

ปัจจัยด้านแรงจูงใจและความสามารถที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ บุคลากร กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2

ศศิวิมล กฤษณะพันธุ์¹

ดร.สุรวี สุนาลัย²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยด้านความสามารถ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 2) เปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านแรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน 4) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความสามารถกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและใช้วิธีสุ่มตัวอย่างจากบุคลากร จำนวน 384 คน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.934 กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายในโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อจำแนกรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ความรับผิดชอบและทัศนคติที่มีต่องาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายนอกโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อจำแนกรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ความสัมพันธ์และความร่วมมือ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน และการประเมินผล และในส่วนของระดับความสม่ำเสมอของปัจจัยด้านความสามารถโดยรวมอยู่ในระดับที่ส่วนมากทำได้ เมื่อจำแนกรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ทักษะในการปฏิบัติงานและความรู้ในงาน

ผลการเปรียบเทียบปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยด้านความสามารถที่มีอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานต่างกัน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่มีอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

² อาจารย์ที่ปรึกษา

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่าทั้งปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอกและปัจจัยด้านความสามารถโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางเดียวกันกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 โดยปัจจัยแรงจูงใจภายนอกมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ส่วนปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในและปัจจัยด้านความสามารถมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยการประเมินผลมีความสัมพันธ์สูงที่สุด

1. บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชน หลายองค์กรจึงให้ความสำคัญกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากไม่ต้องการสูญเสียกำลังคนที่เป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไป การมุ่งใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพพร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

แรงจูงใจที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากแรงจูงใจภายในตัวบุคลากรเอง เช่น ทศนคติที่มีต่องานและความรับผิดชอบ ส่วนแรงจูงใจภายนอกเป็นการเสริมแรงด้านบวกให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานไปพร้อมๆ กัน ทั้งความรู้ในงานที่ปฏิบัติและทักษะในการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญ ดังนั้นการมุ่งใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญมากเช่นเดียวกันกับการพัฒนาความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกับธุรกิจบริการที่มุ่งเน้นที่ตัวบุคลากรเป็นหลัก

ธุรกิจสถาบันการเงินหรือธุรกิจธนาคารพาณิชย์ถือเป็นธุรกิจบริการอย่างหนึ่ง ที่ให้บริการด้านการเงินซึ่งในปัจจุบันธุรกิจธนาคารพาณิชย์ มีการแข่งขันสูงขึ้นเรื่อยๆ นอกเหนือจากการแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ยแล้ว ยังมีการแข่งขันด้านอื่นๆ ตามมา เช่น การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การสร้างความพึงพอใจจากประสบการณ์ของลูกค้า การขยายความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การเป็นที่ปรึกษาทางการเงินครบวงจร รวมทั้งปรับปรุงขั้นตอนทางธุรกิจและระบบปฏิบัติการหลักโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ นอกจากนี้ด้วยปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเปิดโอกาสให้คู่แข่งที่ไม่ใช่สถาบันการเงินรายใหม่ๆ เข้ามาได้ง่ายขึ้นเพื่อเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศไทยและยังเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ซึ่งการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่ต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานราชการหรือองค์กรรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ยังเป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกที่น่าหุ้นเข้าซื้อ - ขาย ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนั้นการดำเนินธุรกิจจึงต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญไม่ว่าจะเป็น ผู้ถือหุ้น ธนาคารคู่ค้า ตลอดจนลูกค้าทุกระดับทั้งลูกค้าบุคคล ลูกค้าองค์กรทั้งภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกลุ่มลูกค้าธุรกิจทุกขนาด นอกจากนี้ยังหมายความถึงพนักงานในองค์กรด้วย โดยสาย

งานหลักที่มีความสำคัญกับธนาคารมากที่สุดสายงานหนึ่ง คือสายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย กำกับดูแลสาขาของธนาคารที่มีทั้งหมด 1,213 สาขา โดยมีการกระจายการบริหารงานเป็นกลุ่มเครือข่าย โดยกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 ดูแลสาขาต่างๆ ของธนาคาร จำนวน 125 สาขา ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานคร เขตราชเทวี เขตจตุจักร เขตหลักสี่ เขตบางซื่อบางส่วน เขตบางเขนบางส่วน และเขตลาดพร้าวบางส่วน รวมทั้งจังหวัดปทุมธานี และนนทบุรีบางส่วนด้วย ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวมีความหลากหลายทั้งสภาพแวดล้อม และลักษณะของลูกค้าธนาคาร รวมทั้งในส่วนของพนักงานที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของอายุ และอายุงาน รวมทั้งมีความแตกต่างกันในเรื่องของผลการดำเนินงานของสาขา และพนักงานแต่ละราย เช่นเดียวกัน

ดังนั้นผู้ทำวิจัยจึงทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านแรงจูงใจและความสามารถที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลรวมทั้งปัจจัยด้านแรงจูงใจและความสามารถที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรของธนาคารให้ได้ฝึกฝนและพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างเหมาะสมทั้งความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพื่อให้ธนาคารสามารถออกแบบกระบวนการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อเป็นการรักษามูลค่าที่มีคุณภาพ และเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

2. วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยด้านความสามารถ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
2. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความสามารถกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2

3. สมมติฐานงานวิจัย

1. บุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยด้านความสามารถแตกต่างกัน
2. บุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2

4. ปัจจัยด้านความสามารถมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2

4. ขอบเขตงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ศึกษา ได้แก่ บุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่ม เครือข่ายนครหลวง 2 จำนวน 1,594 คน (ข้อมูล ณ กันยายน 2560) ตัวอย่างที่ใช้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย จากประชากรทั้งหมดตามสูตรของยามานะ (1967) และเจดีย์ตัวอย่างสำนักงานเขตละเท่าๆ กัน สำนักงานเขตละ 36 คน รวมทั้ง 9 สำนักงานเขตเป็นจำนวนตัวอย่างทั้งหมด 324 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายนอก ตามแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) และปัจจัยด้านความสามารถตามแนวคิดของแมคเคิลเลนด์ (1973)

1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย ทักษะหน้าที่ที่มีต่องาน และความรับผิดชอบ

2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายนอก ประกอบด้วย การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์และความร่วมมือ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการประเมินผล

3. ปัจจัยด้านความสามารถ ประกอบด้วย ความรู้ในงาน และทักษะในการปฏิบัติงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยวัดจากคะแนนประเมินผล KPI รายบุคคล ครั้งปีแรก (ตั้งแต่เดือนมกราคม – มิถุนายน 2560) ในระบบ KPI Core Individual ของบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

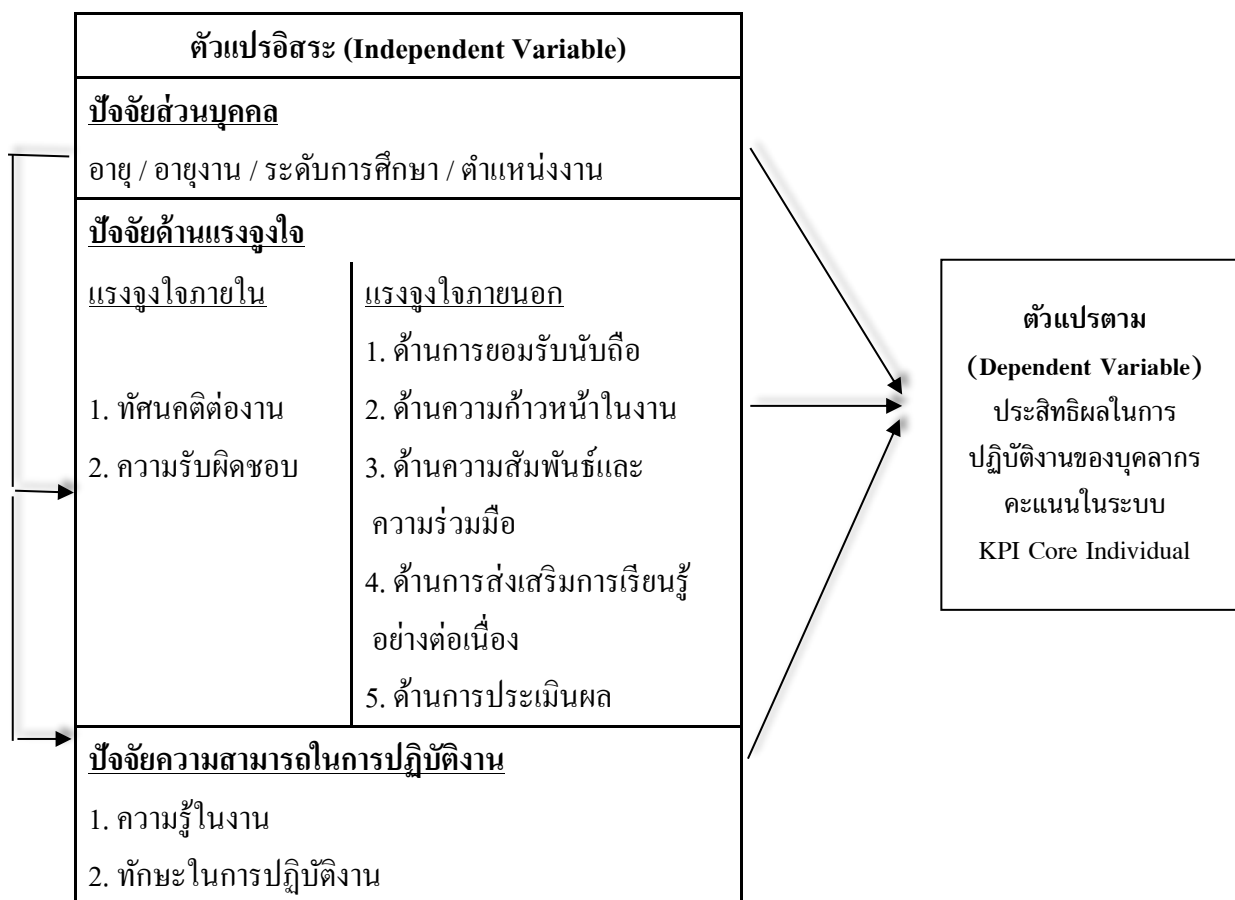
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ธนาคารสามารถออกแบบกระบวนการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้

2. ธนาคารและบุคลากร ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถทั้งในด้านความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. ผู้ที่สนใจหรือผู้ประกอบการ สามารถศึกษาเรื่องปัจจัยด้านแรงจูงใจและความสามารถกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และสามารถนำข้อมูลการวิจัยไปใช้อ้างอิงได้

6. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

7. วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ช่วงอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 : สอบถามปัจจัยทางด้านแรงจูงใจภายใน ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ส่วนที่ 3 : สอบถามปัจจัยทางด้านแรงจูงใจภายนอก ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยในส่วนที่ 2 และ 3 ดัดแปลงจากแบบสอบถามในงานวิจัยของประภา สังขพันธ์ (2554) ลักษณะคำตอบจะเป็นการให้คะแนนตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 4 : สอบถามปัจจัยทางด้านความสามารถ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบคำถามให้สอดคล้องกับลักษณะงานและพฤติกรรมในการ

ปฏิบัติงานของสาขา ซึ่งครอบคลุมทั้งความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และระบบงาน รวมถึงทักษะในการขาย การแก้ปัญหาในแง่การให้บริการและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ลักษณะคำตอบจะเป็นการให้น้ำหนักความความสม่ำเสมอของพฤติกรรมการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 5 : สอบถามถึงประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยกรอกคะแนนประเมินผลเป็นเปอร์เซ็นต์ตาม KPI รายบุคคล ในระบบ KPI Core Individual

จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ เพื่อหาสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ได้เท่ากับ 0.934

8. สรุปผลการวิจัย

ตารางที่ 1.1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก และปัจจัยด้านความสามารถรายด้าน

(N = 324)

ปัจจัย	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น/ ความสม่ำเสมอ	ลำดับ
ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน	4.43	0.4	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
1.ทัศนคติที่มีต่องาน	4.42	0.49	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2
2.ความรับผิดชอบ	4.44	0.44	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายนอก	4.03	0.48	เห็นด้วย	
1.การยอมรับนับถือ	4.04	0.54	เห็นด้วย	3
2.ความก้าวหน้าในงาน	3.79	0.72	เห็นด้วย	4
3.ความสัมพันธ์และความร่วมมือ	4.19	0.65	เห็นด้วย	1
4.การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.05	0.71	เห็นด้วย	2
5.การประเมินผล	3.75	0.75	เห็นด้วย	5
ปัจจัยด้านความสามารถ	4.10	0.41	ส่วนมากทำได้	
1.ความรู้ในงาน	4.00	0.45	ส่วนมากทำได้	2
2.ทักษะในการปฏิบัติงาน	4.16	0.47	ส่วนมากทำได้	1

จากตารางที่ 1.1 พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในมีค่ามากที่สุด (\bar{X} =4.43)รองลงมาคือระดับความสม่ำเสมอของปัจจัยด้านความสามารถ (\bar{X} =4.10)และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจภายนอก(\bar{X} =4.03) ตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} =4.44) และด้านการประเมินผลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} =3.75)

ตารางที่ 1.2 สรุปผลสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยด้านความสามารถแตกต่างกัน

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และความสามารถ	ปัจจัยส่วนบุคคล			
	อายุ	อายุงาน	ระดับ การศึกษา	ตำแหน่งงาน
ทัศนคติที่มีต่องาน	แตกต่าง (0.048*)	แตกต่าง (0.019*)	-	แตกต่าง (0.005*)
ความรับผิดชอบ	-	-	แตกต่าง (0.017*)	-
การยอมรับนับถือ	แตกต่าง (0.045*)	แตกต่าง (0.001*)	แตกต่าง (0.001*)	แตกต่าง (0.025*)
ความก้าวหน้าในงาน	แตกต่าง (0.000*)	-	-	แตกต่าง (0.000*)
ความสัมพันธ์และความร่วมมือ	แตกต่าง (0.001*)	แตกต่าง (0.000*)	-	แตกต่าง (0.000*)
การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	แตกต่าง (0.003*)	แตกต่าง (0.000*)	แตกต่าง (0.013*)	-
การประเมินผล	-	แตกต่าง (0.024*)	-	แตกต่าง (0.001*)
ความรู้ในงาน	แตกต่าง (0.000*)	แตกต่าง (0.002*)	-	แตกต่าง (0.046*)
ทักษะในการปฏิบัติงาน	-	-	-	-

หมายเหตุ* – หมายถึง ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 1.2 พบว่า อายุของบุคลากรที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์และความร่วมมือ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความรู้ในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อายุงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อ งาน การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์และความร่วมมือ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประเมินผล และความรู้ในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระดับการศึกษาของบุคลากรที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความ รับผิดชอบ การยอมรับนับถือ และการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยทั้ง 3 ด้าน บุคลากรที่มีสำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นสูงกว่า บุคลากรที่มีสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตำแหน่งงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับทัศนคติที่มี ต่องาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์และความร่วมมือ การประเมินผล และความรู้ ในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และความสามารถ	ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ลำดับ
ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน		
1.ทัศนคติที่มีต่องาน	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก ($r = 0.284$)	4
2.ความรับผิดชอบต่อ	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก ($r = 0.256$)	6
ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายนอก		
การยอมรับนับถือ	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ($r = 0.355$)	8
ความก้าวหน้าในงาน	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก ($r = 0.201$)	3
ความสัมพันธ์และความร่วมมือ	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก ($r = 0.268$)	5
การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก ($r = 0.246$)	2
การประเมินผล	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ($r = 0.287$)	1
ปัจจัยด้านความสามารถ		
1.ความรู้ในงาน	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก ($r = 0.321$)	7
2.ทักษะในการปฏิบัติงาน	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก ($r = 0.214$)	9

ตารางที่ 1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจและความสามารถรายด้าน ต่อประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2

จากตารางที่ 1.3 พบว่าทั้งปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก และปัจจัยด้านความ สามารถ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 โดยปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลสูง

ที่สุด ($r = 0.355$) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน ($r = 0.284$) และปัจจัยด้านความสามารถ ($r = 0.214$) ตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณาทางด้านแล้ว พบว่าการประเมินผลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลสูงที่สุด ($r = 0.321$) ส่วนทักษะในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลต่ำที่สุด

9.อภิปรายผล

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 ผู้วิจัยพบประเด็นที่ควรอภิปรายดังนี้

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจภายนอกต่ำกว่าแรงจูงใจภายใน โดยแรงจูงใจภายนอกที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด 2 อันดับสุดท้ายคือการประเมินผล และความก้าวหน้าในงาน

การประเมินผล อาจเนื่องมาจากบุคลากรมองว่าเกณฑ์ที่ธนาคารใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับการปรับขึ้นเงินเดือน และการจ่ายเงินผลตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ไม่มีความชัดเจนและเหมาะสม กล่าวคือ มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่มีการเปลี่ยนโครงสร้างการปฏิบัติงานใหม่ทั้งระบบ ในช่วง 3 – 4 ปีที่ผ่านมา อาจทำให้บุคลากรเกิดความสับสนเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ความก้าวหน้าในงาน อาจเนื่องมาจากบุคลากรมองว่าเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ธนาคารใช้ใน ปัจจุบัน ไม่มีความชัดเจนและเหมาะสม ผลจากนโยบาย ดิจิทัล แบงก์กิ้ง ทำให้ในช่วง 1 – 2 ปีที่ผ่านมา ธนาคารมีนโยบายชะลอการสรรหาบุคลากรใหม่ รวมทั้งมีการปิดและควบรวมการบริหารสาขา โดยการบริหารจัดการบุคลากรที่มีอยู่ให้เพียงพอ โดยเฉพาะในตำแหน่งผู้บริหาร ทั้งในส่วนของผู้จัดการและรองผู้จัดการสาขาที่มีเพียง 1 – 2 อัตรา/สาขา เท่านั้น เมื่อมีการลดจำนวนสาขาลง การสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้บริหาร จึงไม่มีความจำเป็นนักในช่วงเวลานี้

2. ระดับความสม่ำเสมอของปัจจัยด้านความสามารถที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 ผู้วิจัยพบประเด็นที่ควรอภิปรายดังนี้

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ในงานและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความใกล้เคียงกันมาก เนื่องจากธนาคารมีเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสาขาที่เป็นมาตรฐาน กล่าวคือ ผู้สมัครต้องสำเร็จการศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการธนาคาร เช่น หลักสูตรบริหารธุรกิจ นอกจากนี้ธนาคารยังมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรใหม่ ทั้งในส่วนของความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ใช้เวลาประมาณ 2 – 3 สัปดาห์ โดยธนาคารมีศูนย์ฝึกอบรมของธนาคารตั้งอยู่ที่ อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ทำให้บุคลากรได้รับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบของธนาคาร ก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันทนา เนาว่าวัน ภัทรนันท์ สุรชาติ และฉันทกรรณ์ ศิริวรรณ (2556) เรื่องการศึกษาขีดความสามารถในการ

ปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปัจจัยด้านความรู้ ($\bar{X} = 4.03$ และ S.D. = 0.80) และปัจจัยด้านทักษะ ($\bar{X} = 4.00$ และ S.D. = 0.86) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

3. สมมติฐานที่ 1 บุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยด้านความสามารถแตกต่างกัน พบประเด็นที่ควรอภิปรายดังนี้

บุคลากรที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นทุกด้านต่ำกว่าช่วงอายุอื่นๆ อาจเนื่องมาจากการที่ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ บุคลากรที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้า และยากกว่าช่วงอายุอื่น

บุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติในงาน ความสัมพันธ์และความร่วมมือ และการประเมินผลสูงกว่าช่วงอื่นๆ อาจเป็นเพราะเป็นบุคลากรที่เพิ่งเริ่มงานในธนาคาร มีทัศนคติในเชิงบวก และมีความพร้อมที่จะเปิดรับลักษณะงานใหม่ มีความต้องการที่จะทำงาน ต้องการความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานใหม่ รวมทั้งบุคลากรในกลุ่มนี้ เข้าทำงานในช่วงหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงของธนาคารแล้ว จึงไม่ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการประเมินผล ส่วนบุคลากรที่มีช่วงอายุงาน 11 – 20 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การยอมรับนับถือ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความรู้ในงาน สูงกว่าช่วงอื่นๆ อาจเนื่องมาจาก เป็นช่วงอายุงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับธนาคารมาระยะหนึ่งแล้ว เริ่มมีการปรับเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมการเรียนรู้เพิ่มเติม มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งทักษะในการปฏิบัติงานในระดับที่เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ และการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สูงกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี อาจเนื่องมาจากการศึกษาในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอกนั้น ช่วยเพิ่มความรู้ความสามารถที่สามารถนำไปใช้ได้จริงกับธนาคาร และส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง บุคลากรที่สำเร็จการศึกษาในระดับนี้ จึงมีความรับผิดชอบสูง มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และต้องการการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้บังคับบัญชา

บุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ มีระดับความคิดเห็นทุกด้านสูงกว่าตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส และตำแหน่งหัวหน้าส่วน/รองผู้จัดการ เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการวัดระดับความคิดเห็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งที่พิจารณาในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่มีไม่มากนัก ลักษณะงานที่มีความซับซ้อนน้อยกว่า เมื่อเทียบกับตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโสและตำแหน่งหัวหน้าส่วน/รองผู้จัดการ ประกอบกับเป็นการปฏิบัติเหมือนเดิมอย่างสม่ำเสมอทุกวัน ระดับความคิดเห็นทุกด้านในมุมมองของตนเองจึงสูงกว่า เมื่อเทียบกับในตำแหน่งอื่นๆ

4. สมมติฐานที่ 2 บุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบว่า ไม่แตกต่างกันในทุกๆ ด้าน สาเหตุเพราะคะแนนที่ใช้วัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นคะแนนประเมินผลตาม KPI รายบุคคล ในระบบ KPI Core Individual ครึ่งปีแรก (มกราคม – มิถุนายน 2560) มีค่าใกล้เคียงกันมาก ซึ่งเป็นคะแนนที่ยังไม่ได้มีการปรับเพิ่มคะแนนพิเศษสำหรับพนักงานในกลุ่ม Talent ที่มีผลการปฏิบัติงานดีสูงกว่าเป้าหมาย โดยคะแนนในส่วนนี้จะมีการปรับเพิ่มหลังจากทราบผลคะแนนรวมทั้งปีแล้ว คือในช่วงเดือนมกราคมของปีถัดไป ชัดแย้งกับงานวิจัยของรัฐพล ศรีกัตัญญ (2551) เรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานอาคารกลาสเฮ้าส์ รัชดาภิเษก จำนวน 367 คน พบว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ในเรื่องของเพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน และอายุงาน แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน ยกเว้น ลักษณะประชากรศาสตร์ในเรื่องของระดับการศึกษา ซึ่งพบว่าประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน

5. สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านความสามารถมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 พบประเด็นที่ควรอภิปราย ดังนี้

ปัจจัยเกี่ยวกับการประเมินผล มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงที่สุด เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัด และการสื่อสารเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้บุคลากรทราบและเข้าใจถึงแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งคะแนนประเมินของตนเอง สำหรับการปรับขึ้นเงินเดือนและการจ่ายผลตอบแทนพิเศษ ในส่วนของปัจจัยเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด เนื่องจากลักษณะงานธนาคารเป็นงานที่มีขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติงานรองรับชัดเจน ประกอบกับบุคลากรทุกคนมีการปฏิบัติเหมือนเดิมอย่างสม่ำเสมอทุกวันจนเกิดความชำนาญ สอดคล้องกับผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีปัจจัยเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของประภา สังขพันธ์ (2554) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ปัจจัยเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงาน ($r=0.382$) และรองลงมาคือปัจจัยเกี่ยวกับการประเมินผล ($r=0.316$)

10. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจภายนอกต่ำกว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน แต่เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแล้วพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายนอกมีความสัมพันธ์สูงกว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน ดังนั้น ธนาคารจึงควรให้ความสำคัญ และสร้างแรงจูงใจภายนอก อันได้แก่ การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรทุก

ระดับอย่างเท่าเทียม สร้างความก้าวหน้าในงานแต่ละตำแหน่งอย่างต่อเนื่องและชัดเจน จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีในธนาคาร และสร้างให้เกิดการยอมรับนับถือระหว่างกันในธนาคารตามลำดับ

2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลและความก้าวหน้าในงานน้อยกว่าด้านอื่นๆ ในขณะที่ทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงเป็นอันดับ 1 และ 3 ตามลำดับ ซึ่งทั้งการประเมินผลและความก้าวหน้าในงานมีความเกี่ยวข้องกันค่อนข้างสูง กล่าวคือคะแนนที่มาจากการประเมินผลนำไปเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรในธนาคาร ดังนั้นจากข้อมูลที่ได้ จึงสะท้อนให้ธนาคารทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด ทำให้บุคลากร ไม่มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมทั้งควรมีการสร้าง ความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับให้ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสามารถสูงเป็นอันดับสองรองจากแรงจูงใจภายใน แต่กลับมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด รวมทั้งเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันยังพบว่า ปัจจัยด้านความสามารถมีความแตกต่างกันเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับความรู้ในงาน ในส่วน ของระดับการศึกษาที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ทักษะในการปฏิบัติงาน ไม่มีความแตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของธนาคารมีความรู้ในงานและทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี หลักสูตรการฝึกอบรมของธนาคารมีความเหมาะสมควรจัดให้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งควรมีการพัฒนาคู่มือออนไลน์ที่พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองเพิ่มเติม

4. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติในงาน และความรับผิดชอบสูงกว่าด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าธนาคารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปลูกฝังค่านิยมของธนาคารให้แก่บุคลากรทุกระดับ ให้มีทัศนคติเชิงบวกต่องานและธนาคาร นอกจากนี้ยังมีการกำหนดรายละเอียดหน้าที่งาน ระเบียบปฏิบัติ และกรอบเวลาที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน โดยผู้บังคับบัญชามีการติดตาม และแนะแนวทางการดำเนินการตาม เป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีของธนาคารที่ควรรักษาและพัฒนาให้มีเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. แนะนำให้ทำการศึกษาโดยใช้คะแนนประเมินผลตาม KPI รายบุคคล ในระบบ KPI Core Individual ทั้งปี หลังจากมีการปรับเพิ่มคะแนนพิเศษแล้ว โดยแยกประเภทเป็นกลุ่มบุคลากรทั่วไปและกลุ่ม Talent ของธนาคาร เพื่อศึกษาความแตกต่างและความสัมพันธ์อีกครั้ง

2. แนะนำให้ทำการศึกษาโดยใช้คะแนนประเมินแยกตาม KPI รายด้านแทนการใช้คะแนนรวม โดยแยกตามหมวด KPI ของธนาคาร คือ รายได้ เงินฝาก การควบคุมหนี้ และการบริการ

บรรณานุกรม

- ประภา สังข์พันธ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย*. สารนิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *การจูงใจและการเสริมแรงพฤติกรรมองค์กร*. ชรรมสาร.
กรุงเทพมหานคร.
- รัฐพล ศรีกตัญญู. (2551). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร
ขนาด จำกัด (มหาชน) สำนักงานอาคารกลาสเฮาส์รัชดาภิเษก*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วันทนา เนาว่าวัน ภัทรนันท์ สุรชาติ และณัฐภรณ์ ศิริวรรณ. (2556). *การศึกษาชี้ความสามารถในการ
ปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทสวนอุตสาหกรรม โรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. งานวิจัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- McClelland, C. David. (1973). **Testing for Competence rather than for Intelligence**. American
Psychologist. New Jersey.