบ (negative motivation) บางครั้งเรียกว่า “stick approach” เป็นการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการบังคับ สร้างบทลงโทษ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามโดยใช้ความเกรง ความหวาดกลัวที่มีอยู่ในตัวบุคคลตามพื้นฐานธรรมชาติมนุษย์ อาทิ การย้ายงาน การย้ายตำแหน่ง การตัดเงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น แรงจูงใจเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เนื่องจากมนุษย์ทุกคนมีความต้องการ (need) ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องในร่างกายและจิตใจ จนก่อให้เกิดแรงขับ (drives) หรือ แรงจูงใจ (motives) ก่อให้เกิดการกระทำที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (goals) ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ ดังนั้นเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแรงขับ หรือ แรงจูงใจแล้ว ก็จะทำให้การตั้งใจทำงานลดลง (สุพานี สฤณภูวนิช, 2549)

ผลการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร คือพฤติกรรมที่แสดงออกมาในเชิงปริมาณและคุณภาพ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร การที่องค์กรจะบรรลุสู่เป้าหมายได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ องค์กรควรทำการศึกษาปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อที่จะได้หาวิธีการในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร หรือทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีทัศนคติไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรทั้งในรูปแบบของคุณภาพและปริมาณ ตามที่องค์กรได้กำหนดเป้าหมายไว้ (วัชร เลิศพงษ์วรพันธ์, 2553)

ปัจจุบัน สถาบันการเงินของรัฐและเอกชน มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งด้านการบริหาร การจัดการ การให้บริการ ด้านผลิตภัณฑ์ การแข่งขันด้านเทคโนโลยีในยุค 4.0 และ ในปัจจุบัน ทุกธนาคาร ได้นำระบบ Financial Technology (Fintech) เข้ามาใช้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ เพื่อเป็นการสร้างสินค้า บริการ และการแก้ไขปัญหาทางการเงิน รวมถึงเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจใหม่ๆ ทำให้เข้าถึงระบบการเงินได้ง่ายขึ้น เมื่อเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาไปแบบไม่มีวันหยุด อีกทั้งความสามารถในการเข้าถึงระบบต่าง ๆ ทั่วไป โดยมีเครื่องมือเป็น Smart Phone ทำให้อำนวยในการทำธุรกรรมและการเข้าถึงการให้บริการทางการเงินไม่ถูกจำกัดอยู่กับการติดต่อที่สถาบันการเงินอีกต่อไป Mobile Banking คือ Fintech ประเภทหนึ่ง ที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงระบบการเงินได้ง่าย (บริษัท เพียร์ พาวเวอร์ แพลตฟอร์ม จำกัด) ธนาคารอาคารสงเคราะห์จึงได้นำ Mobile Banking ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าของธนาคาร เข้ามาให้บริการกับลูกค้าเพื่อให้เข้าถึงการบริการด้านสินเชื่อ การเงิน และการชำระเงินงวด แต่การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ก็มีผลต่อ



ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ เนื่องจาก ระบบปฏิบัติการที่นำมาใช้ช่วยในการปฏิบัติงานของพนักงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์มีความป้องกันระดับข้อมูลของลูกค้าที่แน่นหนา จึงทำให้มีการเกิดการต่อต้านระบบปฏิบัติการใหม่ซึ่งมีความทันสมัยและช่วยให้ธนาคาร มีประสิทธิภาพในการแข่งขันตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัยที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของธนาคาร เพื่อให้มีศักยภาพที่สูง โดยยังคงดำรงอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล และ วัฒนธรรมขององค์กร เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ด้วยวิสัยทัศน์และภารกิจของธนาคาร ในสภาวะที่การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงนั้น จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลของธนาคารจึงดำเนินการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สามารถอยู่รอดหรือมีความได้เปรียบกว่าคู่แข่ง โดยตระหนักดีว่าการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริการและการเติบโตของผลตอบแทนอย่างยั่งยืน นอกจากนี้การธำรงรักษาและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธนาคารให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานยังถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารทุกระดับขององค์กรที่จะต้องร่วมรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากแนวทางดังกล่าวข้างต้น หากสามารถทราบถึง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน และทราบถึงปัญหา อุปสรรค ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากเป็นกลุ่มพนักงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่คล้ายกัน เพื่อที่จะได้นำข้อมูลที่ได้นำเสนอแก่ผู้บริหารของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดที่ได้นั้นอาจมีส่วนช่วยในการวางแผนการบริหารบุคคล พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารอาคารสงเคราะห์ ทั่วประเทศ ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นเพราะหากพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น จะส่งผลให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วนั่นเอง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล เป็นการวิจัยแบบ Mix Methods Research มีรายละเอียดการวิจัยดังต่อไปนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่ปฏิบัติงานฝ่ายงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ จำนวน 2,015 คน และ พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่ปฏิบัติงานในสาขาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 873 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,888 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2563) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้สูตรคำนวณขนาดตัวอย่างของ Taro Yamane (อ้างถึงใน สิทธิ ชีรสรณ์, 2550 : 120) ที่ระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ ร้อยละ 95 ค่าความคาดเคลื่อนหรือผิดพลาดที่ยอมรับได้ ไม่เกินร้อยละ 5 คำนวณตามสูตรได้จำนวน 345 ตัวอย่าง แต่เพื่อเป็นการป้องกันการเก็บข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์จากแบบสอบถาม จึงได้เพิ่มขนาดตัวอย่างเป็นจำนวน 400 ตัวอย่าง การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Statified Random Sampling) ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่จำนวน 280 คน และ กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในเขตปริมณฑลจำนวน 120 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 ตัวอย่าง การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกใช้การเลือกแบบเจาะจงจาก 8 กลุ่มงาน (โครงสร้างธนาคารอาคารสงเคราะห์, ข้อมูล ณ วันที่ 11 ตุลาคม 2562) ระยะเวลาในการวิจัยครั้งนี้ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2562 – พฤษภาคม 2563

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เลือกทฤษฎี ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two- Factor Theory) ของ เฟรดเดอร์ริก เฮอร์สเบิร์ก (Federick Herzberg) โดยปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องนั้น มี 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ได้แก่ ค่าตอบแทน, สวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 313-315) และแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ Granholm, A.R. (Granholm, A.R., 1988) ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพ ความรู้และทักษะในงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อสาร การควบคุมดูแล เนื่องจากมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (questionnaire) แบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบตรวจสอบคำตอบ (check list) จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา



ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน(เฉพาะค่าจ้างเงินเดือน ไม่รวมรายได้อื่นๆ) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การโยกย้ายสายงานหรือสาขา และส่วนงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ตามแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factors Theory) ของ เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg) แบ่งตามปัจจัยได้ ดังนี้ ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการทำงานของ Granholm, A.R., (1988; อ้างใน เกียรติคุณ วรกุล, 2545 : 21-22) มีทั้งหมด 11 ด้าน ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพ ความรู้และทักษะในงาน ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทศนคติ การสื่อสาร การปรับตัว การตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการควบคุมดูแล

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มีลักษณะของคำถามเป็นลักษณะปลายเปิด (open-ended response question)

การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (structured interview) แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน การแปลผลเป็นแบบเชิงพรรณนาบรรยายสรุป มีรายละเอียดของแบบสอบถามแต่ละส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบปลายเปิด (open-ended response question) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงาน (ระยะเวลา และ ตำแหน่งปัจจุบัน)

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ลักษณะคำถามปลายเปิด (open-ended response question) เกี่ยวกับแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มีลักษณะของคำถามเป็นลักษณะปลายเปิด (open-ended response question)

การสร้างและการทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. เลือกแนวคิดและทฤษฎี ที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามให้เนื้อหาครอบคลุมกับการวิจัยครั้งนี้
3. นำเสนอร่างแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ทำการตรวจสอบและปรับปรุงคำถามตามที่คุณวุฒิเสนอแนะ
4. นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่านทำการตรวจสอบคำถาม



เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่าน ทำการตรวจสอบคำถามแล้ว นำผลคะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาดำเนินการประเมินหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการทำการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) เป็นรายบุคคลว่าข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยหากค่าเฉลี่ย $IOC \geq .50$ ขึ้นไป ถือว่ามีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ทำการวิจัย นำคำถามข้อนั้นไปใช้ในการได้ หากค่าเฉลี่ย $IOC \leq .50$ ผู้วิจัยจะทำการตัดทิ้งหรืออาจทำการปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

5. ทำการทดสอบแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง (try out) กับกลุ่มพนักงานธนาคาร อาคารสงเคราะห์ที่ปฏิบัติงานในสาขาภูมิภาค ทั้ง 3 ภูมิภาค แบ่งเป็น ภูมิภาคละ 10 ชุด รวมจำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (reliability) ตามค่าสัมประสิทธิ์ของคอเรนบัก อัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) เมื่อได้ค่าความเชื่อถือของแบบสอบถามตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ถือว่าเป็นค่าความเชื่อถือที่เชื่อมั่นได้ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำระประศาสน์, 2547 : 149) จึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบบสอบถามเชิงปริมาณ ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล วิเคราะห์ด้วยวิธีการประมวลผลแบบสถิติเชิงพรรณนา โดยทำการแจกแจงเป็นความถี่ (frequency) และคำนวณหาค่าร้อยละ (percentage) ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านปัจจัยจูงใจ (motivator factors) ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) และ ส่วนที่ 4 ข้อมูลด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (arithmetic mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise Regression) ในส่วนของแบบสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ นำเสนอในรูปแบบคำสัมภาษณ์รายบุคคล พร้อมบรรยาย จากนั้นสรุปผลงานวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 263 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 65.80 อยู่ระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 83 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 20.8 มีสถานภาพสมรส จำนวน 204 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 51.0 การศึกษา ส่วนใหญ่คือระดับปริญญาตรี จำนวน 266 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 66.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือพนักงานธนาคารเกรด 9-10 จำนวน 129 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 32.3 รายได้ต่อเดือน 60,000 บาทขึ้นไป จำนวน 138 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 34.5 มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 102 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 26.00 ผู้ตอบแบบสอบถามเคยมีการโยกย้ายระหว่างสายงานหรือระหว่างสาขา 1- 2 ครั้ง จำนวน 162 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 40.50 และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในส่วนของ Back Office จำนวน 212 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 53.00



2. ระดับปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่าสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยของปัจจัยแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ ความต้องการความก้าวหน้า แต่หากเรียงลำดับตามส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแต่ละด้าน สามารถเรียงได้ดังนี้ การได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความต้องการความก้าวหน้า ด้านความรับผิดชอบในงาน และสุดท้าย ด้านความสำเร็จในงาน

เมื่อพิจารณาตามส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สามารถเรียงได้ ดังนี้ การได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.86) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.84) ความต้องการความก้าวหน้า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.84) ด้านความรับผิดชอบในงาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.65) ด้านความสำเร็จในงาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.62)

หากพิจารณาตามค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจในแต่ละด้าน สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ลำดับแรก ด้านความสำเร็จในงาน ($\bar{X}=4.21$) ด้านความรับผิดชอบในงาน ($\bar{X}=4.18$) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X}=4.10$) การได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{X}=4.03$) และลำดับสุดท้ายความต้องการความก้าวหน้า ($\bar{X}=3.91$)

3. ระดับปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่าสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยของปัจจัยแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานองค์กร ด้านค่าตอบแทน ด้านสภาพการทำงาน การนิเทศงาน และ ด้านสวัสดิการ

เมื่อพิจารณาตามส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สามารถเรียงได้ ดังนี้ ด้านค่าตอบแทน มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.86) ด้านนโยบายและการบริหารงานองค์กร ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.80) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.68) ด้านสวัสดิการ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.75) ด้านสภาพการทำงาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.73) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.68) และ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.77)

หากพิจารณาตามค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจในแต่ละด้าน สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ลำดับแรก ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.39$) ด้านความมั่นคงในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.36$) ด้านนโยบายและการบริหารงานองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.19$) ด้านค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.16$) ด้านสภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.15$) การนิเทศงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.08$) ด้านสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.07$)

4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ในเขต



กรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่าสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพงาน ด้านความรู้และทักษะในงาน ด้านทัศนคติ ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการสื่อสารยุคใหม่ ด้านปริมาณงาน และ ด้านการควบคุมดูแล

เมื่อพิจารณาตามส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สามารถเรียงได้ ดังนี้ ด้านคุณภาพงาน มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.93) ด้านการสื่อสารยุคใหม่ มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.74) ด้านการควบคุมดูแล มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.72) ด้านทัศนคติ มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.72) ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.68) ด้านปริมาณงาน มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.65) และ ด้านความรู้และทักษะในงาน มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ (S.D.=.64)

หากพิจารณาตามค่าเฉลี่ยของปัจจัยจุดใจในแต่ละด้าน สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ด้านคุณภาพงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$ =4.43) ด้านความรู้และทักษะในงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$ =4.34) ด้านทัศนคติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$ =4.28) ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$ =4.28) ด้านการสื่อสารยุคใหม่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$ =4.20) ด้านปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$ =4.16) และ ด้านการควบคุมดูแล มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$ =4.15)

5. สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

5.1 ด้านความสำคัญของปัจจัยจุดใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์อย่างมาก ผู้บริหารทั้ง 8 ท่าน เห็นว่าปัจจัยจุดใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมส่วนตัวของพนักงาน หากมุ่งเน้นความก้าวหน้าอย่างเดียวจะไม่สามารถสำเร็จตามที่ธนาคารตั้งเป้าหมายไว้ แต่ต้องเน้นการทำงานเป็นทีมช่วยเหลือกันและร่วมมือกัน อีกทั้งการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องอาศัยการทำงานที่รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และมีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน

5.2 เกี่ยวกับปัจจัยจุดใจและปัจจัยค้ำจุนที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีดังนี้ ปัจจัยจุดใจ (motivation factors) มากที่สุดของ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ในส่วนของปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) มากที่สุด ได้แก่ ด้านการนิเทศงาน และน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ผู้บริหารทั้ง 8 ท่าน มีความเห็นว่าเป็นสัญญาณที่ดีกับองค์กรเพราะเมื่อผลการวิจัยออกมาเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการปรับตัวและร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ การที่เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่มาถูกทางแล้ว เพราะเมื่อทุกคนร่วมมือกันทำงาน ผลสำเร็จของงานเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นหลายมิติ อีกทั้งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมองแบบอย่างความสำเร็จในงาน และเกิดการเรียนรู้ การสอนงาน การสอนเทคนิคการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมทีม เมื่องานสำเร็จผลงานปรากฏออกมา สิ่งที่มาคือความภูมิใจ ถึงแม้ไม่มีคำชมก็ภูมิใจในตัวเอง

5.3 เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ที่ส่งผลทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ



พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพลดลง ผู้บริหารทั้ง 8 ท่าน มีแนวความคิดและวิธีการในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ไปในทิศทางเดียวกันคือ การใช้ค่านิยมของธนาคาร นั่นคือ GIVE+4 เข้ามาใช้แก้ปัญหาลดอุปสรรคได้ทุกจุด ถือเป็นการอุดรอยรั่ว เสริมจุดเด่น และเป็นการพัฒนาการทำงานของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ การบรรลุความสำเร็จตามที่ธนาคารได้วางไว้ โดยค่านิยมของธนาคาร หรือ GIVE+4 ประกอบไปด้วย หลักธรรมาภิบาล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การบริการเป็นเลิศ การกล้าเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความเชี่ยวชาญในงาน และความเร็วในการทำงาน

อภิปรายผล

จากการวิจัยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยพบประเด็นที่เป็นผลจากการวิจัย ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษา พบว่า

1. ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในเขตกรุงเทพมหานคร-ปริมณฑล โดยส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านที่มากที่สุดได้แก่ ด้านปริมาณงาน รองลงมาเป็นด้านการสื่อสารยุคใหม่ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านทัศนคติ ด้านความรู้และทักษะในงาน ด้านการควบคุมดูแล และด้านคุณภาพ คิดเป็น (R²) ร้อยละ 51.9, 50.3, 47.4, 46.1, 45.3, 35.9 และ 25.1 ตามลำดับ สอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg Two-Factors) (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวารา นาคเวก (2555) ที่ได้ทำการศึกษาสภาพของพนักงานราชการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในเขตกรุงเทพมหานคร-ปริมณฑล โดยส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านที่มากที่สุดได้แก่ การสื่อสารยุคใหม่ รองลงมาเป็นด้านปริมาณงาน ด้านทัศนคติ ด้านความรู้และทักษะในงาน ด้านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการควบคุมดูแล และด้านคุณภาพ คิดเป็น (R²) ร้อยละ 55.6, 52.5, 50.4, 49.6, 45.0, 30.9 และ 25.5 ตามลำดับ สอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg Two-Factors) (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธรีญา วงศ์สุวรรณศา (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับชั้นปฏิบัติการของ



สถานีโทรทัศน์ในมหาวิทยาลัย U Channel พบว่าปัจจัยค้ำจุนด้านค่าตอบแทนและด้านสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระชัย ไชยเมือง (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรมอิสตินแกรนด์ สาทร กรุงเทพฯ พบว่า ปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่าด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีระดับแรงจูงใจปานกลาง ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัตถุประสงค์การวิจัย 2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลจากการวิจัยผู้วิจัยพบว่าโดยรวมระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ทั้ง 7 ด้านมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านความรู้และทักษะในงาน ด้านการสื่อสารยุคใหม่ และด้านการควบคุมดูแล มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และด้านทัศนคติ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับ Granholm (1988) ที่ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (อ้างถึงในสมพงศ์ เกษมสิน, 2550) ทั้งนี้สอดคล้องกับวิจัยของ ชลดา อักษรศิริวิทยา (2559) ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการเดินรถองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พบว่าพนักงานที่มีอายุ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ปัจจัยส่งเสริมการปฏิบัติงานได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการจัดการ ด้านสไตล์การบริหาร ด้านทักษะการบริหาร ด้านบุคลากรและด้านการเพิ่มมูลค่างานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการเดินรถองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 8 ท่าน พบว่ามีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีความสำคัญกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะเป็นสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมของพนักงานให้เกิดการสร้างผลงาน และผลสำเร็จของงาน ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ธนาคารได้กำหนดไว้ ในส่วนของ ปัจจัยจูงใจทั้ง 4 ด้านที่มากที่สุดและน้อยที่สุด ผู้บริหารมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า จากผลการวิจัยนั้นแสดงให้เห็นว่า พนักงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

ด้านปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานลดลงนั้น ผู้บริหารทั้ง 8 ท่าน มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่สอดคล้องกันกับค่านิยมของธนาคาร หรือ GIVE+4 ที่ประกอบไปด้วย Good Governance การยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล Innovation Thoughts การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ Value Teamwork การทำงานเป็นทีม Excellent Services การบริการที่เป็นเลิศ (En) Courage to Change การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง Achievement Oriented การมุ่งเน้นความสำเร็จในงาน Professional ความเชี่ยวชาญในงาน และ Speed ความรวดเร็วในการทำงาน



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรจัดให้มีการนิเทศงานให้แก่พนักงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นและน่าเชื่อถือ อีกทั้งเป็นการปฏิบัติงานจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงนำค่านิยมของธนาคาร มาใช้กับพนักงานทุกคนอย่างจริงจัง โดยสามารถเน้นค่านิยมให้เหมาะสมกับลักษณะงานเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ในทุก ๆ กิจกรรมของธนาคาร และต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานเข้าใจอย่างทั่วถึง เพื่อพนักงานจะได้มีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องมีเทคนิคการเข้าถึงลูกน้อง เพื่อจะได้เป็นขวัญและกำลังใจ ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอีกด้วย

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ต้องมีการแนะนำพนักงานให้ศึกษาและนำความทันสมัยของเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้ เพิ่มการสื่อสารกับพนักงานได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ให้แก่พนักงาน ถ่ายทอดแนวทางการทำงาน เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้ง พนักงานต้องมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานตลอดเวลา เพื่อที่จะให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้บริหาร พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ และมีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัย พบว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของธนาคารฯ ที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับมาก และนำไปพัฒนาหรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน จะสามารถกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทแรงกายและแรงใจปฏิบัติงานให้แก่ธนาคารฯ อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสามารถส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับน้อย ผู้บริหารสามารถนำมาปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อหาแนวทางในการใช้ปัจจัยนั้นเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความมุ่งมั่น มีเป้าหมายในการทำงาน เมื่อพนักงานทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานควบคู่ไปด้วยเช่นกัน ในส่วนของอุปสรรคและปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารนำค่านิยมของธนาคาร หรือ GIVE+4 เข้ามาใช้ในการ



ปฏิบัติงานเพื่อเป็นการอุดหนุน เสริมจุดเด่นของพนักงาน โดยต้องมีการอธิบายในส่วนของความหมายของค่านิยมให้พนักงานเข้าใจอย่างถ่องแท้

บรรณานุกรม

- เกียรติคุณ วรกุล. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชลดา อักษรศิริวิทยา. (2559). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการเดินรถองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ**. กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ. มหาวิทยาลัยเกริก.
- ธนาครา อัครสงเคราะห์. (2562). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.ghb.co.th>.
- ธีระชัย ไชยเมือง. (2557). **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมอิสตินแกรนด์สาทร**. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- นวรา นาคเวก. (2555). **การศึกษาสถานภาพของพนักงานราชการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปวีณรัตน์ สิงห์วัฒน์. (2556). **แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดลำปาง**. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- พัชรียา วงศ์สุวรรณ. (2557). **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับชั้นปฏิบัติการของสถานีโทรทัศน์ มหาวิทยาลัย U Channel**. การค้นคว้าอิสระปริญญา นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- วัชร เลิศพงษ์วรพันธุ์. (2558). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายบริการบุคลากรของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2550). **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- สิทธิ์ ธีรธรรม. (2550). **แนวคิดพื้นฐานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร : พรินท์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพาณี สฤณวานิช. (2549). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



- Granholm, A. R. 1988. **Human Resource Director's Portfolio of Personnel Forms, Records, and Reports**. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities". **Educational and Psychological Measurement**. Vol. 30 No. 3. pp. 607-610.
- Herzberg, Frederick. (1959). **The Motivation of Work**. New York : John Wiley & Sons.
- Yamane, T. (1973). **Statistics : An Introductory Analysis**. (3rd) New York : Harper and Row.