

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จุดประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ก็เพื่อที่จะศึกษาและวิเคราะห์สภาพขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ในภาคธุรกิจเอกชนเปรียบเทียบกับพนักงานธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ในรัฐวิสาหกิจ เพื่อค้นหาถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเป็นส่วนสาเหตุที่ก่อให้เกิดความกระทบกระทั่งต่อสภาพขวัญและความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารทั้งสองแห่ง รวมทั้งจะได้เสนอแนะแนวทางที่จะขจัดปัญหาและข้อบกพร่องที่ค้นพบอีกด้วย

ในการทำวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานไว้ว่า "สภาพขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด อยู่ในระดับที่สูงกว่าพนักงานธนาคารออมสิน" ทั้งนี้โดยที่ผู้วิจัยมีเหตุผลว่า

1. พนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด มีความพึงพอใจในลักษณะงานมากกว่าพนักงานธนาคารออมสิน
2. พนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานธนาคารออมสิน
3. พนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด มีความพึงพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ มากกว่าพนักงานธนาคารออมสิน

สำหรับสมมุติฐานในเรื่องความพึงพอใจในลักษณะงาน, สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและเงินเดือน, สวัสดิการต่าง ๆ นี้สามารถจำแนกรายละเอียดเป็นตัวเกณฑ์ย่อย ๆ ได้ดังต่อไปนี้คือ

1. ลักษณะงานประกอบด้วย งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ, ปริมาณงานตามที่ได้รับมอบหมาย, ลักษณะการบริหารงาน, โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงในงาน รวม 5 ตัวเกณฑ์ด้วยกัน
2. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รวม 3 ตัวเกณฑ์ด้วยกัน
3. เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ

ระเบียบวิธีการวิจัยโดยสรุป

1. ประชากรในการวิจัย ได้แก่ พนักงานในระดับปฏิบัติงาน (Non-Management) ของธนาคารกรุงเทพจำกัด และธนาคารออมสิน เฉพาะที่สังกัดอยู่ในสำนักงานใหญ่เท่านั้น โดยแยกเป็นพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด จำนวน 4,506 คน และพนักงานธนาคารออมสิน จำนวน 1,388 คน รวมทั้งสองแห่งเท่ากับ 5,894 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในแบบสอบถามชุดนี้ประกอบไปด้วยคำถามในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมมุติฐาน 3 ข้อ คือ ลักษณะงานในความรับผิดชอบ, สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ

3. ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้จัดส่งแบบสอบถามโดยตรงให้กับหัวหน้าส่วนของธนาคารกรุงเทพจำกัด และหัวหน้ากองของธนาคารออมสิน และได้ขอความร่วมมือจากหัวหน้าส่วน/กองงานดังกล่าว เป็นผู้แจกแบบสอบถามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและรวบรวมคืนให้ผู้วิจัยต่อไป ซึ่งจำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งไปและได้รับคืนมีจำนวนดังนี้คือ

ธนาคารกรุงเทพจำกัด จัดส่งไปจำนวน 316 ฉบับ ได้รับคืน 290 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.77

ธนาคารออมสิน จัดส่งไปจำนวน 120 ฉบับ ได้รับคืน 120 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
รวมแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสองธนาคาร จำนวน 436 ฉบับ ได้รับคืน 410 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.04

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการแยกคะแนนรวมของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัดและพนักงานธนาคารออมสิน ออกเป็น 2 กลุ่ม แล้วนำคะแนนดังกล่าวมาวิเคราะห์เปรียบเทียบโดยวิธีการหาค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean หรือ \bar{x}) จากสูตรที่ว่า

$$\bar{x} = \frac{\text{คะแนนรวมทั้งหมดของคำตอบแต่ละตัว เกณฑ์}}{\text{จำนวนประชากร } X \text{ จำนวนคำถามในกลุ่ม}}$$

เมื่อได้ค่าคะแนนแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์หาค่าขวัญและความพึงพอใจในงาน ตามวิธีการของ

Likert's Scale

สรุปผลการวิจัย

สำหรับผลของการวิจัยในครั้งนี้ สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้คือ

ตารางที่ 54

เปรียบเทียบระดับขวัญและความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด และพนักงานธนาคารออมสิน ที่มีต่อตัว เกณฑ์ต่าง ๆ

สัมมุติฐานที่	ตัว เกณฑ์ย่อย	ธนาคารกรุงเทพ		ธนาคารออมสิน	
		ค่ามัธยฐาน เลขคณิต	ระดับขวัญและความ พึงพอใจในงาน	ค่ามัธยฐาน เลขคณิต	ระดับขวัญและความ พึงพอใจในงาน
1. ลักษณะงาน	1. ลักษณะงาน	3.54	สูง	3.43	สูง
	2. ปริมาณงาน	3.41	สูง	3.50	สูง
	3. ลักษณะการบริหาร งาน	2.95	ปานกลางค่อนข้าง ต่ำ	2.77	ปานกลางค่อนข้าง ต่ำ
	4. โอกาสก้าวหน้าใน งาน	2.95	ปานกลางค่อนข้าง ต่ำ	2.88	ปานกลางค่อนข้าง ต่ำ
	5. ความมั่นคงในการ ทำงาน	3.44	สูง	3.58	สูง
2. สภาพแวดล้อม ในการทำงาน	6. เพื่อนร่วมงาน	2.88	ปานกลางค่อนข้าง ต่ำ	2.65	ปานกลางค่อนข้าง ต่ำ
	7. ผู้บังคับบัญชา	3.09	ปานกลาง	3.05	ปานกลาง
	8. สภาพแวดล้อมใน การทำงาน	3.23	ปานกลางค่อนข้าง สูง	2.94	ปานกลางค่อนข้าง ต่ำ
3. เงินเดือนและ สวัสดิการต่างๆ	9. เงินเดือนและ สวัสดิการต่าง ๆ	2.90	ปานกลางค่อนข้าง ต่ำ	3.03	ปานกลาง

หมายเหตุ :- * จากสูตรในบทที่ 1 หน้า 12

จากตารางที่ 54 สามารถนำมาประมวลผลการวิจัยโดยแยกเส้นอรารายละเอียดเกี่ยวกับ
ระดับขวัญและความพึงพอใจในงานของพนักงานทั้งสองธนาคารที่มีต่อตัว เกณฑ์แต่ละตัวได้ดังต่อไปนี้คือ

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด1. สัมมุติฐานในเรื่องลักษณะงาน

1.1 ความพึงพอใจในงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิต (*Arithmetic Mean*) เท่ากับ 3.54 แสดงว่าพนักงานธนาคารกรุง เทพจำกัดมีขวัญและความพึงพอใจในลักษณะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในระดับที่สูง

1.2 ความพึงพอใจในปริมาณงานตามที่ได้รับมอบหมาย

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิต (*Arithmetic Mean*) เท่ากับ 3.41 แสดงว่าพนักงานธนาคารกรุง เทพจำกัดมีขวัญและความพึงพอใจในปริมาณงานตามที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับที่สูง

1.3 ความพึงพอใจในลักษณะการบริหารงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิต (*Arithmetic Mean*) เท่ากับ 2.95 แสดงว่าพนักงานธนาคารกรุง เทพจำกัดมีขวัญและความพึงพอใจในลักษณะการบริหารงาน หรือนโยบายของฝ่ายจัดการอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

1.4 ความพึงพอใจในโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิต (*Arithmetic Mean*) เท่ากับ 2.95 แสดงว่าพนักงานธนาคารกรุง เทพจำกัดมีขวัญและความพึงพอใจในโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

1.5 ความพึงพอใจในความมั่นคงในการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิต (*Arithmetic Mean*) เท่ากับ 3.44 แสดงว่าพนักงานธนาคารกรุง เทพจำกัดมีขวัญและความพึงพอใจในความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับที่สูง

โดยสรุปเกี่ยวกับสัมมุติฐานในเรื่องลักษณะงานนี้กล่าวได้ว่า พนักงานธนาคารกรุง เทพจำกัด มีสภาพขวัญและความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิต เท่ากับ 3.26 (คิดจากค่ามัชฌิมเลขคณิตของตัว เกณฑ์ย่อย 5 ตัว ที่กล่าวมาข้างต้น)

2. สัมมุติฐานในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.1 ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิต (*Arithmetic Mean*) เท่ากับ 2.88 แสดงว่าพนักงานธนาคารกรุง เทพจำกัดมีขวัญและความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่อนข้างต่ำ

2.2 ความพึงพอใจในตัวผู้บังคับบัญชา

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) เท่ากับ 3.09 แสดงว่าพนักงานธนาคารกรุง เทพจำกัดมีขวัญและกำลังใจในตัวผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง

2.3 ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) เท่ากับ 3.23 แสดงว่าพนักงานธนาคารกรุง เทพจำกัดมีขวัญและกำลังใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

โดยสรุปเกี่ยวกับสัมมุติฐานในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานนี้กล่าวได้ว่า พนักงานธนาคารกรุง เทพจำกัดมีสภาพขวัญและกำลังใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ 3.07 (คิดจากค่ามัชฌิมเลขคณิตของตัว เกณฑ์ย่อย 3 ตัว ที่กล่าวมาข้างต้น)

3. สัมมุติฐานในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) เท่ากับ 2.90

แสดงว่าพนักงานธนาคารกรุง เทพจำกัดมีขวัญและกำลังใจในเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

โดยสรุปเกี่ยวกับสัมมุติฐานในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ นี้กล่าวได้ว่า พนักงานธนาคารกรุง เทพจำกัดมีสภาพขวัญและกำลังใจในงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ 2.90

ธนาคารออมสิน

1. สัมมุติฐานในเรื่องลักษณะงาน

1.1 ความพึงพอใจในงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) เท่ากับ 3.43 แสดงว่าพนักงานธนาคารออมสินมีขวัญและกำลังใจในลักษณะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในระดับที่สูง

1.2 ความพึงพอใจในปริมาณงานตามที่ได้รับมอบหมาย

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) เท่ากับ 3.50

แสดงว่าพนักงานธนาคารออมสินมีขวัญและความพึงพอใจในปริมาณงานตามที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับที่
สูง

1.3 ความพึงพอใจในลักษณะการบริหารงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัธยฐานเลขคณิต (*Arithmetic Mean*) เท่ากับ 2.77
แสดงว่าพนักงานธนาคารออมสินมีขวัญและความพึงพอใจในลักษณะการบริหารหรือนโยบายของฝ่ายจัดการ
อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

1.4 ความพึงพอใจในโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัธยฐานเลขคณิต (*Arithmetic Mean*) เท่ากับ 2.88
แสดงว่าพนักงานธนาคารออมสินมีขวัญและความพึงพอใจในโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปาน
-กลางค่อนข้างต่ำ

1.5 ความพึงพอใจในความมั่นคงในการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัธยฐานเลขคณิต (*Arithmetic Mean*) เท่ากับ 3.58
แสดงว่าพนักงานธนาคารออมสินมีขวัญและความพึงพอใจในความมั่นคงในการทำงานอยู่ระดับที่สูง

โดยสรุป เกี่ยวกับสัมมุติฐานในเรื่องลักษณะงานนี้กล่าวได้ว่า พนักงานธนาคารออมสินมีสภาพ
ขวัญและความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยมีค่ามัธยฐานเลขคณิตเท่ากับ 3.23
(คิดจากค่ามัธยฐานเลขคณิตของตัว เกณฑ์ย่อย 5 ตัว ที่กล่าวมาข้างต้น)

2. สัมมุติฐานในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.1 ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัธยฐานเลขคณิต (*Arithmetic Mean*) เท่ากับ 2.65
แสดงว่าพนักงานธนาคารออมสินมีขวัญและความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

2.2 ความพึงพอใจในตัวผู้บังคับบัญชา

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัธยฐานเลขคณิต (*Arithmetic Mean*) เท่ากับ 3.05
แสดงว่าพนักงานธนาคารออมสินมีขวัญและความพึงพอใจในตัวผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง

2.3 ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัธยฐานเลขคณิต (*Arithmetic Mean*) เท่ากับ 2.94
แสดงว่าพนักงานธนาคารออมสินมีขวัญและความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปาน
กลางค่อนข้างต่ำ

โดยสรุปเกี่ยวกับสัมมุติฐานในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานนี้กล่าวได้ว่า พนักงานธนาคารออมสินมีสภาพขวัญและความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีค่ามัธยฐานเลขคณิตเท่ากับ 2.88 (คิดจากค่ามัธยฐานเลขคณิตของตัวแปรที่น้อย 3 ตัว ที่กล่าวมาข้างต้น)

3. สัมมุติฐานในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ

จากผลการวิจัยพบว่า ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) เท่ากับ 3.03 แสดงว่าพนักงานธนาคารออมสินมีขวัญและความพึงพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

โดยสรุปเกี่ยวกับสัมมุติฐานในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ นี้กล่าวได้ว่า พนักงานธนาคารออมสินมีสภาพขวัญและความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานเลขคณิตเท่ากับ 3.03

พิสูจน์สัมมุติฐาน *

จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพขวัญและความพึงพอใจในงานของพนักงานทั้งสองธนาคารพบว่า เป็นจริงตามสัมมุติฐานที่ตั้งไว้ในสองสัมมุติฐานแรกคือ เรื่องลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และขัดแย้งกับสัมมุติฐานที่สามตามที่ตั้งไว้คือ เรื่องเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ กล่าวคือ

1. พนักงานธนาคารกรุงเทพระ็จัก มีขวัญและความพึงพอใจในลักษณะงานมากกว่าพนักงานธนาคารออมสิน แม้ว่าขวัญและความพึงพอใจของพนักงานทั้งสองธนาคารที่มีต่อสัมมุติฐานนี้จะอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง เช่นเดียวกันก็ตาม แต่ปรากฏว่าของพนักงานธนาคารกรุงเทพระ็จักอยู่ในระดับค่อนข้างสูงมากกว่าของพนักงานธนาคารออมสิน (ค่ามัธยฐานเลขคณิตของพนักงานธนาคารกรุงเทพระ็จักเท่ากับ 3.26 และของพนักงานธนาคารออมสินเท่ากับ 3.23) ทั้งนี้โดยที่พนักงานธนาคารกรุงเทพระ็จักมีความพึงพอใจในเรื่องลักษณะงาน, ลักษณะการบริหารงาน และโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าพนักงานธนาคารออมสิน แต่ในขณะเดียวกันก็มีความพึงพอใจในเรื่องปริมาณงานและความมั่นคงในการทำงานต่ำกว่า

2. พนักงานธนาคารกรุงเทพระ็จัก มีขวัญและความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าพนักงานธนาคารออมสิน แม้ว่าขวัญและความพึงพอใจของพนักงานทั้งสองธนาคารที่มีต่อสัมมุติฐาน ทั้งนี้จะอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกันก็ตาม แต่ปรากฏว่าของพนักงานธนาคารออมสินอยู่ใน

ระดับปานกลางค่อนข้างต่ำมากกว่า (ค่ามัธยฐานเลขคณิตของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัดเท่ากับ 3.07 และของพนักงานธนาคารออมสินเท่ากับ 2.88) ทั้งนี้โดยที่พนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัดมีความพึงพอใจในเรื่องเพื่อนร่วมงาน, ผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าพนักงานออมสิน

3. พนักงานธนาคารออมสิน มีขวัญและความพึงพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ มากกว่าพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด แม้ว่าขวัญและความพึงพอใจของพนักงานทั้งสองธนาคารที่มีต่อลุ่มมุด-ฐานนี้จะอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกันก็ตาม แต่ปรากฏว่าของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำมากกว่า (ค่ามัธยฐานเลขคณิตของพนักงานธนาคารออมสินเท่ากับ 3.03 และของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัดเท่ากับ 2.90)

อนึ่ง มีข้อที่น่าสังเกตว่า สำหรับตัวเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 9 ตัวนี้ สามารถจำแนกเป็นตัวเกณฑ์ที่มีผลกระทบต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งสองธนาคาร ออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกันคือ

1. ตัวเกณฑ์ที่มีผลในเชิงส่งเสริมสภาพขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัดได้แก่ ลักษณะงานในหน้าที่, ปริมาณงานตามที่ได้รับมอบหมาย, ความมั่นคงในการทำงาน, ผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวม 5 ประการด้วยกัน ส่วนพนักงานธนาคารออมสินนั้นได้แก่ ลักษณะงานในหน้าที่, ปริมาณงานตามที่ได้รับมอบหมาย, ความมั่นคงในการทำงาน, ผู้บังคับบัญชา และเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ รวม 5 ประการเช่นกัน

2. ตัวเกณฑ์ที่มีผลกระทบต่อสภาพขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัดนั้นได้แก่ ลักษณะการบริหารงาน หรือนโยบายของฝ่ายจัดการ, โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน, เพื่อนร่วมงาน และเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ รวม 4 ประการด้วยกัน ส่วนพนักงานธนาคารออมสินนั้นก็ได้แก่ ลักษณะการบริหารงาน หรือนโยบายของฝ่ายจัดการ, โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน, เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวม 4 ประการเช่นเดียวกัน และเพื่อให้เห็นถึงข้อแตกต่างระหว่างตัวเกณฑ์ในเชิงส่งเสริมกับตัวเกณฑ์ที่กระทบกระเทือนขวัญของพนักงานทั้งสองธนาคาร จะขอสรุปในรูปของตารางดังต่อไปนี้คือ

ตารางที่ 55

เปรียบเทียบตัว เกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีผลในเชิงส่งเสริมและกระทบกระเทือนต่อสภาพขวัญ

และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัดและ พนักงานธนาคารออมสิน

ลักษณะของตัว เกณฑ์ที่มีต่อสภาพขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด	ธนาคารออมสิน
1. มีผลในเชิงส่งเสริม	1. ลักษณะงานในหน้าที่ 2. ปริมาณงานตามที่ได้รับมอบหมาย 3. ความมั่นคงในการทำงาน 4. ผู้บังคับบัญชา 5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	1. ลักษณะงานในหน้าที่ 2. ปริมาณงานตามที่ได้รับมอบหมาย 3. ความมั่นคงในการทำงาน 4. ผู้บังคับบัญชา 5. เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ
2. มีผลในเชิงกระทบกระเทือน	1. ลักษณะการบริหาร หรือ นโยบายของฝ่ายจัดการ 2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 3. เพื่อนร่วมงาน 4. เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ	1. ลักษณะการบริหารงาน หรือ นโยบายของฝ่ายจัดการ 2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 3. เพื่อนร่วมงาน 4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากตารางที่ 55 จะเห็นได้ว่าตัว เกณฑ์ย่อยทั้ง 9 ตัวนี้ จะมีอยู่เพียง 2 ตัว เกณฑ์เท่านั้นที่เป็นข้อแตกต่างระหว่างพนักงานของทั้งสองธนาคาร กล่าวคือ

1. ในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัดเห็นว่า เป็นตัว เกณฑ์ในเชิงส่งเสริม ในขณะที่พนักงานธนาคารออมสินกลับเห็นว่า เป็นตัว เกณฑ์ในเชิงกระทบกระเทือน
2. ในเรื่อง เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งสำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัดเห็นว่า เป็นตัว เกณฑ์ในเชิงกระทบกระเทือน ในขณะที่พนักงานธนาคารออมสินกลับเห็นว่า เป็นตัว เกณฑ์ในเชิงส่งเสริม

ปัญหาและอุปสรรคจากการวิจัย

จากการศึกษา ทำที่ผ่านมาจะสรุปได้ว่า ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัดและพนักงานธนาคารออมสิน ยังอยู่ในระดับปานกลางด้วยกัน ทั้งนี้โดยที่ตัว เกณฑ์ที่ส่งผลกระทบกระเทือนต่อสภาพขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็คล้าย ๆ กัน ดังนั้นฝ่ายบริหารของทั้งสองธนาคารจึงน่าจะให้ความสนใจกับเรื่องนี้ โดยพยายามหากวิธีในการที่จะกระตุ้นและบำรุงรักษาให้ขวัญและความพึงพอใจในงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงยิ่งขึ้น ผู้วิจัยเชื่อว่าหากได้รับความ

สนใจจากฝ่ายบริหารของทั้งสองธนาคารแล้วก็จะสามารถทำให้พนักงานมีกำลังใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี สำหรับข้อเสนอแนะของผู้วิจัยในบทนี้จะเป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ เท่านั้น หากใช้สูตรสำเร็จที่เมื่อนำไปประยุกต์ใช้แล้วจะส่งผลสำเร็จทันที ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจะเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา นั้น ควรจะต้องคำนึง เรื่องของระยะเวลา (Timing) และบรรยากาศของแต่ละองค์การ ซึ่งแตกต่างกันออกไป วิธีการแบบหนึ่งอาจใช้ได้กับองค์การหนึ่งในระยะเวลาหนึ่ง แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่งก็ได้ สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพของปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหามาทั้งสองธนาคารมีดังต่อไปนี้คือ

ก. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ได้แก่ :-

1. ลักษณะการบริหารงาน หรือนโยบายของฝ่ายจัดการ สำหรับในเรื่องนี้พบว่า ลักษณะของปัญหามีดังนี้คือ

1.1 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60.69) เห็นว่า ในการทำงานบางครั้งก็แจ้งนโยบายให้ทราบล่วงหน้า เพื่อให้มีการเตรียมตัว แต่บางครั้งก็แจ้งให้ทราบอย่างกะทันหัน (รายละเอียดตามตารางที่ 36)

1.2 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 41.72) เห็นว่า ในการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันภายในหน่วยงานตนเองไม่มีส่วนร่วมงานในการกำหนดเป้าหมายของงานที่ได้รับผิดชอบอยู่ (รายละเอียดตามตารางที่ 40)

1.3 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 42.07) เห็นว่า ธนาคารยังไม่มึนโยบายทางด้านกรพนักงานที่แน่ชัด ดังนั้นจึงทำให้การบริหารงานบุคคลยังไม่อาจจะเป็นไปได้ด้วยดี (รายละเอียดตามตารางที่ 41)

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สำหรับในเรื่องนี้พบว่า ลักษณะของปัญหามีดังนี้คือ

2.1 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 51.72) เห็นว่า ตนเองมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานน้อยมาก หรือมองไม่เห็นโอกาสนั้นเลย (รายละเอียดตามตารางที่ 42)

2.2 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 37.59) ไม่แน่ใจว่าโอกาสก้าวหน้าของตนจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถหรือไม่ (รายละเอียดตามตารางที่ 43)

2.3 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 39.31) เห็นว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงานนั้นเป็นไปอย่างไม่มีัดเทียมกัน แม้ว่าความรู้ความสามารถในการทำงานจะใกล้เคียงกัน (ราย-

ละเอียดตามตารางที่ 44)

3. เพื่อนร่วมงาน สำหรับเรื่องเพื่อนร่วมงานนี้พบว่า ลักษณะของปัญหาตั้งนี้คือ .-

พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 49.31) เห็นว่า มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกเกิดขึ้นใน
หน่วยงาน (รายละเอียดตามตารางที่ 22)

4. เงินเดือนและสวัสดิการ สำหรับในเรื่องนี้พบว่า ลักษณะของปัญหามิตั้งนี้คือ .-

4.1 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 67.59) เห็นว่า เงินเดือนและสวัสดิการที่มี
อยู่ในขณะนี้พออยู่ได้ แต่ยังไม่ดีนักควรจะได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่สูงขึ้น (ราย-
ละเอียดตามตารางที่ 31)

4.2 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 48.62) เห็นว่า ธนาคารขึ้นเงินเดือน
(จำนวนเงิน) ให้กับพนักงานยังไม่เหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน
แต่ละคน (รายละเอียดตามตารางที่ 34)

ตัวเกณฑ์ต่าง ๆ ตามที่ได้หยิบยกมานี้ถือว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคที่กระทบกระเทือนต่อขวัญ
และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด อย่างไรก็ตามในเวลาเดียวกัน

ปัญหาในหลายข้อที่เกิดขึ้นกับพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัดก็ได้เกิดขึ้นกับพนักงานของธนาคารออมสิน
ฉะนั้นผู้วิจัยจึงจะได้พูดถึงปัญหาและอุปสรรคของพนักงานธนาคารออมสินต่อไปก่อน แล้วจึงจะได้เสนอ
แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหของทั้งสองฝ่ายไปพร้อม ๆ กันทีเดียว

ข. ธนาคารออมสิน ได้แก่

1. ลักษณะการบริหารงานหรือนโยบายของฝ่ายจัดการ สำหรับในเรื่องนี้พบว่าลักษณะ
ของปัญหามิตั้งนี้คือ .-

1.1 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 68.33) เห็นว่า ในการทำงานบางครั้งก็แจ้ง
นโยบายให้ทราบล่วงหน้าเพื่อให้มีการเตรียมตัว แต่บางครั้งก็แจ้งให้ทราบอย่างกะทันหัน (รายละเอียด
ตามตารางที่ 36)

1.2 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 46.67) เห็นว่า ระบบการทำงานภายในหน่วย
งานเป็นระบบที่สลับซับซ้อน และก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานอยู่เสมอ (รายละเอียดตามตารางที่ 37)

1.3 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 51.66) เห็นว่า ธนาคารให้ความสำคัญกับ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบ้างแต่ไม่มากนัก นาน ๆ จึงจะจัดให้มีการอบรมสักครั้งหนึ่ง

(รายละเอียดตามตารางที่ 38)

1.4 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 52.49) เห็นว่า ในการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันภายในหน่วยงานตนเองไม่มีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย (รายละเอียดตามตารางที่ 40)

1.5 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 44.16) เห็นว่า ธนาคารยังไม่มียุทธศาสตร์ทางด้านการพนักงานที่แน่ชัด ดังนั้นจึงทำให้การบริหารงานบุคคลยังไม่อาจจะเป็นไปได้ด้วยดี (รายละเอียดตามตารางที่ 41)

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สำหรับในเรื่องนี้พบว่า ลักษณะของปัญหามีดังนี้คือ

2.1 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60.00) เห็นว่า ตนเองมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานน้อยมาก หรือมองไม่เห็นโอกาสนั้นเลย (รายละเอียดตามตารางที่ 42)

2.2 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 37.00) ไม่แน่ใจว่าโอกาสก้าวหน้าของตนจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถหรือไม่ (รายละเอียดตามตารางที่ 43)

2.3 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 48.33) เห็นว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงานนั้นเป็นไปอย่างไม่ทัดเทียมกัน แม้ว่าความรู้ความสามารถในการทำงานจะใกล้เคียงกัน (รายละเอียดตามตารางที่ 44)

3. เพื่อนร่วมงาน สำหรับในเรื่องนี้พบว่า ลักษณะของปัญหามีดังนี้คือ

3.1 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 58.34) เห็นว่า มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกเกิดขึ้นในหน่วยงาน (รายละเอียดตามตารางที่ 22)

3.2 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 40.84) เห็นว่า ในการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานมักจะทำงานในรูปตัวใครตัวมัน และบางครั้งก็ทำงานซ้ำซ้อน หรือก้าวหน้าที่ซ้ำกันและกัน (รายละเอียดตามตารางที่ 23)

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับในเรื่องนี้พบว่า ลักษณะของปัญหามีดังนี้คือ

4.1 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 66.66) เห็นว่า อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีอยู่บ้างแต่ยังไม่เพียงพอ (รายละเอียดตามตารางที่ 46)

4.2 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 46.47) เห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสงสว่าง, ความสงบ, การถ่ายเทอากาศ อุณหภูมิไม่อยู่ในสภาพที่จะส่งเสริมให้พนักงานทำงาน



ได้อย่างสะดวกสบาย รวมทั้งไม่มีสัมภาระในการทำงาน (รายละเอียดตามตารางที่ 47)

4.3 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 52.50) เห็นว่า ในที่ทำงานการสะอาดสะอาดทำงาน เก้าอี้หนึ่ง ตู้เก็บเอกสาร เครื่องมือ-เครื่องใช้ต่าง ๆ เป็นไปอย่างไม่มีระเบียบ ทำให้ต้องลุกขึ้นเดินไปมาอยู่เสมอมือเมื่อต้องการใช้อุปกรณ์เหล่านั้น ซึ่งเป็นการเสียเวลาการทำงานเป็นอย่างยิ่ง และบ่อยครั้งก่อให้เกิดความรำคาญ (รายละเอียดตามตารางที่ 49)

ข้อเสนอแนะ

สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของทั้งสองธนาคารนั้น อาจจะมีปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้คือ

1. ลักษณะการบริหารงาน หรือนโยบายของฝ่ายจัดการ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ว่า ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องศึกษาดูว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการในลักษณะใด ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการจูงใจพนักงาน อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การโดยรวม สิ่งกล่าวได้ว่า การบริหารงานและนโยบายของฝ่ายจัดการมีอิทธิพลต่อขวัญและความพึงพอใจของพนักงาน โดยทั่วไปแล้วการที่พนักงานจะมีขวัญที่ดีภายในองค์การได้ จะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างอุดมการณ์ของพนักงานกับองค์การ ฉะนั้นองค์การหรือฝ่ายจัดการจะต้องพยายามสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกที่ อุดมการณ์ขององค์การสอดคล้องกับความสนใจของเขา¹ สำหรับวิธีการหรือแนวทางที่อาจจะกระทำได้อีกได้แก่

1.1 นโยบายด้านการบริหารงานบุคคล ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลนั้น ผู้วิจัยได้ชี้ให้เห็นไว้แล้วว่า เป็นกระบวนการหน้าที่ทางด้านการบริหารงานที่สำคัญประการหนึ่งในอันที่จะทำให้ องค์การแต่ละแห่งสามารถปฏิบัติงานไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ ดังนั้นผู้บริหารของแต่ละองค์การควรให้ความสนใจกับงานด้านนี้เป็นอย่างยิ่ง และจุดเริ่มต้นที่ควรได้พิจารณาก็คือ นโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคล อาจจะกล่าวได้ว่า การกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่ควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้พนักงานรู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป จริงอยู่การร่างนโยบายต่าง ๆ เรา

¹William M. Berliner and William J. McLarney, Management practices and training : Cases and Principles, p. 619.

ไม่สามารถจะครอบคลุมได้ทุกเรื่อง แต่ก็เป็นการดีที่ให้พนักงานหรือลูกจ้างได้รู้หลักหรือปรัชญาขององค์การ สำหรับเหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล อาจสรุปได้ดังนี้คือ¹

1.1.1 การกำหนดนโยบาย ทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกันโดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์การ ช่วยขจัดปัญหาการเลือกที่รักมักที่ชังระหว่างพนักงาน อีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน

1.1.2 นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้นจึงสามารถนำเอาผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่า ผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

1.1.3' เมื่อมีปัญหาทางด้านงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหาร และผู้เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

1.1.4 การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้นตื่นตัวและจงรักภักดีต่อองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำ เท่ากับเป็นการช่วยให้ฐานะขององค์การมั่นคงยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การที่บริษัทบางแห่งไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐาน หรือลายลักษณ์อักษร ก็มิได้หมายความว่า บริษัทนั้นไม่มีนโยบาย นโยบายของบริษัทยังคงมีอยู่และเป็นที่รู้จักกันระหว่างผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียนนโยบายเป็นหลักฐานเพราะคิดว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการผูกมัด และจำกัดอิสระในการทำงาน ทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความเข้าใจที่ว่านโยบายเป็นข้อผูกมัดผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะนโยบายเป็นเพียงหลักการอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้นโยบายยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้น และมีได้เป็นการบังคับให้ปฏิบัติตามการเขียนนโยบาย ทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าจะได้อะไรจากฝ่ายบริหาร ดังนั้นการเขียนนโยบายไว้เป็นหลักฐานจึงน่าจะดีกว่า²

กล่าวโดยสรุป นโยบายการบริหารงานบุคคล คือแนวทางปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์และวัตถุประสงค์ขององค์การว่าเป็นไปในรูปใดหรือเน้นหนักไปในทางไหน แนวทางบริหารดังกล่าวนี้

¹ เสนาะ ตีเขาวัว, การบริหารงานบุคคล, หน้า 39.

² เรื่องเดียวกัน

ฝ่ายการพนักงานจะต้องยึดถือปฏิบัติ การกำหนดนโยบายในการบริหารถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้ เพราะว่านโยบายจะก่อให้เกิดการกระทำที่แน่นอน ทำให้มองเห็นเป้าหมายที่แน่ชัด ซึ่งจะทำให้การบริหารงานขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ¹

ตามเหตุผลที่ไว้ไว้ ผู้วิจัยจึงเชื่อว่า หากฝ่ายจัดการของธนาคารได้ให้นโยบายทางด้านกรพนักงานไว้อย่างแน่ชัด ก็จะทำให้ฝ่ายกรพนักงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเหตุว่านโยบายก็เปรียบเสมือนกับเข็มทิศและหางเสือในการบังคับให้กรพนักงานแล่นไปในทิศทางที่ปรารถนาได้ และในท้ายสุดก็จะเป็นจุดหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ได้

1.2 การปรับปรุงหรือแก้ไขขั้นตอนและวิธีการในการปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การหาวิธีทำงานให้ง่ายเข้า (*Work Simplification*)

โดยเหตุที่ธนาคารทั้งสองเป็นธนาคารขนาดใหญ่ ซึ่งโดยทั่วไปในองค์การเช่นนี้จำเป็นต้องมีการวางกฎเกณฑ์และข้อบังคับต่าง ๆ ไว้อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละระดับ ดังนั้นจึงทำให้องค์การที่มีลักษณะเช่นนี้เป็น "องค์การแบบราชการ" (*Bureaucratic Organization*)² กล่าวคือ ในการทำงานก็มักจะต้องทำตามระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ ที่วางไว้

อย่างไรก็ตาม สำหรับระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานเท่าที่เป็นอยู่ในบางจุดนั้น อาจจะไม่ใช่วิธีการทำงานที่ดีที่สุด หรือสะดวกรวดเร็วที่สุดก็ได้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานโดยไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากจนกลายเป็นความรำคาญหรือเบื่อหน่าย จึงเห็นว่าควร

¹ อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2523), หน้า 77.

² องค์การแบบราชการนี้ ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นหน่วยงานของรัฐบาลเสมอไป อาจจะเป็นหน่วยงานของเอกชนก็ได้ องค์การรูปนี้และองค์การขนาดใหญ่หรือที่เรียกว่ามีความยุ่งยากซับซ้อน (*Complex*) มักจะมีลักษณะเป็นองค์การแบบราชการไปในตัว ไทบูลย์ ย่างเรียน และ สัมปราชญ์ จอมเทศ, วิทยาการจัดการและพฤติกรรมบริหารองค์การ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 113.

จะได้มีการหาวิธีการทำงานให้ง่ายเข้า

โดยทางทฤษฎีแล้ว การทำงานให้ง่ายเข้าก็หมายถึง เทคนิคการปรับปรุงงานในด้านวิธีการทำงาน (Methods) ให้ง่าย เพื่อค้นหาวิธีทำงานที่ดีกว่าง่ายกว่า และเพื่อการหลีกเลี่ยงการเสียเปล่าทุกประเภท¹ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์และการปรับปรุงขบวนการของการทำงานว่าจะทำอย่างไรดี ง่ายนั้นสิ่งจะง่ายขึ้น²

สำหรับหลักการสำคัญของการทำงานให้ง่ายเข้านั้น มีหลักยึดว่า "การทำงาน นั้นย่อมมีวิธีที่ดีกว่าเสมอ และวิธีที่ดีที่สุดนั้นยังไม่มีเคยมี" (*There is always a better way and the best way never achieves*)³ ซึ่งก็หมายความว่า งานทุกอย่างมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แม้ว่าจะมีการปรับปรุงมาก็หมดแล้วก็ตาม นอกจากนั้นวิธีการแก้ปัญหาที่มีระบบ เป็นระเบียบ ย่อมให้ผลดีกว่าวิธีการแก้ปัญหาแบบลู่แกเอาเผากิน

ผู้วิจัยเห็นว่า เรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเรื่องหนึ่ง และถ้าหากจะได้นำไปปฏิบัติอย่างจริงจังแล้ว เชื่อว่าจะส่งผลดีให้กับตัวพนักงานเองและธนาคารโดยส่วนรวมด้วย กล่าวคือ สำหรับพนักงานเองก็จะทำให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว และช่วยลดความเบื่อหน่ายอันเกิดจากความรู้สึกว่างงานที่ทำอยู่มีขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย ส่วนธนาคารเองนั้นก็จะสามารถลดค่าใช้จ่ายในการประกอบการลงไปได้อีก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานของธนาคารจะสามารถทำงานได้จำนวนมากขึ้นในเวลาเท่าเดิม ด้วยเหตุนี้ธนาคารสิ่งน่าที่จะนำหลักการนี้มาใช้ โดยอาจจะตั้งเป็นคณะกรรมการขึ้นเพื่อรับผิดชอบกับงานด้านนี้โดยตรงก็ได้ หรืออาจตั้งเป็นส่วน/กองงานขึ้นตรงต่อผู้สัดการใหญ่ หรือผู้อำนวยการก็ได้ เพื่อที่จะสามารถนำเสนอมผลการทำงานได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกต่อการพิจารณาสั่งการ

¹ วัฒนา สุตรสุวรรณ, หลักการปรับปรุงงาน (พระนคร : รวมมิตรไทย, 2513), หน้า 94.

² รุ่งฤทธิ์ คัยมานนท์, "การทำงานให้ง่ายเข้า", วารสารการบริหาร 2 (กุมภาพันธ์ 2514) : 73-74.

³ Webster Johnson and William G. Savage, Administrative Office Management (California : Wesley Publishing, 1968), p. 227.

1.3 การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม จากแนวความคิดทั้งหลายของนักบริหารงานบุคคลตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว ในบทที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล เราจะพบว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล และมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งกับองค์กร ทั้งนี้เพราะเหตุว่าในการดำเนินงานไม่ว่าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องได้ผู้ร่วมงานที่มีความรู้ความสามารถ แต่โดยเหตุที่ระบบการศึกษาของเรานั้นได้ล้นเกินแต่เพียงวิชาความรู้กว้าง ๆ เท่านั้น กล่าวคือ ยังไม่ได้มีการสอนความรู้ความชำนาญเฉพาะอย่างสำหรับงานของบริษัทหรือองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นที่บริษัทหรือองค์กรจะต้องทำหน้าที่ฝึกอบรมให้กับพนักงานของตน แม้แต่บุคคลที่ร่ำเรียนมาทางด้านเทคนิคหรือสายอาชีพ (Technical or professional field) ก็จำเป็นต้องได้รับการอบรมในรูปของการปฐมนิเทศก์เกี่ยวกับนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงาน เป็นต้น¹

สำหรับความหมายของการฝึกอบรมนั้น เราอาจจะกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมก็คือการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติท่าทีความรู้สึกรักของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานในปัจจุบัน² ฉะนั้นจึงจะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร เช่น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน, ลดอุบัติเหตุในการทำงานลง, ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นในองค์กร กล่าวคือ หากองค์กรขาดแคลนพนักงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็อาจคัดเลือกจากบุคคลในตำแหน่งรองลงไป ซึ่งมีความรู้ในการปฏิบัติงานดี เพราะได้รับการฝึกอบรมมาดีแล้วมาทดแทนได้³ และที่สำคัญก็คือ การฝึกอบรมจะทำให้ขวัญของพนักงานดีขึ้น เพราะว่าพนักงานที่ทำงานอย่างมีความรู้ถูกวิธีย่อมมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ทางด้านกำลังใจในการทำงานสำหรับพนักงานที่เข้าใหม่ก็มีความสบายใจที่จะทำงานเพราะได้รับการอบรมมาก่อน ไม่ต้อง

¹Dales S. Beach, Personnel : The Management of People at Work, p. 357.

²อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า 152.

³เสนาะ ตีเขาว์, การบริหารบุคคล, หน้า 137.

เสียเวลามาเรียนรู้เอง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและไม่แน่ใจ¹ ดังนั้นประโยชน์ที่จะตามมาก็คือทำให้ความไม่พึงพอใจ, การบ่นในเรื่องงาน, การขาดงาน และการลาออกจากงานสามารถลดลงได้อย่างมาก²

อย่างไรก็ตาม ก็ย่อมต้องเข้าใจเช่นกันว่า การฝึกอบรมนั้นมิใช่เป็นเครื่องมือวิเศษอย่างเดี่ยวที่จะใช้หรือหวังผลที่จะให้แก่ปัญหาทั้งหมดได้ครบถ้วนทุกด้าน ตัวอย่างเช่น ถ้าหากผลผลิตต่าง ๆ ตกต่ำลง เพราะพนักงานมีความเหนื่อย และท้อถอยอันเนื่องมาจากสภาพการทำงานไม่ดีพอ การให้การฝึกอบรมในที่นี้จะไม่สามารถช่วยเพิ่มผลผลิตได้เลย เพราะสาเหตุที่แท้จริงนั้นกลับอยู่ที่เรื่องสภาพการทำงาน ดังนั้นการแก้ไขปัญหาก็ผิดสุดโดยการให้การอบรมเพิ่มเติมเข้าไปนั้น ผลอาจจะกลับปรากฏออกมาในทางตรงกันข้าม³

ผู้วิจัยเชื่อว่า ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่ได้หยิบยกขึ้นมากล่าวนี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหานั้นเนื่องมาจากการบริหารงานหรือนโยบายของฝ่ายจัดการที่เป็นสาเหตุให้ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในลักษณะปานกลางให้ดีขึ้นได้ ส่วนในรายละเอียดหรือขั้นตอนของการนำไปประยุกต์ใช้นั้น ก็อยู่ในความเหมาะสมของแต่ละองค์การที่แตกต่างกันออกไป

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เรื่องโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีนับเป็นเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งของชีวิตการทำงาน โดยทั่วไปความทะเยอทะยานอย่างที่จะมีความก้าวหน้าในชีวิตเป็นคุณลักษณะอันหนึ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลทุกชาติทุกภาษา จะมีข้อแตกต่างกันก็แต่เพียงว่าใครจะมีคุณลักษณะอันนี้มากน้อยแค่ไหนเพียงใดเท่านั้น⁴ อย่างไรก็ตามแม้ว่าความปรารถนาในเรื่องนี้จะมี

¹ เรื่องเดียวกัน

² Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration : A Point of View and a Method, 8th ed. (Tokyo : McGraw-Hill : Kogakusha, 1977), p. 261.

³ รังษย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 145-146.

⁴ มนูญ วงศ์นารี, "ความต้องการของพนักงานในการทำงาน", วารสารการบริหาร 2 (กุมภาพันธ์ 2514) : 58.

ผิดแผกแตกต่างกันออกไปบ้าง แต่พนักงานก็มีความต้องการที่จะรู้สึกว่ามีโอกาสที่ว่ามีอยู่ การขาดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความไม่พอใจในค่าจ้างและเงินเดือน เป็นเหตุผลสำคัญสองประการที่ถูกนำมาอ้างมากที่สุดในการเปลี่ยนงาน มันอาจไม่ใช่สาเหตุที่แท้จริง แต่ก็ยังมีเหตุผลดีในการสมัครงานแห่งใหม่¹

ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นแรงจูงใจอันหนึ่งที่ผลักดันให้พนักงานทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากเป็นพิเศษ และเขาก็หวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในฐานะที่เป็นการให้การยอมรับและเป็นรางวัลสำหรับความพยายามของเขา และถ้าหากเขาได้รับความก้าวหน้ามันก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้มีความพยายามมากขึ้นไปอีก แต่ถ้าหากเขาไม่ได้รับความก้าวหน้าตอบแทน พนักงานก็อาจสูญเสียความสนใจในการทำงาน, ลดความพยายามลง, มีความรู้สึกขมขื่นหรือไม่ก็เริ่มต้นมองหาการทำงานใหม่²

สำหรับในเรื่องโอกาสก้าวหน้าในงานนี้ จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับทั้งสองธนาคาร ฉะนั้นสิ่งสมควรที่ฝ่ายบริหารจะต้องรับหันมาให้ความสำคัญและหาทางแก้ไขโดยเร่งด่วน ซึ่งแนวทางที่อาจจะทำได้นั้นก็มีดังนี้คือ

2.1 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือว่าเป็นหัวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเกิดความรู้สึกว่า³

2.1.1 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของพนักงานและคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ ความเป็นผู้อาวุโสในเรื่องอายุงานนั้นถือเป็นปัจจัยรองลงมา

2.1.2 ชี้ให้พนักงานได้มองเห็นหนทางที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไป โดยเฉพาะย้ายหรือเน้นในตำแหน่งที่สูงถัดเขาไปอีกระดับหนึ่ง

¹William M. Berliner and William J. McLarney, Management practices and training : Cases and Principles, p. 603-4.

²Ibid

³มณูญ วงศ์นารี, "ความต้องการของพนักงานในการทำงาน", หน้า 60-61.

2.1.3 เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้ความสามารถของเขาอย่างเต็มที่ โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของเขา

2.1.4 กระตุ้น-ส่งเสริมและเร่งเร้าให้พนักงานพยายามศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมในส่วนที่เป็นประโยชน์ต่องานที่เขาปฏิบัติ ซึ่งอาจจะเป็นการศึกษาหาความรู้จากสถาบันการศึกษาภายนอก หรือจากการศึกษาด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเน้นให้เห็นว่าพื้นฐานของการศึกษาที่ดีก็ย่อมเป็นปัจจัยอันสำคัญอันหนึ่งที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าได้เหมือนกัน

ในการเสริมสร้างสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าหากผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้บังเกิดผลดีแล้ว ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเกิดทัศนคติที่ดี และจะมองว่าโอกาสก้าวหน้าในงานนั้นเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัว และทุกคนมีโอกาที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไป ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาในทุกระดับจะต้องสร้างเสริมสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นให้ได้

2.2 ในส่วนที่เกี่ยวข้องบทบาทขององค์กรนั้น ควรที่จะได้ให้ความสนใจในเรื่องการพัฒนา "ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ" (Career Development) ทั้งนี้เพราะมนุษย์เมื่อเข้ามาทำงานในองค์กรใดก็ตาม หรือหน่วยงานใดก็ตาม เขาจะไม่หยุดอยู่กับที่ใดที่หนึ่งในองค์กรนั้นตลอดชีพ จำเป็นต้องมีโอกาสสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง ดังนั้นเรื่องความก้าวหน้าในสายงานอาชีพจึงจะช่วยตอบสนองความต้องการนี้ได้

สำหรับความหมายของคำว่า ความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นก็คือ กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่มีขึ้นเพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตัวเองได้สูงสุด¹

เมื่อพูดถึงตามหลักวิชาการแล้ว ความก้าวหน้าในสายอาชีพจะประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยที่สำคัญ 2 ประการ นั่นก็คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการจัดการอาชีพ (Career Management) เราอาจจะให้คำนิยามคำทั้งสองคำที่กล่าวไว้ได้ดังนี้คือ

¹ รัชชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 135.

ก. การวางแผนอาชีพ¹ เป็นส่วนประกอบย่อย (subset) ของความก้าวหน้าในสายอาชีพ มันเป็นกระบวนการวางแผนส่วนบุคคลเกี่ยวกับชีวิตการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการประเมิน ความรู้ ความสามารถ และความสนใจส่วนตัว, การตรวจสอบโอกาสก้าวหน้าของอาชีพที่ทำอยู่, การจัดตั้งจุดมุ่งหมายของอาชีพ ถึงแม้ว่ากิจกรรมส่วนใหญ่ของการวางแผนอาชีพจะเป็นกระบวนการของแต่ละบุคคล แต่องค์กรก็สามารถจะช่วยให้ได้โดยการให้คำแนะนำเรื่องอาชีพ (career counseling) ผ่านทางฝ่ายการพนักงานและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นต้น

ข. การจัดการอาชีพ² เป็นส่วนประกอบย่อยอีกส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าในสายอาชีพ เราจะพบว่าในขณะที่การวางแผนอาชีพโดยเบื้องต้นแล้วเป็นเรื่องส่วนตัวบุคคล แต่การจัดการอาชีพจะเน้นในเรื่องของแผนและกิจกรรมซึ่งถูกกระทำโดยองค์กร เพื่อให้จะให้แผนอาชีพของพนักงานแต่ละคนสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และปรับเปลี่ยนเป็นรายการ (programs) เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน สำหรับฝ่ายการพนักงานเองก็จะมีหน้าที่หลักในดำเนินการตามกระบวนการที่กล่าวมานี้ทั้งหมด

แนวความคิดในเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพนี้ แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่น่าสนใจใหม่สำหรับหลายองค์กร แต่ผู้วิจัยเห็นว่าถ้าหากธนาคารจะให้ความสนใจและนำมาปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักการอย่างแท้จริงแล้ว ก็จะเกิดประโยชน์อย่างมากและก็จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาค้นเนื่องมาจากความต้องการโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานได้ และในท้ายที่สุดก็จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้ขวัญและความพึงพอใจในงานของพนักงานดีขึ้น

3. เพื่อนร่วมงาน นับเป็นปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะเหตุที่ว่าโดยทั่วไปมนุษย์ต้องการอยู่ร่วมกับคนที่มีอะไร ๆ เหมือนกับตัว เช่น สามารถมีแผนการ, เรื่องตลก และความคิดใหม่ ๆ ร่วมกันได้ เขาต้องการเพื่อนร่วมงานที่ไม่ทอดทิ้งเขาเมื่อเกิดความทุกข์ยาก, เพื่อนร่วมงานที่คอยให้ความช่วยเหลือ เมื่อคนที่ต้องทำงาน

¹Dales S. Beach, Personnel : The Management of People at Work
p. 323.

²Ibid

ร่วมกันสามารถเข้ากันได้ดี การทำงานก็จะมีความขัดแย้งน้อยลง บุคคลที่ได้รับการยอมรับเข้าในกลุ่ม จะมีความสุขในการทำงานมากกว่า และจะไม่ค่อยมีแนวโน้มที่จะขาดงานหรือลาออกจากงาน นอกจากนั้นการได้เข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอาจเป็นสิ่งที่ช่วยลดแทนการขาดความน่าสนใจ หรือความท้อทลายในงานที่มีลักษณะซ้ำ ๆ ซาก ๆ ได้¹ สำหรับปัญหาที่ได้พบจากการวิจัยในครั้งนี้ก็คือ เรื่องความรู้สึกแบ่งพรรคแบ่งพวก และการทำงานแบบตัวใครตัวมัน หรือบางครั้งก็ซ้ำซ้อนกัน

สำหรับแนวทางในการแก้ไขนั้น ผู้วิจัยมองว่าส่วนหนึ่งจะต้องเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ภายในหน่วยงานนั้น งานนี้อาจจะเป็นงานที่ยากที่สุด งานหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องเผชิญ แต่ถ้าหากสามารถทำได้สำเร็จก็จะส่วนเป็นอย่างมากในการสร้างขวัญของพนักงานในบังคับบัญชาของตนให้ดีขึ้นได้ วิธีที่สามารถจะกระทำได้อีกก็คือ

3.1 การแบ่งงานหรือจัดสรรงานภายในหน่วยงาน จากการวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ของทั้งสองธนาคารเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของตนจะมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่สนิทสนมด้วยเท่านั้น (รายละเอียดตามตารางที่ 27)ซึ่งในเรื่องนี้จำเป็นที่จะต้องแก้ไขโดยผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายงานให้โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม และทักษะ ตลอดจนความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ทั้งนี้ก็เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ทำงานไปตามความถนัดของตน อันจะเป็นผลนำไปสู่ประสิทธิภาพของผลงาน ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งในเรื่องนี้ ก็คือว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่มอบหมายงานที่เกินกำลังหรือความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้ามอบหมายงานไปแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาทำไปไม่ได้ หรือทำไม่ได้ตรงกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดท้อถอยเสียขวัญ เสียกำลังใจไปเปล่า ๆ² ฉะนั้นการจัดสรรงานด้วยความยุติธรรมจึงเป็นมาอย่างหนึ่งของการเสริมสร้างขวัญของพนักงาน

¹William M. Berliner and William J McLarney, Management practices and training : Cases and Principles, p. 608-9.

²มัญญ วงศ์นารี, บทบาท-หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : นภาพัฒนาการพิมพ์, 2522), หน้า 23-25.

3.2 การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation) ความรู้สึกมีส่วนร่วมในที่นี้หมายถึง ความยินดีเต็มใจที่จะช่วยหรือเข้าร่วมในการดำเนินงานโดยถูกหน้าที่บังคับบัญชาประการหนึ่ง กับความร่วมมือที่เพิ่มให้กับองค์การด้วยความสมัครใจอีกประการหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถจะต้องดึงความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้มากที่สุด อนึ่งความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมนั้น ก็เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการยอมรับนับถือระหว่างบุคคลต่อบุคคล และบุคคลที่มีต่อกลุ่ม นอกจากนั้นการได้มีส่วนร่วมจะช่วยเป็นแรงผลักดันให้เกิดจินตนาการเพื่อการสร้างสรรค์ ก้าวคิดความเกรงกลัว และเกิดมีความรู้สึกรับผิดชอบมากขึ้น¹

อย่างไรก็ตาม มีข้อที่น่าระแวงไว้อย่างหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานก็คือ มักปรากฏอยู่เสมอว่าผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมเพียงพิธีการ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจชั่วขณะ เป็นต้นว่า ผู้บังคับบัญชาทำเป็นคนใจกว้างขอเรียกประชุมความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในผลสุดท้ายของการประชุมผ่านพ้นไป ผู้บังคับบัญชาจะปิดเปิดข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในที่ประชุมเป็นข้อคิดเห็นที่ตนเลือกสรรเป็นประโยชน์แก่ตน แล้วเล่นซ่อนหากลับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอีกชั้นหนึ่ง โดยอ้างเป็นมติของที่ประชุมทั้ง ๆ ที่ไม่มีการลงมติแต่อย่างใดในเรื่องนี้ นับว่าเป็นอันตรายต่อการบริหารอย่างยิ่ง และจะเป็นผลกระทบถึงขวัญการทำงาน ตลอดจนความภักดีต่อผู้บังคับบัญชาอีกด้วย²

3.3 การสร้างทีมทำงาน แนวความคิดในการบริหารงานปัจจุบันถือว่า การบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานร่วมกัน หรือการทำงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีม กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายเป็นอย่างมาก ทั้งในองค์การรัฐบาลและเอกชน³

¹ โพลีย์ ช่างเขียน และ สัมปราชัญญ์ จอมเทศ, วิทยาการจัดการและพฤติกรรมบริหารองค์การ, หน้า 91-92.

² เรื่องเดียวกัน

³ สัมชาย นวราชัน, "การทำงานเป็นกลุ่ม", เทศาภิบาล 10 (ตุลาคม 2521) : 777.

สำหรับคำว่า "ทีม" นั้น หากพิจารณาโดยรอบครอบแล้วจะเห็นได้ว่า หมายความว่ามากกว่าการที่คนมารวมงานกันเฉย ๆ ที่จริงทีมที่จะมีประสิทธิภาพนั้น บุคคลที่เกี่ยวข้องและได้มาร่วมกันเหล่านั้นจะต้องได้ให้ความสนใจต่อทัศนคติและทักษะของสมาชิกของทีมด้วย สำหรับความหมายของการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมนี้น่าจะหมายถึง กลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่าง - โดยอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้¹ นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมยังจำเป็นอย่างสำหรับผู้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันแต่ละคนจะต้องรับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ ตลอดจนการแบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบอีกด้วย² ผู้วิจัยเห็นว่า วิธีการทำงานเป็นทีมนี้จะช่วยลดความรู้สึกแบ่งพรรคแบ่งพวกที่เกิดขึ้นได้ เพราะเหตุว่าการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องอาศัยการทำงานอย่างประสานกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และถือมติของกลุ่มเป็นหลัก ดังนั้นความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นก็น่าจะลดน้อยลง รวมทั้งยังจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องการทำงานในลักษณะตัวใครตัวมัน หรือก้าวก่ายหน้าที่ซึ่งกันและกันได้อีกด้วย

ด้วยเหตุนี้การแบ่งงานหรือจัดสรรงานภายในหน่วยงานด้วยความยุติธรรม, การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน และการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม สิ่งน่าที่จะเป็นกฎเกณฑ์ดอกสำคัญที่จะช่วยให้ไปสู่ความผิขวิวัฒน์และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ไตร่ตรองแล้ว เห็นว่า เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับลักษณะความต้องการของพนักงานในองค์การ

4. เงินเดือนและสวัสดิการ ในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการนี้นับว่ามีความสำคัญมากทั้งต่อตัวพนักงานเองและต่อองค์การทั้งองค์การธุรกิจเอกชน และหน่วยงานของราชการ เหตุที่เป็นดังนี้ก็เนื่องมาจากว่ามันเป็นความต้องการในขั้นมูลฐานเพื่อการดำรงชีวิตอยู่ของพนักงาน ในขณะที่เดี๋ยวกันก็ถือว่าเป็นต้นทุนที่สำคัญส่วนหนึ่งในการประกอบการ

มีข้อที่น่าสนใจหรือให้ความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่อง เงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานก็คือว่า เรามักจะพบอยู่เสมอจากผลของการวิจัยในหลายครั้งว่า ปัจจัยในเรื่องนี้มีส่วนใน

¹ อรุณ รักรธรรม, การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม (กรุงเทพมหานคร : แสงรุ่งการพิมพ์, 2523), หน้า 7.

² สัมชาย นาวรัตน์, "การทำงานเป็นกลุ่ม", หน้า 777.

การสร้างความไม่พอใจมากกว่าความพอใจให้กับพนักงานมีน้อยครั้งนักที่จะมีใครสักคนแสดงความพอใจในจำนวนเงินที่เขาได้รับอยู่¹ สาเหตุหลักของความไม่พอใจนี้ก็คือ ความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม² ไม่มีอะไรบงกชบุคคลได้มากไปกว่าการได้ขึ้นเงินเดือนเท่ากับพนักงานคนอื่นที่มีผลงานด้อยกว่าตน³ นั้นแสดงว่า พนักงานจะตัดสินใจเรื่องเงินเดือนของเขาด้วยการเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกัน รวมทั้งจะเปรียบเทียบกับบุคคลในอาชีพเดียวกันที่อยู่นอกองค์กรของเขาด้วย ยิ่งในกรณีของพวกผู้จัดการ การเปรียบเทียบกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานไปพร้อมๆ กัน เขาจะหวังให้เงินเดือนของเขาสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของความรับผิดชอบ, ประสบการณ์ และความสามารถที่เขาคิดว่ามีอยู่ระหว่างตัวเขากับผู้ใต้บังคับบัญชา⁴ สำหรับในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ-การนี้อาจจะมีวิธีการแก้ไขได้ดังต่อไปนี้คือ

4.1 ฝ่ายจัดการจะต้องพยายามติดตามและประเมินความรู้สึกของพนักงานอยู่เสมอว่าในแต่ละขณะนั้นพนักงานมีความเห็นอย่างไรต่อเงินเดือนและสวัสดิการที่เขาได้รับอยู่ และถ้าพิสูจน์ได้ว่าเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ให้กับพนักงานนั้นไม่สอดคล้องกับสภาวะค่าครองชีพ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ก็จำเป็นต้องหาวิธีการในการเพิ่มหรือปรับปรุงเงินเดือนและสวัสดิการใหม่ เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจให้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของพนักงานต้องขึ้นอยู่กับเงินเดือนมากเท่าใด ความพอใจในเงินเดือนของเขาก็ยิ่งจะได้รับผลกระทบจากมาตรฐานการครองชีพมากขึ้นเท่านั้น⁵

¹B. Von Haller Gilmer, "Attitudes, Job Satisfactions and Industrial Morale", Industrial Psychology, p. 281.

²Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl, Organizational Behavior and Personnel Psychology, p. 122.

³William M. Berliner and William J. McLarney, Management practices and training : Cases and Principles, p. 607.

⁴Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl, Organizational Behavior and Personnel Psychology, p. 112.

⁵Ibid

4.2 ฝ่ายจัดการจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง เพื่อนำมาใช้เป็นตัวกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือน ทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาเรื่องการขึ้นเงินเดือนที่ไม่ยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาบางคน นอกจากนี้ก็ยังเป็นหลักประกันให้กับผู้บังคับบัญชาได้ด้วยว่า การขึ้นเงินเดือนของเขาจะได้รับการพิจารณาอย่างเที่ยงธรรม ผลดีอีกประการหนึ่งของการมีมาตรฐานการวัดผลงานก็คือ ถ้าเมื่อใดไม่มีมาตรการที่จะวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างเที่ยงตรง พนักงานก็มักจะประเมินค่าผลงานของตนเองสูงเกินความเป็นจริงอยู่เสมอ และในสภาวะเช่นนี้มักจะเกิดขึ้นบ่อย ๆ ดังนั้นพนักงานจะรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับค่าจ้างอย่างเหมาะสมกับผลงานของเขา¹

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในวงการบริหารทั่ว ๆ ไปก็ได้ยอมรับกันแล้วว่าสภาพแวดล้อมของที่ทำงานเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานขององค์กรนั้น ๆ หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า หากสภาพแวดล้อมของที่ทำงานดีแล้ว ก็ย่อมสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและผู้ที่ทำงานด้วยความพึงพอใจ ประสิทธิภาพในการทำงานก็ย่อมสูงกว่าผู้ที่ทำงานด้วยความไม่พึงพอใจ² ดังนั้นผู้บริหารที่มีสายตาวไกลและพิจารณาเหตุการณ์ด้วยความรอบคอบจำต้องศึกษาถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยละเอียดรอบคอบ นับตั้งแต่การจัดสำนักงานไปจนถึงการจัดสภาพแวดล้อม แสงสว่าง และการถ่ายเทของอากาศ เป็นต้น³

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้นั้นส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานพบว่า มีปัญหาอยู่ด้วยกัน 3 ประการคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้อย่างสะดวกสบาย, การจัดสถานที่ทำงาน (Layout) เป็นไปอย่างไม่มีระเบียบ และสุดท้ายก็คือ การขาดเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าปัญหาทั้ง 3 ประการที่กล่าวมานี้ อาจจะแก้ไขได้ทั้งนี้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้คือ

5.1 ควรจะได้ทำการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การใช้สีภายในสำนักงาน แสงสว่าง, การปรับอากาศและเสียงให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ทั้งนี้เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องจูงใจ

¹Ibid

²อุษา ชัชวาลย์, "การทำงานในสภาพที่ไม่พึงพอใจ", วารสารการบริหาร 3 (เมษายน 2514) : 58

³สัมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 206.

อย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ตัวอย่างเช่น สีที่ใช้ในสำนักงานมีส่วนช่วยทำให้เกิด อารมณ์ต่าง ๆ ได้ หากได้เลือกใช้สีอย่างเหมาะสมแล้วจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย นอกจากนี้สียังมีส่วนช่วยป้องกันอุบัติเหตุได้อีกด้วย¹ หรืออย่าง เรื่องแสงสว่างนั้นก็มีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เช่น หากแสงสว่างไม่พอเพียงและเหมาะสมแล้ว จะทำให้พนักงานรู้สึกขี้เกียจทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความตึงเครียด ตาก็จะ เหน็ดเหนื่อยและสายตาพร่ามัว การทำงานอาจผิดพลาดและผลผลิตตกต่ำลง การจัดให้มีแสงสว่าง พอเพียงและเหมาะสมเป็นสิ่ง เป็นการบำรุงรักษาสุขภาพของพนักงานอีกด้วย²

5.2 ควรจะต้องจัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพราะเหตุว่าสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการธนาคารซึ่งเป็นกิจการขนาดใหญ่ หาก อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอแล้ว ก็จะทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกค่า ต่าง ๆ ที่มาใช้บริการอาจเกิดความเบื่อหน่ายกับการต้องมาเสียเวลารออันจะเป็นผลเสียต่อธนาคารโดยตรง

5.3 ควรจะได้ทำการปรับปรุงการจัดแผนผังสถานที่ทำงาน (Layout) ใหม่ให้ดีขึ้นเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ล่าช้าอันมีสาเหตุมาจากสายทางเดินของงาน ขวบนกลับไปมา, งานชะงัก และงานคั่งค้างมากเป็นต้น³ สำหรับประโยชน์ของการจัดแผนผังสถานที่ทำงานนั้นได้มีนักวิชาการบางท่านให้ความเห็นไว้ว่า⁴

¹ พรณี ประเสริฐวงศ์ และ กาญจนาท เรืองรจิตปกรณ์, การบริหารงานสำนักงาน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522), หน้า 52-57.

² เรื่องเดียวกัน

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 33.

⁴ J.O. Denyer, Office Management (London : Macdonald and Evans, 1970), p. 49.

1. สำนักงานที่ได้จัดวางแผนไว้เป็นอย่างดีแล้ว จะช่วยให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

-ภาพ

2. การใช้พื้นที่สำนักงานอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดแผนผังสถานที่ทำงานที่ดี จะช่วยให้เกิดการประหยัดได้

3. ทำให้การควบคุมเป็นไปได้โดยสะดวก

4. การติดต่อสื่อสารภายในจะทำได้อย่างรวดเร็ว

5. สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักร ภายในสำนักงานได้ดีขึ้น

6. การจัดวางแผนผังสำนักงานเป็นอย่างดีนั้นย่อม เป็นการบำรุงขวัญของพนักงานด้วย

ข้อเสนอแนะทั้งหมดตามที่ได้กล่าวไว้นี้ ผู้วิจัยเชื่อว่าจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือข้อสงสัยที่เป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมและทำนุบำรุงรักษาขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งสองธนาคารได้บ้างไม่มากนัก อย่างไรก็ตามการจะเลือกใช้กลวิธีหรือแนวทางอย่างไหน ก็ต้องพิจารณาตามความเหมาะสมของระยะเวลาและบรรยากาศของแต่ละองค์การแต่ละแห่งไป ผู้บริหารที่ขำนาญฉลาดจึงต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย