

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากเศรษฐกิจของประเทศที่ต้องเผชิญภาวะเงินเฟ้อ ค่าครองชีพ ราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นในปี 2551 ต่อเนื่องมาถึงปี 2552 เหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้สถานการณ์การแข่งขันระหว่างสถาบันการเงินต่าง ๆ รุนแรงเพิ่มขึ้น เนื่องมาจากสถาบันการเงินจากต่างประเทศได้เข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้น ด้วยสาเหตุดังกล่าวทำให้สถาบันการเงินของไทยได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารเพื่อประหยัดและลดต้นทุน ซึ่งธนาคารที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาก็เช่นกันได้ตกลงเป็นพันธมิตรโดยเพิ่มทุนกับกลุ่มบริษัทต่างชาติ ซึ่งหลังจากการเพิ่มทุนก็ได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารและระบบการทำงานใหม่ให้เข้มข้น โดยกลยุทธ์ที่ธนาคารใช้คือการกำหนดเป้าหมายให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคารและบริษัทในเครือที่จะสามารถทำให้ธนาคารได้กำไร นอกเหนือจากการกำหนดเป้าหมายเงินฝากเพื่อต้องการระดมเงินทุนที่เพิ่มขึ้น ให้กับพนักงานในส่วนงานต่าง ๆ แทนที่จะจ้างพนักงานขาย พนักงานจึงต้องทำงานหนักขึ้น

หลังจากที่มีการปรับโครงสร้างภายในของธนาคารใหม่จากการที่กลุ่มบริษัทต่างชาติเข้ามาถือหุ้นใหญ่ ซึ่งต้องทำงานเข้มข้น แต่จำนวนพนักงานที่ธนาคารรับเข้าใหม่กลับเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ โดย เมื่อกันยายน ปี 2550 ธนาคารมีพนักงาน 8,417 คน และได้ขยายสาขาเพิ่มขึ้นอีกโดยเมื่อมิถุนายน ปี 2551 ธนาคารมีพนักงาน 9,424 คน และสถิติล่าสุด ในเดือนกันยายน ปี 2551 มีพนักงาน 9,630 คน

ในเดือนพฤษภาคม ปี 2552 ธนาคารเปิดโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุโดยสมัครใจ ผู้สมัครต้องมีอายุงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป และต้องเป็นพนักงานที่ไม่อยู่ระหว่างการถูกสอบสวนวินัยโดยธนาคารจ่ายสิทธิประโยชน์ตอบแทนตามอายุงาน ประกอบด้วย อายุงานตั้งแต่ 5 ปีแต่ไม่ถึง 6 ปีจะได้รับสิทธิประโยชน์ 8 เท่าของเงินเดือนสุดท้าย ส่วนอายุงาน 6 ปีแต่ไม่ครบ 10 ปีได้รับสิทธิประโยชน์ 12 เท่า และอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จ่ายสิทธิประโยชน์ 16 เท่า โดยทุกอายุงานจะได้รับเงินสมทบกองทุนของฝ่ายนายจ้าง ร้อยละร้อยละ คำนวณได้จากเงินเดือนเดือนสุดท้ายคูณด้วย (จำนวนปีที่ทำงานผ่านมาบวกสิทธิประโยชน์ข้างต้น) เช่น พนักงานมีเงินเดือน 30,000 บาท มีอายุงาน 11 ปี จะได้รับเงินทั้งสิ้น $30,000 \text{ บาท} \times (11 \text{ ปี} + 16 \text{ เท่า}) = 810,000 \text{ บาท}$

แต่ในขณะที่ลาออกปกติ จะได้รับผลประโยชน์ คือ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพส่วนของตนเองรวมกับ ส่วนนายจ้าง หรือ ถ้าเงินเดือนเดือนสุดท้าย x จำนวนปีที่ทำงาน มากกว่าก็จะหักส่วนต่างให้ เช่น ถ้าพนักงานมีเงินเดือน 30,000 บาท มีอายุงาน 11 ปี จะได้รับเงินทั้งสิ้น 30,000 บาท x 11 ปี = 330,000 บาท ทั้งนี้กำหนดให้พนักงานสมัครตั้งแต่วันที่ 4 พฤษภาคม ถึง 25 พฤษภาคม 2552 โดยตั้งเป้าหมายไว้ที่ประมาณ 850 คน แต่ปรากฏมีพนักงานสมัครใจเข้าโครงการเพียง 182 คน ในจำนวนดังกล่าวเป็นผู้บริหารระดับสูงหลายคน การสมัครใจเข้าโครงการเกษียณก่อนอายุ เป็นทางเลือกสำหรับผู้บริหารและพนักงานที่รับเป้าหมายที่เพิ่มมากขึ้นไม่ไหว และหากพนักงานรายใด ที่รับไม่ไหวก็สามารถสมัครใจเข้าโครงการได้ เพราะผู้บริหารที่เข้ามาบริหารใหม่ก็ต้องมีเป้าหมายที่จะเดินไปข้างหน้า ทำให้พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกกดดันกับการทำงานในการที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้รับ เพราะสถาบันการเงินมีการแข่งขันอยู่ในระดับที่สูงมาก ไม่ว่าจะเป็ผลิิตภัณฑ์ในด้านต่าง ๆ ของธนาคารเอง

นอกจากนี้ยังต้องขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทในเครือด้วย อาทิ ประกันภัย ประกันชีวิต บัตรเครดิต กองทุน ฯลฯ ทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานอาจจะเกิดภาวะเครียด และยากลำบากในการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลงานประจำปี ปัจจุบันจะวัดผลค่า KPI จากการทำพนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมไปถึงการขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคาร โดยกำหนดเป้าของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้กับแต่ละบุคคล โดยในปี 2552 กำหนดเป้าหมายที่พนักงานต้องหาลงานทั้งสิ้น 8 ผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย เงินฝาก ประกันชีวิต และประกันภัย สินเชื่อบ้าน สินเชื่อเพื่อขนาดกลางและรายย่อย สินเชื่อส่วนบุคคล บัตรเครดิต กองทุน และ รายได้จากค่าธรรมเนียมต่าง ๆ แตกต่างจากในอดีตที่วัดผลจากการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่แม้จะประสบกับความยากลำบากเพียงใด หากพิจารณาจากจำนวนผู้ที่สมัครเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อนอายุงานนั้นทั้ง ๆ ที่ธนาคารได้ให้ผลตอบแทนการลาออกที่ดี แต่ก็ยังไม่ได้รับความสนใจจากพนักงานเท่าที่ควร ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาว่าทำไมพนักงานที่ยังทำงานอยู่กับธนาคารจึงไม่คิดลาออก และยังทำงานให้ธนาคารต่อไป ทั้ง ๆ ที่มีความกดดันจากเป้าหมายที่เพิ่มมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานในธนาคาร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานในธนาคาร

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ ศึกษาปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานในธนาคาร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานในธนาคาร
2. ขอบเขตด้านประชากร คือ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานธนาคารระดับสาขา ภาคนครหลวง 6 กรุงเทพมหานคร จำนวน 373 คน

คำจำกัดความ

1. ธนาคาร หมายถึง นิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย บริษัทจำกัด หรือ บริษัทมหาชน จำกัด ที่ใช้ชื่อหรือคำแสดงชื่อว่า ธนาคาร ซึ่งประกอบธุรกิจเกี่ยวกับเงินและธุรกิจหลักทรัพย์
2. พนักงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคาร ในระดับสาขา ประกอบไปด้วย
 - ผู้จัดการสาขา
 - ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา
 - เจ้าหน้าที่สนับสนุนธุรกิจ
 - เจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจ
 - เจ้าหน้าที่บริการธุรกิจ
3. ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงาน ใช้ความพยายาม ความสามารถทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น และทำให้ยังคงปฏิบัติงานให้กับธนาคารต่อไป
4. ปัจจัยเกี่ยวกับด้านจิตใจ หมายถึง ความผูกพันทางด้านจิตใจของพนักงาน ประกอบด้วย
 - ลักษณะขององค์กร หมายถึง ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร ค่าตอบแทน และสวัสดิการ
 - ลักษณะของงาน หมายถึง โอกาสความก้าวหน้า หน้าที่ความรับผิดชอบต่องาน และลักษณะของงานที่ทำ
 - สภาพแวดล้อมในธนาคาร หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความปลอดภัยในการทำงาน นโยบายการบริหารงาน

- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง พนักงานที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีก็จะสะท้อนออกมาในรูปของการติดต่อสื่อสารกัน มีการประสานงานในกลุ่มเป็นอย่างดี มีการช่วยเหลือและร่วมมือกันเป็นอย่างดี มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่พนักงานได้รับการปฏิบัติเป็น อย่างดีจากหัวหน้างานซึ่งเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ควบคุมสั่งงาน มอบหมายงาน ตรวจสอบดูแล และ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน

5. ปัจจัยเกี่ยวกับด้านการคงอยู่ หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากการจ่ายค่าตอบแทน แลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย สวัสดิการ ค่าตอบแทน และ โอกาส ความก้าวหน้า ที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจและปฏิบัติงานกับธนาคารต่อไป

6. ปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ทางเศรษฐกิจ อันจะเป็นสาเหตุให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานต่อไปกับธนาคารหรือลาออกจาก ธนาคาร ประกอบด้วย โอกาสในการหางานทำ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย

7. ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีที่มีต่อหน้าที่การงานที่ทำ อันเกิดจาก ลักษณะงาน ความท้าทายในงาน การมีโอกาสได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ เป็นการพัฒนาตนเอง ปริมาณ งานที่เหมาะสม และไม่หลายด้านมากเกินไป และมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม