

1531 14
04350
3.3

ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

สารนิพนธ์

ของ

นางสาว วันเพ็ญ แซ่มสุชี

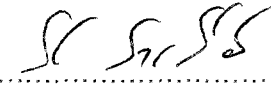
เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา


พฤษภาคม 2544

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

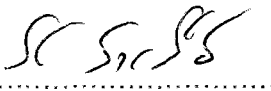
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา ของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้


คณะกรรมการควบคุม



..... ประธาน
(อาจารย์ รัฐ สาเรือง)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์)

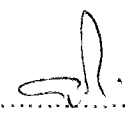
คณะกรรมการสอบ


..... ประธาน
(อาจารย์ รัฐ สาเรือง)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์)


..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รองศาสตราจารย์ สำอางค์ งามวิชา)

ภาควิชาบริหารธุรกิจอนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ


..... หัวหน้าภาควิชาบริหารธุรกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพรีร์ ลิ้มไทย)

วันที่ พ.ศ.2544

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยการชี้แนะของอาจารย์รัฐ สาเรือง ประธานและ รศ. สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ กรรมการควบคุมสารนิพนธ์ และรศ. สำอางค์ งามวิธา กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม เป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องของ สารนิพนธ์นี้เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณอาจารย์ในคณะศึกษาศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความรู้ผู้ วิจัยในรายวิชาต่าง ๆ ตามหลักสูตร

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความร่วมมือในการ ศึกษาวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจแก้และให้คำแนะนำเป็นอย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตวิชาเอกธุรกิจศึกษาทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจในการดำเนินการสารนิพนธ์ ฉบับนี้ คุณธง แซ่มสุขีและคุณเล่าซัง แซ่อึ้งซึ่งเป็นคุณพ่อคุณแม่ ตลอดจนสมาชิกในครอบครัว แซ่มสุขีทุกท่านที่เป็นกำลังใจที่ดีที่สำคัญที่สุดในการเรียนรู้ในทุก ๆ ด้านของผู้วิจัยตลอดมา

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชา คุณบิดามารดา และบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอนมา

วันเพ็ญ แซ่มสุขี

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ตัวแปรที่ศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
สมมุติฐานการวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน.....	10
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในองค์กร.....	13
การรีอปรับระบบหรือการรีเ็นจิ้นเียริง (Re-engineering)	17
การปรับตัวขององค์กร การเลิกจ้าง และผลกระทบ.....	22
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	46
การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	48
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	51
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53

5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	92
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	92
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	93
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	93
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
	สรุปการศึกษาค้นคว้า	95
	การอภิปรายผล	99
	ข้อเสนอแนะทั่วไป	110
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	110
	บรรณานุกรม.....	111
	ภาคผนวก.....	115
	ประวัติของผู้วิจัย.....	157

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนพนักงานต่อสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย.....	2
2 แสดงค่าใช้จ่าย จำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทย.....	3
3 รายชื่อโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดของธนาคารพาณิชย์.....	38
4 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับของพนักงาน.....	47
5 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง พนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ จำแนกตามสาขาที่เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างในเขตกรุงเทพมหานคร.....	47
6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน.....	55
7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวม.....	57
8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน.....	58
9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน.....	60
10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา.....	62
11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.....	64
12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน โดยรวม.....	66
13 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน จำแนกตามระดับชั้นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมและเป็นรายด้าน.....	67

14	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามเพศของพนักงาน โดยรวม และเป็นรายด้าน.....	69
15	เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน ตามเพศ ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมและเป็นรายด้าน.....	70
16	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามอายุ	71
17	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี 30-40 ปี และ 40 ปีขึ้นไป ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน.....	73
18	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	74
19	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน.....	76
20	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	78
21	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปฏิบัติงานด้านความความมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	79
22	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปฏิบัติงานด้านความด้านความสัมพันธ์กับคู่บังคับบัญชา โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	80
23	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านโดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	81

24	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน	82
25	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยน จำนวนพนักงาน	84
26	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและข้อ เสนอแนะเพิ่มเติม ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน	85
27	แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานภายหลังการ ปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ของพนักงานบริหาร.....	86
28	แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ภายหลัง การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ของพนักงานปฏิบัติการ	87
29	แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานภายหลังการ ปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ของพนักงานบริหาร.....	89
30	แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ภายหลัง การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ของพนักงานปฏิบัติการ.....	90
31	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตาม ระดับชั้นของพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน.....	132
32	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตาม ระดับชั้นของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน.....	133
33	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตาม ระดับชั้นของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา.....	134
34	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตาม ระดับชั้นของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.....	135
35	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตาม เพศ ด้านความมั่นคงในงาน.....	136

46	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตาม ระดับการศึกษา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.....	147
47	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน.....	148
48	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน.....	149
49	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา.....	150
50	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.....	151
51	ตารางผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญในการตรวจ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	152

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

จากภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในปี พ.ศ.2534-2535 เศรษฐกิจของไทยได้มีอัตราของการขยายตัวอย่างรวดเร็วเกินความคาดหมาย มีการไหลเข้าของเงินจากต่างประเทศ ในรูปของการกู้ยืมเงินในลักษณะต่างๆ และการเปิดเสรีทางการเงินรวมถึงนโยบายของทางการที่จะให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการเงินในภูมิภาค

จากการเติบโตของเศรษฐกิจฟองสบู่อย่างรวดเร็วเกินความเป็นจริงได้ก่อให้เกิดปัญหาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ ก่อให้เกิดภาวะหนี้ต่างประเทศสูง เกิดอัตราเงินเฟ้ออย่างรวดเร็ว รวมถึงการปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือทางการเงินในตราสารต่างๆ ของสถาบันการเงินไทย โดยสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือทางการเงินจากต่างประเทศ ส่งผลให้นักลงทุนชาวต่างประเทศถอนเงินลงทุนกลับคืนไปอย่างรวดเร็ว

จากปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของสถาบันการเงินและโดยเฉพาะก่อให้เกิดปัญหาสภาพเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรงในปี พ.ศ.2540 รัฐบาลได้มีการสั่งดำเนินการปิดการดำเนินงานของบริษัทเงินทุนเป็นการถาวรจำนวน 56 แห่ง จากบริษัทเงินทุนทั้งหมด 91 แห่ง และได้เปลี่ยนแปลงค่าเงินบาทจากอัตราแลกเปลี่ยนแบบตะกร้าเงิน (Basket of Currencies) มาเป็นระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว (Managed Float of Currencies) ในวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 และขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ โดยจะมีผลกระทบสืบเนื่องไปยังองค์กรธุรกิจทุกประเภทที่ต้องปรับตัวรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขและข้อบังคับต่าง ๆ ของการรับความช่วยเหลือทางการเงินดังกล่าว ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพนักงานในองค์กรต่าง ๆ ทำให้เกิดการปรับลดผลประโยชน์ที่องค์กรเคยให้กับพนักงาน เช่น การไม่เพิ่มเงินเดือน การงดจ้างพนักงานใหม่ การลดเวลาทำงาน การเกษียณอายุก่อนกำหนด และการให้พนักงานออกจากงานทั้งวิธี สัมครใจ และให้ออก รวมถึงการนำวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในการบริหารงาน

ตาราง 1 จำนวนพนักงานต่อสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยเฉลี่ยโดยรวมเฉพาะพนักงานประจำสำนักงานสาขาภายในประเทศ

ธนาคาร	2540	2541	2542
กรุงเทพ	37	32	31
กรุงไทย	21	19	19
กสิกรไทย	19	18	17
ไทยพาณิชย์	19	18	15
กรุงศรีอยุธยา	22	20	19
ทหารไทย	14	13	13
นครหลวงไทย	18	17	17
ศรีนคร	21	20	18
เอเชีย	11	10	11
สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์	15	14	16
นครธน			
ดีบีเอส ไทยท努	-	17	16
ยูโอบี รัตนสิน	-	9	9
ไทยธนาคาร	12	11	11
เฉลี่ยโดยรวม	21	21	20

ที่มา : ฝ่ายวิจัย ธนาคารพาณิชย์

โดยในการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานที่ผ่านมาได้กระทำกันด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี เช่น การเลิกจ้าง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การโยกย้ายพนักงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบันได้แก่ การจัดให้มีการเกษียณก่อนอายุ (Early Retirement) โดยจ่ายผลตอบแทน ซึ่งการออกนี้จะเป็นการออกโดยความสมัครใจของพนักงานเอง และต้องได้รับการอนุมัติเห็นชอบจากองค์กร จากการนำมาตรการต่าง ๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ส่งผลต่อความคิดเห็นของพนักงานต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เป็นธุรกิจภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ เป็นธุรกิจที่นับว่าได้รับผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนนี้มากที่สุดตลอดจนได้มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินการ และนำมาตราการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายทางด้านพนักงานของธนาคารซึ่งเป็นต้นทุนใหญ่

ตาราง 2 ค่าใช้จ่ายพนักงาน , จำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทย

ธนาคาร	ค่าใช้จ่ายพนักงาน (ล้านบาท)	จำนวนพนักงาน
กรุงเทพ	1,483	21,027
กรุงไทย	1,680	18,336
กสิกรไทย	2,174	13,372
ไทยพาณิชย์	1,915	10,469
กรุงศรีอยุธยา	1,665	11,159
ทหารไทย	436	7,627
นครหลวงไทย	417	5,554
ศรีนคร	263	4,970
เอเชีย	261	2,491
สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ นครธน	415	1,979
ดีบีเอส ไทยท努	243	3,158
ยูโอบี รัตนสิน	109	1,288
ไทยธนาคาร	127	3,101
รวม	11,187	104,566

ที่มา : รายงานงบการเงิน ; 2542

ดังนั้น ผู้บริหารของธนาคารจึงควรเห็นความสำคัญและให้ความสนใจเกี่ยวกับความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน ทั้งทางด้านความมั่นคงในงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานที่มีต่อการทำงานของพนักงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

เนื่องจากความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีต่อการปฏิบัติงาน มีผลต่อการเจริญเติบโตขององค์กร โดยเฉพาะในช่วงเวลาภายหลังจากการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานตามสถานะเศรษฐกิจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานในองค์กรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นธนาคารที่อยู่ในระดับแนวหน้าของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ด้วยกัน ได้เริ่มการนำวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจไปได้ด้วยดีในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน ตั้งแต่ พ.ศ. 2536 เป็นต้นมา ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้วิธีการปรับเปลี่ยนทางการบริหารงานด้วยการรื้อปรับระบบหรือ รีเอนจิเนียริง (Re-engineering) , การเกษียณอายุก่อนกำหนด หรือการที่พนักงานสมัครใจออกเองโดยได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ภายหลังจากการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลในการปรับปรุง วางแผน และพัฒนา การบริหารบุคลากรในธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังจากการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังจากการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยจำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังจากการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์และบุคคลที่สนใจทั่วไป โดยเฉพาะแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ ในการที่จะทราบถึงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ของพนักงานต่อการปฏิบัติงานภายหลังจากการปรับเปลี่ยนจำนวน

พนักงาน โดยสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุงนโยบายการบริหารงานเพื่อ
 ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

2. เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
 พนักงาน และเพื่อให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการของ
 ธนาคารมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นพนักงาน
 ของธนาคารกสิกรไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1.1 พนักงานบริหาร จำนวน 4,590 คน

1.2 พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 2,425 คน

รวมประชากรทั้งสิ้น จำนวน 7,015 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้มา
 จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้ตัวอย่าง จำนวน 364 คน จาก
 ตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจิจ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608)
 สุ่มตามสาขาในเขตกรุงเทพมหานครตามสัดส่วนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และใช้วิธีการ
 สุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากประชากรในแต่ละชั้นได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1 พนักงานบริหาร จำนวน 238 คน

2.2 พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 126 คน

รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 364 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 ระดับชั้นของพนักงาน ได้แก่

3.1.1.1 พนักงานบริหาร

3.1.1.2 พนักงานปฏิบัติการ

3.1.2 เพศ ได้แก่

3.1.2.1 เพศชาย

3.1.2.2 เพศหญิง

- 3.1.3 อายุ ได้แก่
 - 3.1.3.1 อายุต่ำกว่า 30 ปี
 - 3.1.3.2 อายุ 30 – 40 ปี
 - 3.1.3.3 อายุ 40 ปีขึ้นไป
- 3.1.4 ระดับการศึกษา ได้แก่
 - 3.1.4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 3.1.4.2 ปริญญาตรี
 - 3.1.4.3 สูงกว่าปริญญาตรี
- 3.1.5 ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่
 - 3.1.5.1 น้อยกว่า 5 ปี
 - 3.1.5.2 5 - 10 ปี
 - 3.1.5.3 10 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยด้านต่าง ๆ รวม 4 ด้าน ได้แก่

- 3.2.1 ด้านความมั่นคงในงาน
- 3.2.2 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน
- 3.2.3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 3.2.4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน หมายถึง การแสดงออกทางด้านความรู้สึกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยการพูด การเขียน โดยอาศัยพื้นความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคลเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา ซึ่งความคิดเห็นนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ถ้าหากมีหลักฐานข้อเท็จจริงปรากฏ ในที่นี้ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วยด้านต่าง ๆ รวม 4 ด้าน ดังนี้

(1) ด้านความมั่นคงในงาน หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบันของพนักงานธนาคาร โดยกำหนดเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน มีความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ โดยธนาคารได้กำหนดเป้าหมายการทำงานในแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

ของงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน โดยธนาคารมีการวางขั้นตอน การวางแผนการทำงานของพนักงานไว้ ทั้งนี้รวมถึงการทดลองงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ที่เป็นไปอย่างยุติธรรม การเกษียณอายุ และกฎระเบียบต่าง ๆ ของธนาคาร ที่พนักงานจะต้อง ปฏิบัติตาม

(2) ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคาร ผู้บังคับบัญชาเคารพสิทธิของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย และเป็นเพียงผู้อำนวยการความสะดวกในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายตามภาระงานที่ทำได้อย่างเต็มที่

(3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การร่วมมือในการปฏิบัติงาน และการแสดงออกในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่ จะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และนอกจากนี้ยังรวมถึงความสัมพันธ์กันในเรื่อง ที่ นอกเหนือจากการปฏิบัติงานแต่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้วย เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน หรือให้ความอนุเคราะห์ในยามจำเป็น หรือการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยกันตามความเหมาะสม

(4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน หมายถึง การร่วมมือในการปฏิบัติของผู้ ร่วมงานความสัมพันธ์อันดีมิตรระหว่างพนักงานด้วยกัน แสดงให้เห็นถึงความสามารที่จะร่วม กันทำงานได้เป็นอย่างดี มีความเป็นมิตรต่อกัน ร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน

2. ธนาคารพาณิชย์ หมายถึง ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

3. การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานใน องค์การ ทั้งเพิ่มและลดด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การนำวิธีการบริหารแบบการรื้อปรับระบบ หรือ รีเ็นจิเนียริง (Re-engineering) หรือคือ การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้ทำงานได้อย่าง หลากหลาย นำเอาความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อลดจำนวนพนักงาน ที่ปฏิบัติงานให้น้อยลงและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น การโยกย้ายหน้าที่ตาม ความสามารถของพนักงาน หรือการที่พนักงานมีการเกษียณก่อนอายุที่กำหนด (Early Retirement) โดยให้เป็นไปตามความสมัครใจของพนักงาน โดยได้รับค่าตอบแทนตามที่ได ้ตกลงกันไว้ หรือวิธีการสมัครใจลาออก ซึ่งวิธีการเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นการลดจำนวน พนักงานลงทั้งสิ้น และการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานด้วยวิธีการรับพนักงานใหม่เข้าทำงาน แต่จากนโยบายของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ไม่มีแนวโน้มในการรับพนักงานใหม่ เพิ่มเติม

4. พนักงานธนาคาร หมายถึง บุคคลที่ธนาคารมีคำสั่งบรรจุเป็นพนักงานประจำ ในเขตกรุงเทพมหานครและการศึกษารั้งนี้ ศึกษาเฉพาะพนักงานดังนี้

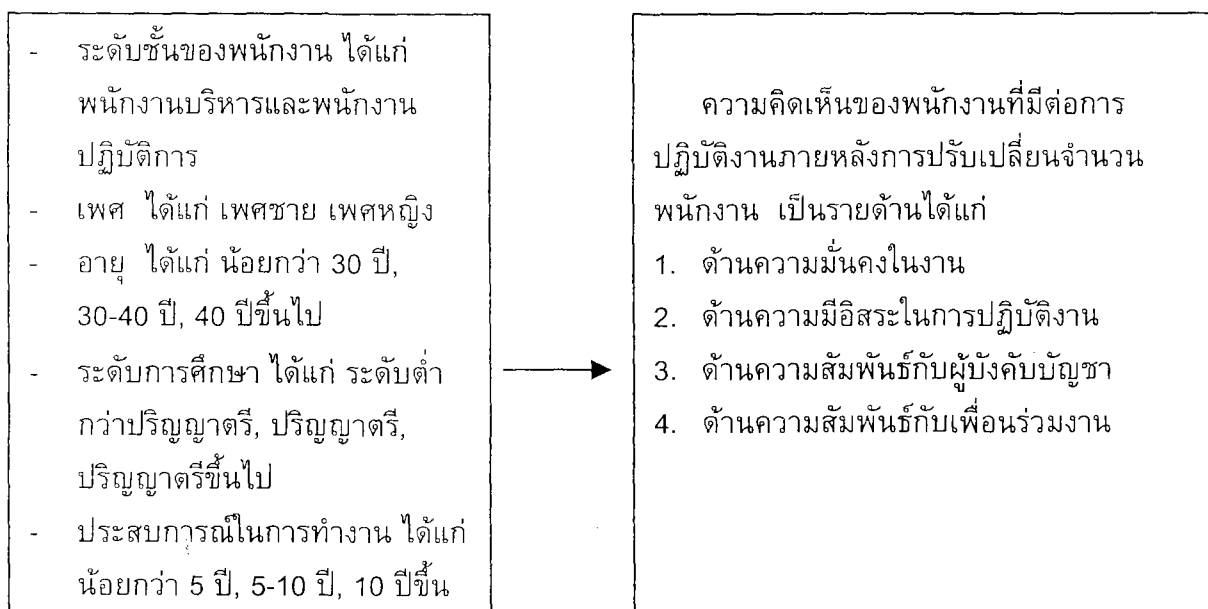
(1) พนักงานบริหาร หมายถึง พนักงานบริหาร ระดับผู้บริหารระดับต้น ที่มีหน้าที่ใน ส่วนของการจัดการบริหารงานภายในสาขาต่าง ๆ ของธนาคาร ได้แก่ พนักงานในตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน และหัวหน้าส่วนของธนาคาร ในที่นี้จะเรียกว่าพนักงานบริหาร

(2) พนักงานปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานปฏิบัติการ ในระดับพนักงานชั้นกลาง ใน สาขาต่าง ๆ ของธนาคาร ได้แก่ ธุรกรของธนาคารในแผนกต่าง ๆ ของธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) รวมทั้งสิ้น 40 แผนก เช่น แผนกบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ แผนกสินเชื่อ แผนกตราสารต่างประเทศ แผนกโอนเงินตราต่างประเทศ และอื่น ๆ โดยมีระดับวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี ขึ้นไป ในที่นี้จะเรียกว่า พนักงานปฏิบัติการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน เป็นรายด้าน คือ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับ

บัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรตามที่เป็นผลมาจากตัวแปรอิสระ ซึ่งได้แก่ ระดับชั้นของพนักงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

สมมุติฐานของการศึกษาวิจัย

1. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับชั้นของพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกัน
2. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกัน
3. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกัน
4. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกัน
5. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำเสนอแบ่งออกเป็นลำดับต่อไปนี้คือ

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในองค์การ
3. การรื้อปรับระบบหรือการรีเอนจินีเอริง (Re-engineering)
 - 3.1 แนวความคิดในการบริหารธุรกิจแบบการรื้อปรับระบบ
 - 3.2 การรื้อปรับระบบทรัพยากรบุคคล
 - 3.3 ธนาคารกสิกรไทย : ต้นแบบการรื้อปรับระบบธนาคารพาณิชย์ไทย
4. การปรับตัวขององค์การ การเลิกจ้างและผลกระทบ และขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติในการเลิกจ้าง
5. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
 - 5.1 ประวัติความเป็นมา
 - 5.2 นโยบายการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทย
 - 5.3 โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของความคิดเห็น

ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของแต่ละคนในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำนิยามของความคิดเห็นไว้ ดังนี้

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520 : 13) กล่าวว่า ความคิดเห็นถือได้ว่าเป็นการแสดงออกด้านเจตคติอย่างหนึ่ง แต่การลงความคิดเห็นนั้น มักมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบและเป็นส่วนที่พร้อมที่จะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก

สุชา จันท์เอม และสุรางค์ จันท์เอม (2540 : 104) กล่าวว่า เป็นการยากที่จะแยกความคิดเห็น และเจตคติออกจากกันได้โดยเด็ดขาด เพราะทั้งความคิดเห็นและเจตคติมีลักษณะคล้ายกันแต่ลักษณะของความคิดเห็นจะไม่ลึกซึ้งเหมือนกับเจตคติ

ฮอร์นบี และคนอื่น ๆ (Hornby and others. 1968:682) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ ความเชื่อหรือการลงความเห็นที่ไม่ได้เป็นความรู้สึกอันแท้จริง หรือความคิดเห็น คือ ความคิดในบางสิ่งบางอย่างที่อาจเป็นจริงได้

พจนานุกรมเว็บสเตอร์ (Webster. 1973 : 399) ได้ให้ความหมายว่า ความคิดเห็น เป็นความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความรู้สึกอันแท้จริงแต่ตั้งอยู่ที่ใจ ความคิดเห็นคือ ความคิดเห็นในบางสิ่งบางอย่างที่อาจเป็นจริงตามที่คิดไว้

พจนานุกรมทางการศึกษา (1973 : 399) ได้ให้ความหมายความคิดเห็น หมายถึง ความเชื่อ การตัดสินใจ ความคิด ความรู้สึกประทับใจที่ไม่ได้จากการพิสูจน์หรือการชั่งน้ำหนักว่าเป็นการถูกต้องหรือไม่

ลาวัวญ์ จักรานูวัฒน์ (2540 : 9) จากการศึกษาความหมายของความคิดเห็นต่าง ๆ ที่กล่าวไว้แล้วนั้น สรุปได้ว่า ความคิดเห็นการแสดงความรู้สึกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยการพูด การเขียน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคลเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา ซึ่งความคิดเห็นนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ถ้าหากมีหลักฐานข้อเท็จจริงปรากฏ

1.2 ความสำคัญของความคิดเห็น

การศึกษาความคิดเห็นเป็นการศึกษาความรู้สึกของแต่ละบุคคล กลุ่มคน ที่มีต่อสิ่งหนึ่งแต่ละคนจะแสดงความเชื่อ และความรู้สึกใด ๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน เป็นต้น ความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน การกำหนดนโยบาย แผนงานโครงการต่าง ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน รวมทั้งการฝึกหัดการทำงานด้วย เพราะจะทำให้แนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุเป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้วยความเรียบร้อย และเป็นไปตามความพอใจของผู้ร่วมงาน

1.3 การเกิดความคิดเห็น

ความคิดเห็นเกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ของบุคคล ออลพอร์ท เสนอความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งของคนเกิดขึ้นได้ตามเงื่อนไข 4 ประการคือ (ศักดิ์ สุนทรเสถียร. 2531 : 4)

1. กระบวนการเรียนรู้ที่ได้จากการเพิ่มพูน และบูรณาการ ของการตอบสนองแนวความคิดต่าง ๆ เช่น ความคิดเห็นจากครอบครัว โรงเรียน ครู การเรียนการสอนอื่น ๆ
2. ประสบการณ์ส่วนตัวขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคลซึ่งมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป นอกจากประสบการณ์ของคนจะสะสมขึ้นเรื่อย ๆ แล้ว ยังทำให้มีรูปแบบเป็น

ของตัวเอง ดังนั้น ความคิดเห็นบางอย่างจึงเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละบุคคลแล้วแต่พัฒนาการ และความเจริญเติบโตของคน ๆ นั้น

3. การเลียนแบบ การถ่ายทอดความคิดเห็นของคนบางคนได้มาจากการ เลียนแบบ ความคิดเห็นของคนอื่นที่ตนพอใจ เช่น พ่อแม่ ครู พี่น้อง และคนอื่น ๆ อิทธิพลของกลุ่ม สังคม คนย่อมมีความคิดเห็นคล้อยกันตามกลุ่มสังคมที่ตนอาศัยอยู่ตามสภาพแวดล้อม เช่น ความคิดเห็นต่อศาสนา สถาบันต่าง ๆ เป็นต้น

1.4 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

สุระ หีบโอสถ (2540 : 40 - 41) กล่าวว่า ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนในอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ รวมถึงความก้าวหน้าที่เป็นโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

อำนาจ สียาทิพย์กุล (2531 : 485 - 497) กล่าวว่า การทำงานของธนาคาร ผู้บริหารของสาขาจะต้องเป็นผู้เริ่มต้นโดยการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยยึดหลักว่าพนักงานทุกคนต้องการความรู้ ต้องการความยอมรับในผลงานที่ทำไป ต้องการความมั่นคงในการทำงาน และต้องการความอิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขตที่กำหนด

นเรศ ภูโคกสูง (2541 : 4 - 6) กล่าวว่า ความเป็นตัวของตัวเอง หมายถึง ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องมีผู้กำกับดูแล หรือผู้บังคับบัญชา เป็นเพียงผู้อำนวยการความสะดวกในการปฏิบัติงานเท่านั้น

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง มิตรภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ส่วนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่างพนักงานด้วยกัน สามารถที่จะร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี และความรู้สึกว่ามีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานนั้นจะเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย

ธนาคารกสิกรไทย (กสิกรไทย. 2538 : 131) ได้กำหนดนโยบายการดำเนินงานของธนาคารข้อ 5. ความว่า “เพื่อให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต จึงมีการให้โอกาสในการศึกษาและอบรมเพิ่มเติม และได้รับความผาสุกตามสมควรแก่สภาพของพนักงานแต่ละระดับชั้น”

พนัส หันนาครินทร์ (2525 : 104) ได้กล่าวถึงความสำคัญของรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับว่า ค่าตอบแทนที่ได้แก่ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นสิ่งตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลทั้งในด้านเศรษฐกิจและกิจส่วนตัว ค่าตอบแทนเป็นเครื่องล่อใจในการทำงาน

เพ็ญวรรณ ทองดีแท้ (ม.ป.ป.) กล่าวถึง คุณสมบัติของพนักงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ตั้งตัวจะรับใช้หรือต้อนรับลูกค้าอย่าง จริงจัง
2. มีความร่วมมือเป็นอย่างดี เนื่องจากธุรกิจธนาคารมีปริมาณงานที่ไม่แน่นอน บางหน่วยงานหรือภายในหน่วยงานเดียวกัน บางคนมีงานมาก บางคนมีงานน้อย เพราะฉะนั้นการแสดงความร่วมมืออันดีกับพนักงานด้วยการถามไถ่ และช่วยทำงาน เป็นการแสดงความร่วมมือระหว่างกันอันจะเป็นผลให้งานเสร็จสิ้นไปโดยเร็ว และยังเป็น การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะอีกด้วย
3. การปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ชอบของผู้บังคับบัญชา ฝ่ายบริหารพอใจที่จะเห็นพนักงานธนาคารได้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติตาม ไม่กระด้างกระเดื่อง หรือเพิกเฉยเสียหรือ ทำการข้ามผู้บังคับบัญชาของตน

จากนิยามความหมายของความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานนั้นเป็นการแสดงออกด้านเจตคติด้านหนึ่งซึ่งพร้อมที่จะมีปฏิกริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก ซึ่งก็คือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง โดยความต้องการมีอยู่หลายประเภท แต่สามารถแบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ ความต้องการพื้นฐานทางสังคม ซึ่งได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการครองชีพ และความต้องการที่ต้องการเป็นผู้มีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับทางสังคม ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำรงชีพของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานที่จะต้องสัมผัสพันธ์กับผู้อื่นอยู่เสมอ หากความต้องการทั้งสองได้รับการตอบสนอง งานที่ได้รับมอบหมายก็จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้น ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน จึงจะเกี่ยวข้องกับการที่พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ คือ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในองค์การ

2.1 หลักการบริหารงานบุคคลในภาคธุรกิจ

เสนาะ ตีแยว และคณะ (2535 : 655-659) กล่าวไว้ว่า งานทางด้านการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจะต้องกำหนดหลักและนโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคลไว้อย่างเหมาะสมแน่นอน และชัดเจน หลักของการบริหารงานบุคคลในองค์การธุรกิจควรมีลักษณะดังนี้

1. ความเป็นธรรมในสภาพการจ้างงาน หมายถึง ความยุติธรรมทางด้านอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและประโยชน์อื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
2. สภาพการทำงานที่ดี หมายถึง สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานโดยรวมถึงเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิ ความปลอดภัย และความสะอาดหรือความสกปรก ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน
3. การติดต่อสื่อสารในองค์การโดยทั่วถึง คือ การที่ฝ่ายบริหารเปิดเผย ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการให้ความสำคัญแก่พนักงาน เพราะพนักงานมีความสำคัญจึงเปิดเผยข้อมูลในทราบ ก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความรู้สึกในทางปกป้องขององค์การด้วย
4. การให้ความสำคัญแก่พนักงาน เป็นการทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ว่า ตนเองมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หลักในเรื่องของความต้องการของคนเป็นที่ยอมรับทางด้านสังคมหรือความรู้สึกภาคภูมิใจก็เป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง
5. การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของ องค์การตั้งแต่องานเล็กที่ได้รับมอบหมายหรืองานใหญ่ระดับองค์การจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้น การที่ได้มีส่วนร่วมในการก่อตั้งหรือริเริ่มโครงการใด ๆ ก็จะมีความรู้สึกสนับสุนนและปกป้องงานนั้น
6. มีความมั่นคงในงาน พนักงานที่มีความมั่นคงในงานจะทำให้ไม่มีความวิตกกังวลว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือต้งจ้าง ทำให้มีกำลังใจและมีทัศนคติในการทำงานและอุทิศความรู้ความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่
7. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน การติดต่อระหว่างบุคคลทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน หรือในระหว่างฝ่ายด้วยกัน จะทำให้การบริหารดำเนินไปได้ด้วยดี และยังทำให้เกิดความคุ้นเคยและรู้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสถานการณ์ขององค์การ ทั้งทางส่วนรวมและส่วนตัว รวมถึงเป็นการลดช่องว่างระหว่างฝ่ายวางนโยบายและฝ่ายปฏิบัติด้วย

8. การถือว่าพนักงานมีความสามารถทุกคน ตามปกติการจ้างงานจะถือเอาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะถือตามประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น ไม่ใช่จากความกรุณาของฝ่ายบริหาร ดังนั้น จึงจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญของพนักงานในทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน

2.2 กลไกการบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารงานบุคคลจึงต้องทำงานอย่างระมัดระวังกลไกที่จะใช้ในการบริหารงานจะต้องมีลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. นโยบายหรือคำสั่งของฝ่ายบริหาร ผู้บริหารจะต้องทำงานโดยตอบสนองนโยบายของฝ่ายบริหารในเรื่องเกี่ยวกับพนักงาน การจัดหาคน การคัดเลือก การฝึกอบรม ระบบค่าจ้างเงินเดือน ประโยชน์หรือบริการและงานด้านแรงงานสัมพันธ์ และอื่นๆ ที่จะเกี่ยวข้องกับพนักงานในองค์การ
2. วัตถุประสงค์กฎหมาย หน้าที่ที่สำคัญจะต้องมีการชี้แจงให้ฝ่ายบริหารจัดการและฝ่ายการพนักงานเข้าใจตลอดจนหาวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมายดังกล่าวด้วย
3. ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน การวัดประสิทธิภาพของการทำงานจะมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายต่ำสุดเมื่อเทียบกับผลงานที่ได้จากการทำงาน คือ อัตราค่าจ้างที่จ่ายต่อชั่วโมงต่ำสุดโดยได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด
4. ความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ความเป็นธรรมจะเกิดขึ้นโดยอาศัย แนวทางในการปฏิบัติงาน 3 ประการ คือ มีหลักการ มีความรับผิดชอบ และมีความจริงใจให้เกียรติและการให้ความสำคัญกับพนักงาน

2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

เชาว์ โจนแสง (2535 : 241 - 246) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงฐานะของบุคคลมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ในกรณีต่าง ๆ ดังนี้

1. การโยกย้าย คือ การเปลี่ยนตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งซึ่งค่าจ้าง สถานะ บ้านญาติ และความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน คือเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวนอน การโยกย้ายในระหว่างที่พนักงานเริ่มปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่นั้น ทำให้เกิดการสูญเสียประสิทธิภาพของงาน
2. การเลื่อนตำแหน่ง คือ การมอบหมายงานให้บุคคลได้ตำแหน่งในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบ และค่าจ้างมากขึ้น ซึ่งหลักเกณฑ์ของการเลื่อนตำแหน่ง อาจถือเอาตามหลักคุณวุฒิ อาวุโสและประสบการณ์ หรืออาจขึ้นอยู่กับปัจจัยทางการเมือง

3. การลดตำแหน่ง เป็นการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งงานหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่ต่ำกว่า โดยลดทั้งสถานะและรายได้ของพนักงาน

4. การงดจ้างชั่วคราว คือ การให้พนักงานออกจากงานเป็นระยะเวลาชั่วคราวโดยไม่มีกำหนด อันเนื่องมาจากไม่มีงานให้ทำ เช่น การขายลดลงหรือภาวะทางเศรษฐกิจปัจจุบัน เป็นต้น วิธีการแก้ปัญหาการงดจ้างที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่ได้แก่

1.1 การแบ่งงานมีลักษณะสำคัญที่แยกได้ดังนี้

1.1.1 การลดชั่วโมงทำงานสำหรับคนงานทุกคนลง เพื่อลดจำนวนพนักงาน

1.1.2 การแบ่งงานให้เท่า ๆ เมื่อปริมาณงานลดลงเหลือเท่าไร แล้วจึงแบ่งให้ทำเท่า ๆ กัน

1.2 การงดจ้างชั่วคราว โดยอาศัยหลักอาวุโสเป็นเกณฑ์ ทำได้โดย

1.2.1 พิจารณาอาวุโสเป็นหลักเกณฑ์อย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่น

1.2.2 พิจารณาเรื่องอาวุโสเป็นหลักขั้นต้นเท่านั้น แล้วนำปัจจัยอื่นมาร่วม

พิจารณา

1.2.3 พิจารณาอาวุโสเป็นเกณฑ์ตัดสิน ในกรณีมีคุณสมบัติอื่นเท่ากัน

2.4 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

การสร้างความเข้าใจของบุคลากรในทางที่ดีเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญในการทำงาน และสิ่งที่จะตามมาก็คือ ประสิทธิภาพของการทำงานที่ดี งานหรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานขององค์กรจะไม่ประสบความสำเร็จได้ หากพนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนั้น กิจการจึงควรมีการบำรุงบุคลากรให้ดีอยู่เสมอ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอาจทำได้ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะกำลังใจที่ดีนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของบุคลากรทุกระดับ

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เพื่อจะสามารถป้องกันความล่าช้าและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่ความเสียหายในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง เงินมีความสัมพันธ์กับการงานของตนโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานเสื่อมลง

4. ความพึงพอใจในการทำงาน ควรเป็นงานที่พนักงานพึงพอใจเพื่อที่จะได้ผลิตผลที่ดีมีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้น หากพนักงานได้รับการยกย่องยอมรับนับถือของกลุ่มสังคมนั้น ๆ หรือกลุ่มเพื่อนร่วมสังคมเดียวกันก็ย่อมจะทำให้กลุ่มนั้น ๆ สามารถประสานร่วมมือในการทำงานได้ดีขึ้นส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานโดยตรง

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับบุคลากรระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสมัครใจในการร่วมมือในการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่าย

จากทฤษฎีการจัดการบริหารงานบุคคลในองค์การข้างต้นนั้นสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลในภาคธุรกิจนั้น ส่วนที่สำคัญซึ่งถือเป็นหัวใจของการบริหารมักจะต้องเกี่ยวข้องกับความมั่นคงในงานที่พนักงานพึงมีพึงได้ และเป็นความต้องการที่อยู่บนรากฐานที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน รวมถึงสภาพการจ้างงาน และการติดต่อสื่อสารของพนักงานในองค์การด้วยกัน

2. ส่วนกลไกของการบริหารงานบุคคล จะมุ่งเน้นไปยังกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจัดการบริหารบุคลากรในองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับกฎหมาย นโยบายของฝ่ายบริหารจัดการ ความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงประสิทธิภาพในการทำงานอันเกิดจากการได้รับผลตอบแทนค่าจ้างที่เหมาะสม

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงอยู่หลายวิธีเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงสถานะของพนักงานทั้งการเลื่อนขั้น ลดตำแหน่ง การโยกย้าย รวมถึงการลดชั่วโมงการทำงาน และการงดจ้างชั่วคราว ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้มักจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานโดยตรงและรวมถึงส่งผลกระทบต่อพนักงานในด้านต่าง ๆ ด้วย

4. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นส่วนสำคัญที่มาจากทัศนคติต่อการทำงานของพนักงาน หากพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานก็จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อร่วมสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดีของการทำงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเองและระหว่างผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมใน องค์การที่พนักงานมักต้องการได้รับการยอมรับนับถือในสังคมขององค์การนั้น ๆ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ดังนั้น ไม่ว่าจะใช้วิธีการบริหารจัดการงานทางด้านบุคลากรในองค์การใด ๆ ก็ตาม มักจะต้องเกี่ยวข้องกับความมั่นคงในงานหรือความมั่นคงในอาชีพของพนักงาน ความก้าวหน้า การที่พนักงานได้รับการดูแลทั้งในด้านผลตอบแทน และ สวัสดิการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การด้วยกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างทัศนคติในทางบวกกับงานทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจการทำงานมากขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย

3. การรื้อปรับระบบหรือการรีเอนจิเนียริง (Re-engineering)

3.1 แนวความคิดในการบริหารธุรกิจแบบการรื้อปรับระบบ

การรื้อปรับระบบ หรือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้รับสภาพสังคมโลก หรือมักนิยมใช้คำว่า รีเอนจิเนียริง (Re-engineering) เศรษฐชัย ศรีวีระกุล (2537 : 22) ได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบไว้ดังนี้

หมายถึง การจัดรูปแบบกระบวนการทำงานขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ประสพการณ์ ตลอดจนวิทยาการต่าง ๆ ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าสูงสุด แก่ลูกค้าเสมือนหนึ่งเป็นการเริ่มต้นประกอบธุรกิจใหม่ ทั้งนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นในหลาย ๆ ด้าน อาทิเช่น ต้นทุน คุณภาพ การบริหาร และความเร็ว เป็นต้น

องค์ประกอบ จะประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ คือ

1. ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน (Fundamental) กล่าวคือ เพื่อให้เป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน จะต้องหาสาเหตุและเหตุผลของการทำงาน ทำการวิเคราะห์ว่า ควรจะทำงานในลักษณะเดิมต่อไปหรือไม่ อย่างไร ซึ่งหากได้คำตอบ โดยปราศจากข้อสงสัยใด ๆ ทั้งสิ้นว่า กระบวนการทำงานเดิมไม่เหมาะสมอีกต่อไป จึงเป็นเหตุให้ต้องคิดหารูปแบบกระบวนการทำงานขึ้นใหม่

2. ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Radical) กล่าวคือ เป็นการละทิ้งโครงสร้างเดิมรวมถึงรูปแบบกระบวนการทำงานเดิม และทำการจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Business Reinvention) ซึ่งไม่ใช่การพัฒนาธุรกิจ (Business Improvement) หรือการเพิ่มประสิทธิภาพ (Enhancement) หรือการปรับตัวทางธุรกิจ (Modification)

3. ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง (Dramatic) เพื่อบรรลุถึงจุดสูงสุด (Achieving Quantum Leaps in Performance) กล่าวคือ การจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการความสำเร็จสูงสุด ไม่ใช่เพียงแค่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งทำได้โดยปรับปรุงการทำงานและเมื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบมหาศาล จึงต้องละทิ้งรูปแบบการทำงานเดิม แล้วจัดรูปแบบกระบวนการทำงานขึ้นใหม่

4. ต้องเป็นเรื่องของกระบวนการทำงานทางธุรกิจ (Business Process) กล่าวคือ เป็นกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่นำเอาวัตถุดิบทั้งหลายมาสร้างเป็นผลผลิต คือสินค้า หรือบริการ ซึ่งมีคุณค่าและประโยชน์แก่ลูกค้า

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Themes) กล่าวคือ นอกจากจะมียุทธศาสตร์ประกอบ 4 ประการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

1. การฝ่ากฎเกณฑ์เดิม ๆ ที่มีอยู่
2. ความทะเยอทะยาน แบบมีจุดมุ่งหมายแน่นอน

3. การใช้วิทยาการสารสนเทศอย่างสร้างสรรค์

4. กระบวนการทำงาน รีเอนจิเนียริง ไม่ใช่แนวความคิดที่เกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานงานเดิมให้ดีขึ้นเท่านั้น

ลักษณะของรีเอนจิเนียริง (Re-engineering)

1. เป็นการรวมงานหลาย ๆ งานเข้ามาเป็นงานเดียว อย่างไรก็ตามลักษณะการรวมเช่นนี้ ก็ไม่ใช่ว่าได้เด็ดขาด โดยต้องพิจารณาจากความจำเป็นประกอบกับสถานการณ์ผลดีของการรวมงานเข้าด้วยกันอย่างเห็นได้ชัด คือ การลดปริมาณเอกสารที่เกี่ยวข้องระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ซึ่งเท่ากับเป็นการลดข้อผิดพลาดของงานที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนจำเป็นที่จะต้องแก้ไขงานใหม่ให้เรียบร้อย ซึ่งมีผลทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. เป็นกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ โดยหน้าที่ของพนักงานจะเพิ่มขึ้นจากการทำงานตามหน้าที่ ให้รวมถึงการมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ควบคู่กันไป แทนที่จะต้องให้หัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ ผลดีคือ จะทำให้งานไม่ล่าช้า ค่าใช้จ่ายประเภทเงินเดือนลดลง มีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าดีขึ้นและพนักงานมีอำนาจตัดสินใจมากขึ้น

3. มีการจัดลำดับขั้นตอนของงานต่าง ๆ ตามความเป็นจริง ซึ่งอาจทำพร้อม ๆ กันไปเลยก็ได้ โดยมีการจัดลำดับงานตามความจำเป็นที่แท้จริง แทนที่จะเป็นการจัดลำดับงานตามความนึกคิดซึ่งมักจะเป็นผลให้การทำงานช้าลง เพราะต้องรอคอยงานซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดผลดีคือ งานหลาย ๆ อย่างสามารถทำพร้อม ๆ กันได้ในขณะเดียวกันทำให้งานเร็วขึ้น และช่วงระยะเวลาการทำงานของงานที่อยู่ในลำดับขั้นตอนต้น ๆ และขั้นตอนท้าย ๆ ของกระบวนการทำงานลดลง เป็นผลให้โอกาสที่จะเกิดความเปลี่ยนแปลงน้อยลง ทำให้ไม่ต้องมีการแก้ไขงานซ้ำซาก

4. มีรูปแบบของกระบวนการทำงานได้หลาย ๆ รูปแบบ คือ เป็นการละทิ้งแนวความคิดเกี่ยวกับการผลิตจำนวนมาก (Mass Production for A Mass Marketing) ซึ่งมีวิธีการทำงานแบบเดียว สำหรับงานทุกประเภท (One Size Fits All Process) จึงต้องมีลักษณะซับซ้อน โดยรวมงานทั้งที่เป็นขั้นตอนธรรมดา และขั้นตอนพิเศษและขั้นตอนยกเว้น เข้าไปอยู่ในกระบวนการเดียวกันเพื่อรองรับกับทุกสถานการณ์มาเป็นรูปแบบกระบวนการทำงานที่มีรูปแบบความยาก-ง่าย (Multi-Version) แตกต่างออกไปตามสถานการณ์และปรับสภาพได้ตามลักษณะของสภาวะตลาด สภาพแวดล้อม หรือวัตถุดิบ (Input) เพื่อความสอดคล้องและประหยัดเวลาในการทำงาน และมีสภาพรองรับกับสภาวะของโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. จัดให้มีการทำงานเฉพาะในงานที่เหมาะสมเท่านั้น คือ เดิมมีการแบ่งงานตามขั้นตอนให้แก่ผู้เชี่ยวชาญงานตามฝ่ายงานต่าง ๆ แต่เมื่อมีการรีเอนจิเนียริงแล้ว อาจมีผลทำให้

เกิดการเปลี่ยนแปลงงานในฝ่ายงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะได้มีการรวมงานเดิม ซึ่งกระจุกกระจายตามฝ่ายงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

6. มีการตรวจสอบและการควบคุมการทำงานน้อยลง โดยเดิมเมื่อมีการแบ่งงานออกเป็นขั้นย่อย ๆ ก็ต้องมีการควบคุมและตรวจสอบงานแต่ละขั้นตอนตลอดเวลา แต่เมื่อมีการทำรีเอ็นจิเนียริ่งแล้ว กระบวนการทำงานใดไม่มีคุณค่าเพิ่ม (Non Value Adding Work) ก็ไม่ต้องทำและจะมีการควบคุม เมื่อการควบคุมนั้นมีคุณค่าโดยจะเป็นการควบคุมแบบรวมหรือแบบพิเศษ (Aggregate Or Deferred Controls) ซึ่งเป็นระบบควบคุมที่ยอมรับความเสี่ยงในระดับหนึ่ง และเป็นการลดต้นทุนการควบคุมในตัว

7. มีการลดจุดติดต่อประสานงานภายนอก คือ การลดจุดประสานงาน จะเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งของข้อมูลทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. มีผู้จัดการเฉพาะกิจเป็นผู้รับผิดชอบต่อลูกค้าโดยตรง ในกระบวนการทำงานทั้งหมด คือ ผู้จัดการเฉพาะกิจจะทำหน้าที่เป็นกันชนระหว่างลูกค้ากับกระบวนการทำงานภายในของธุรกิจ โดยเสมือนหนึ่งว่าผู้จัดการนั้นเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการทำงานทั้งหมด และจะต้องทำหน้าที่ดังกล่าวโดยการตอบคำถาม และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของลูกค้า

9. มีรูปแบบผสมระหว่างการรวมและการกระจายอำนาจ กล่าวคือ ใช้ทั้งวิธีกระจายและรวมอำนาจในขณะเดียวกัน ทั้งนี้เพราะวิทยาการสารสนเทศ (Information Technology) ช่วยให้ใช้ทั้ง 2 วิธีได้ในขณะเดียวกัน โดยมีศูนย์กลางข้อมูลลูกค้าเป็นแหล่งข้อมูลร่วม (A Source of Sharing Information)

3.2 การรีออกแบบทรัพยากรบุคคล

การรีออกแบบทรัพยากรบุคคลจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์จะต้องสร้างบุคลากรที่มีทักษะที่ถูกต้องเพื่อทำงานที่ได้รับการกำหนดใหม่
2. โครงการจะต้องปรับเพื่อเพิ่มเติมประสิทธิภาพของพนักงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดกิจกรรมดังต่อไปนี้ได้แก่
 1. การกำหนดตำแหน่งและทักษะแก่พนักงาน
 2. การกำหนดองค์การใหม่
 3. การโยกย้ายสับเปลี่ยน
 4. การฝึกอบรมพนักงาน
 5. การจัดระดับใหม่
 6. การเลิกจ้าง (ถ้าจำเป็น)

7. การนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติการปฏิบัติงาน

ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ นี้ ทำให้พนักงานสามารถนำกระบวนการใหม่ไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นการแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญและการจูงใจ โดยจะต้องยึดหลักการบริหารบุคคลที่ถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์การทุกองค์การ

สิ่งที่พนักงานในองค์การเกิดความกังวลมากที่สุดในการรื้อปรับระบบขององค์การได้แก่ การเลิกจ้าง ดังนั้นองค์การจึงจะต้องมีการหลีกเลี่ยงการเลิกจ้าง หรือปลดพนักงานออกดังนี้

1. โดยปกติการรื้อปรับระบบจะไม่ตัดลดทุกส่วนของธุรกิจประสิทธิภาพในการทำงานที่มีเพิ่มขึ้นจากการปรับรื้อระบบนั้น จะทำให้มีการเพิ่มการผลิตและเพิ่มคุณภาพ

ถ้าการลดพนักงานเป็นสิ่งที่จำเป็น การเกษียณงานก่อนเวลาและรูปแบบอื่น ๆ ในการจ้างให้ออกอาจใช้ได้สำหรับการลดพนักงานจำนวนน้อย ๆ

2. การควบคุมการเลิกจ้างหรือปลดออก คือ การให้ความมั่นใจในความยุติธรรมของกระบวนการสำหรับการลดพนักงานซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยการไม่ฉวยโอกาสใช้การรื้อปรับระบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นี้ เลิกจ้างหรือปลดออก

การปลดออก หรือการลดจำนวนพนักงานบางครั้ง จะไม่ได้รับผลตามที่ต้องการ อาจเนื่องจาก

1. ปัญหาในหมู่พนักงานที่เหลืออยู่ พนักงานที่เหลืออยู่อาจมีปฏิกิริยาที่เลวร้ายเมื่อเพื่อนร่วมงานบางคนถูกไล่ออก ร้ายไปกว่านั้นคือลูกค้าอาจรู้สึกถึงความยุ่งยากที่อาจเกิดในธุรกิจ และสูญเสียความมั่นใจในธุรกิจนั้น

2. ขนาดของพนักงานกลับเติบโตขึ้น ระดับพนักงานอาจเพิ่มขึ้นเมื่อการลดพนักงานเป็นเหตุให้สมรรถนะในการทำงานของบริษัทหรือองค์การลดมากกว่าที่คาดไว้

1. ค่าใช้จ่ายในการปลดออกสูง การปลดออกมักจะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าที่คาดไว้

การสร้างสมรรถนะใหม่ในการรื้อปรับระบบในส่วนของทรัพยากรมนุษย์

เพื่อแสดงความสนับสนุนกระบวนการรื้อปรับระบบอย่างต่อเนื่อง สมรรถนะใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็น หน้าที่งานในการสนับสนุนบุคลากรของบริษัทจะต้องยืดหยุ่นพอ ๆ กับสภาพแวดล้อมของกรอบเค้าโครงความคิดที่เปลี่ยนแปลงใหม่ ซึ่งจะสร้างกระบวนการธุรกิจขององค์การ ถ้าหากปราศจากความยืดหยุ่นนี้ การกระทำต่าง ๆ ด้านบุคลากรจะเข้าไปสู่เส้นทางของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการในธุรกิจเสมอ ๆ แผนกทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ ความสามารถมีส่วนที่ก่อให้เกิดผลผลิตในการรื้อปรับระบบทั้งหลายที่จะดำเนินการ และควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การด้วย

พนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุดคนหนึ่งในความพยายาม พวกเขาจะขจัดเอาปัจจัยที่คุกคามความหวังของการเปลี่ยนแปลงออกไป กระบวนการและการให้คำปรึกษาของพวกเขาควรช่วยให้พนักงานให้คุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงและเชื่อถือไว้วางใจในองค์กร พนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรรหาหนทางที่จะเพิ่มความรู้สึกในด้านความเป็นหนึ่งในองค์กรสำหรับพนักงานทุกคนด้วย

วัตถุประสงค์หลักในระยะยาวข้อหนึ่งในการใช้การรื้อปรับระบบก็เพื่อเพิ่มพลังของพนักงานแต่ละคน เพื่อเพิ่มผลผลิตและการให้ส่วนให้กับธุรกิจ ความมากน้อยที่สามารถกระทำต่อไปได้และเพิ่มขึ้นไป จะเป็นความมากน้อยในสิ่งที้องค์กรสามารถทำการต่อไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

3.3 ธนาคารกสิกรไทย : ต้นแบบการรื้อปรับระบบธนาคารพาณิชย์ไทย

จากการที่ธนาคารแห่งประเทศไทย จะยกเลิกการผูกขาดธุรกิจธนาคารพาณิชย์โดยเปิดให้ธนาคารต่างประเทศมาเปิดสาขาแข่งขันได้ในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า ทำให้มีการแข่งขันในธุรกิจด้านนี้ทวีความรุนแรงขึ้น เพราะธนาคารต่างประเทศมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยกว่า รูปแบบของการบริหารใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มากกว่า และเครือข่ายโยงถึงกันทั่วโลก ธนาคารพาณิชย์ไทยจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี ปรับปรุงบุคลากร จัดองค์กรใหม่ ฯลฯ

ธนาคารกสิกรไทย จำเป็นต้องมีการรื้อปรับระบบหรือการรีเ็นจิเนียริง (Re-engineering) เป็นธนาคารแรกของประเทศไทยที่มีการรื้อปรับระบบองค์กรใหม่ โดยโครงสร้างของการทำงานของธนาคารใหม่หมด โดยเลือกที่จะทำการรื้อปรับระบบที่ธนาคารสาขาก่อนเป็นอันดับแรก เพราะยึดหลักที่ว่า กระบวนการที่จะรื้อปรับระบบนั้นจะต้องเป็นกระบวนการที่เป็นแก่นของธุรกิจ

การรื้อปรับระบบ หรือการรีเ็นจิเนียริง (Re-engineering) ในความหมายของธนาคารกสิกรไทย โดยนายบัณฑิต ล่ำซำ กรรมการผู้จัดการได้ให้คำจำกัดความว่า การรื้อถอนโครงสร้างให้เป็นแบบใหม่ และสิ่งที่ธนาคารได้เลือกที่จะรื้อถอนก็คือ กระบวนการให้บริการของสาขาเพราะถือว่าเป็นแก่นสำคัญของการทำธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยถึง 3 ใน 4 ของธุรกิจทั้งหมดของธนาคาร สิ่งที่จะทำนั้นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงงานที่พนักงานแต่ละคนทำ รวมถึงมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ (Information Technology) ที่แตกต่างไปจากเดิมดังจะเห็นได้ว่า ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงสถานะบริการไปจากเดิม

ในทางปฏิบัติการรื้อปรับระบบหรือรีเ็นจิเนียริง (Re-engineering) ของธนาคารสามารถขยายความได้ 4 ข้อดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เพื่อที่ธนาคารกสิกรไทยจะสามารถให้บริการด้วยคุณภาพเทียบมาตรฐานโลก

2. การให้การอบรมในความรู้ความชำนาญใหม่ บวกการให้อำนาจและขอบเขตของงานที่กว้างขวางขึ้น เพื่อที่พนักงานของธนาคารกสิกรไทย จะมีโอกาสใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ตามศักยภาพของแต่ละวิชาชีพ และได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงานจากผลงานการทำงานที่เพิ่มขึ้น

3. การไม่ตั้งอยู่ในความประมาทว่าธนาคารกสิกรไทยจะประสบความสำเร็จต่อไปเช่นที่ผ่านมา โดยไม่ต้องเร่งพัฒนาปรับเปลี่ยนแก้ไขอะไรกันเลย

4. จำเป็นต้องทำเพื่อรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าของธนาคารกสิกรไทย และของพนักงานทุกท่านที่ร่วมกันทำงานที่สถาบันแห่งนี้ในภาวะการแข่งขันของธุรกิจที่เข้มข้นและท้าทายของตลาดเสรี

เป้าหมายหลักในการรื้อปรับระบบหรือรีเอนจิเนียริง (Re-engineering)

สำหรับเป้าหมายหลักที่ธนาคารทำการรื้อปรับระบบสาขาของธนาคาร (Branch Re-engineering) นั้น ต้องการให้ธนาคารเป็นผู้นำด้านบริการ และจะต้องอยู่ในระดับแนวหน้าทางด้านเทคโนโลยีของประเทศ รวมทั้งต้องการบริการลูกค้าให้ดีที่สุด จะต้องรักษาบริการที่ดีอยู่แล้วนั้นให้ดีตลอดไป และสามารถรวบรวมงานที่กระจัดกระจายเข้ามาอยู่ด้วยกัน นอกจากนั้นสามารถกำจัดงานที่ซ้ำซ้อนและไม่สะดวกออกไป โดยลดจำนวนของงานที่ต้องใช้กระดาษลง ในขณะที่สามารถควบคุมตรวจสอบงานได้ง่ายขึ้น ซึ่งหมายถึง สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ด้วย และที่สำคัญต้องการให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงานกับธนาคาร

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่ ของธนาคารมีวิธีการต่าง ๆ ในหลายรูปแบบ และมีการพัฒนาและปรับปรุงอยู่เสมอ อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้บริการที่สาขา กระบวนการให้บริการศูนย์ธุรกิจต่างประเทศ กระบวนการอนุมัติเครดิต กระบวนการแก้ไขหนี้ และ กระบวนการโอนเงินและการชำระเงินทุกประเทศ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีการนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยด้วย เช่น การอนุมัติวงเงินทางจอภาพ การเปลี่ยนป้ายและตัวอักษรของธนาคารกสิกรไทยให้เอียงไปข้างหน้า เพื่อแสดงให้เห็นถึงความพัฒนาของธนาคารที่ก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง เป็นต้น

4. การปรับตัวขององค์กร การเลิกจ้างและผลกระทบ

4.1 การปรับตัวขององค์กร (Organizational Adaptability)

สมรรถนะในการปรับตัวขององค์กร ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ จินดา ชื่อตรง และคณะ (2524 : 4 - 6) ได้ทำการวิจัยและพบว่า การปรับตัวขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

4.1.1 ขอบเขตหน้าที่ขององค์การ (Domain Consensus) การปรับตัวขององค์การจะเป็นไปได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับความชัดเจน และการเป็นที่ยอมรับในเรื่องขอบเขตและหน้าที่ขององค์การ ถ้าองค์การใดที่ถูกจัดตั้งขึ้นสามารถกำหนดขอบเขตหน้าที่ขององค์การได้อย่างชัดเจนว่า องค์การมีวัตถุประสงค์อะไรที่จะต้องทำให้บรรลุ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว องค์การจะต้องทำอะไรและอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรต่าง ๆ ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนและตรงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขอบเขตและหน้าที่ เหล่านี้จะต้องเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันทุกฝ่ายด้วย ถ้าองค์การใดมีคุณสมบัติ ดังนี้ องค์การนั้นจะมีสมรรถนะในการปรับตัวเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สูง

4.1.2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในการเพิ่มสมรรถนะในการปรับตัวขององค์การนั้น สิ่งที่องค์การจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอก็คือ การติดตามและประเมินผลสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าว ทั้งสภาพแวดล้อมภายในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ส่วนใดจะมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อองค์การมากที่สุด เพื่อจะได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวได้ ถ้าองค์การมีความตื่นตัวเสมอ และมีโอกาสในการเตรียมตัวโดยรู้ล่วงหน้าว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ จะทำให้องค์การสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะเป็นผลให้องค์การยืนหยัดอยู่รอดต่อไปได้ ตรงกันข้าม ถ้าหากองค์การใดปิดตัวเงียบ ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ไม่ใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเกิดขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อาจส่งผลกระทบต่อองค์การนั้นไม่สามารถจะต้านรับได้จนอาจล่มสลายไปในที่สุด หรืออาจอยู่รอดได้แต่ก็ได้รับความเสียหายอย่างใหญ่หลวงจนต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการฟื้นฟูเป็นเวลานานและมากมายมหาศาล ซึ่งอาจจะไม่คุ้มในเชิงธุรกิจก็เป็นได้ และอาจเป็นเหตุให้ต้องถูกยกเลิกไปในที่สุด

4.1.3 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ในการปรับตัวขององค์การนั้น มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในส่วนของเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร แหล่งทุนและทรัพยากร คู่แข่งขัน และกลุ่มควบคุมต่าง ๆ เนื่องจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้มักอยู่นอกเหนืออิทธิพล และการควบคุมขององค์การ ดังนั้น องค์การจึงมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาสภาพแวดล้อมเหล่านี้มาก ถ้าองค์การมีความต้องการสูงในขณะที่สภาพแวดล้อมเหล่านี้ ไม่สามารถสนองตอบได้ องค์การจะได้รับความกระทบกระเทือนมาก ดังนั้น องค์การจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด และไม่สร้างอุปสงค์เกินกว่าที่สภาพแวดล้อมจะจัดหาให้ได้ ทั้งนี้เพื่อรักษาให้องค์การสามารถดำเนินงานสืบเนื่องไปได้อย่างราบรื่น

4.1.4 ระดับความสามารถขององค์กร ถ้าองค์กรใดสามารถเพิ่มขีดความสามารถของตนจนกระทั่งมีอำนาจพอที่จะต้านอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม หรือลดการพึ่งพาสิ่งแวดล้อมลงได้ องค์กรนั้นจะยิ่งมีความมั่นคงในการอยู่รอดมากขึ้น เช่น องค์กรเป็นผู้ผลิตสินค้าจำเป็นที่ผู้รับบริการมีความต้องการอยู่เสมอ และคู่แข่งอื่นไม่สามารถจะแข่งขันได้ ส่วนในเรื่องวัตถุประสงค์ของกิจการอาจเป็นผู้ผลิตเอง หรือมีแหล่งสำรองอยู่มากพอ และมีพลังต่อรองกับหน่วยควบคุมในระดับสูง ถ้าองค์กรมีระดับความสามารถเช่นนี้ องค์กรก็จะมีพลังอำนาจในการดำรงอยู่ได้ด้วยตนเองสูง จนกระทั่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมไม่สามารถส่งผลกระทบใด ๆ ได้

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมล้วนส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ขององค์กรทั้งสิ้น ผลกระทบดังกล่าวอาจเป็นผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ กล่าวคือ ผลกระทบทางบวกอาจทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีความมั่นคงแข็งแกร่งยิ่งขึ้น หรือสามารถขยายตัวให้มากขึ้น มีขอบเขตความรับผิดชอบหรือความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการมากขึ้น ส่วนผลกระทบทางลบอาจทำให้องค์กรประสบกับสภาวะการขาดทุนอย่างรุนแรง หรือทำให้องค์กรขาดความมั่นคง ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรขาดความมั่นใจในการทำงาน และอาจทำให้อุบัติการณ์ขององค์กรเพื่อไปแสวงหาองค์กรใหม่ที่ทำให้ความมั่นคงมากกว่า หรือในที่สุดอาจทำให้องค์กรต้องลดขนาดลง หรือยุบเลิกตัวเองลงในที่สุด

ปรากฏการณ์ดังกล่าวอาจเกิดขึ้นกับองค์กรใด ๆ ได้ตลอดเวลา สำหรับผลกระทบทางบวกนั้นองค์กรต่าง ๆ คงยินดีต้อนรับเพราะจะทำให้้องค์กรมีความมั่นคงยิ่งขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ผลกระทบทางลบ คงเป็นผลกระทบที่ไม่มี้องค์กรใดปรารถนา นอกเสียจากจะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความสำคัญจึงขึ้นอยู่กับว่าถ้าองค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรเมื่อใดก็ได้ตลอดเวลา องค์กรควรจะมีความพร้อมอย่างไร ในการสร้างภูมิคุ้มกันของตนเพื่อลดความเสียหายที่จะบังเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด ดังนั้น จึงเป็นภาระหน้าที่ขององค์กรทุกองค์กรที่จะต้องเสริมสร้างสมรรถนะของตนให้มีภูมิคุ้มกันสูงต่อผลกระทบทางลบอยู่เสมอ ภูมิคุ้มกันดังกล่าวได้แก่

1) การกำหนดขอบเขตหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) การเพิ่มสมรรถนะในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เพื่อให้สามารถคาดหมายแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างใกล้ชิดตลอดเวลา เพื่อจะได้มีโอกาสปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

3) การกำหนดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและได้สมดุลอยู่เสมอ ทั้งในส่วนของผู้รับบริการ แหล่งทุนและทรัพยากร ตลอดจนคู่แข่งอื่นและกลุ่มควบคุมต่าง ๆ ทั้งนี้

เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีสมรรถนะในการปรับตัวให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันและต่อแรงกดดันของกลุ่มควบคุมต่าง ๆ อยู่เสมอ

4) องค์กรจะต้องมีสมรรถนะในการเพิ่มขีดความสามารถของตนจนกระทั่งมีอำนาจพอที่จะต้านทานอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ ขีดความสามารถนี้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในองค์กรทั้งมวลที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์กร

อย่างไรก็ตามในการปรับตัวขององค์กรเพื่อเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องรับรู้อยู่เสมอว่า ในการตัดสินใจเพื่อปรับตัวให้ยู่รอดนั้น ต้องคำนึงถึงหลักสำคัญ 2 ประการ คือ ถ้าการปรับตัวนั้นจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์จะต้องเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าการปรับตัวนั้นจะทำให้องค์กรเสียประโยชน์จะต้องเลือกทางเลือกที่จะเสียประโยชน์น้อยที่สุด

การยู่รอดขององค์กรทั้งหลายล้วนขึ้นอยู่กับสมรรถนะในการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ถ้าองค์กรใดมีสมรรถนะในการปรับตัวได้สูง หรือมีความสามารถในการสร้างภูมิคุ้มกันด้านทุนได้สูง โอกาสที่องค์กรนั้นจะยู่รอดด้วยความมั่นคงย่อมมีสูงตามไปด้วย ตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดมีสมรรถนะในการปรับตัวได้ต่ำหรือมีขีดความสามารถในการสร้างภูมิคุ้มกันด้านทุนได้น้อย โอกาสที่องค์กรนั้นจะยู่รอดด้วยความมั่นคงย่อมมีน้อยไปด้วย จึงกล่าวได้ว่าการดำรงยู่ขององค์กรใด ๆ ล้วนขึ้นอยู่กับสมรรถนะในการปรับตัวขององค์กรนั้น ๆ ทั้งสิ้น

4.2 มาตรการลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน

การใช้มาตรการลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานจะมีผลกระทบโดยตรงต่อพนักงาน ดังนั้น ควรพิจารณานำมาใช้เป็นมาตรการสุดท้าย โดยให้คว ามเป็นธรรมแก่พนักงานมากที่สุด หากมีความจำเป็นใช้มาตรการนี้ควรพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

4.2.1 งดการทำงานล่วงเวลา และการทำงานวันหยุด

4.2.2 อนุญาตให้พนักงานใช้สิทธิในวันลาที่มีเหลืออยู่ เช่น วันหยุดพักผ่อนประจำปี เป็นต้น

4.2.3 เปิดโอกาสให้มีการสับเปลี่ยนวันหยุดโดยความเห็นชอบร่วมกัน

4.2.4 ลดชั่วโมงการทำงานในแต่ละวัน ลดจำนวนวันทำงานแต่ละวันในสัปดาห์ โดยการตกลงกันจ่ายค่าจ้างตามส่วน

4.2.5 ลดการทำงานกะลง โดยใช้วิธีสลับกันมาแทน หากในวันหรือสัปดาห์ที่ไม่ได้มาทำงานควรพิจารณาค่าจ้างบางส่วน สำหรับผู้ที่ได้รับคำสั่งให้หยุดงาน แต่ควรมีน้อยกว่าครึ่งหนึ่งของค่าจ้างปกติ

4.2.6 ลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่เป็นสวัสดิการที่เป็นประโยชน์ต่อลูกจ้างน้อยที่สุดก่อน เช่น การจัดทัศนศึกษา เลี้ยงสังสรรค์ประจำปี เป็นต้น

4.2.7 เพิ่มค่าจ้างประจำปีในสัดส่วนที่น้อย ถ้ามีเหตุการณ์รุนแรงกว่านี้อาจไม่เพิ่มค่าจ้างประจำปี

4.3 มาตรการในการลดจำนวนลูกจ้าง

การใช้มาตรการนี้ผู้ประกอบการ ควรใช้ภายหลังที่มีการปรับอัตราและตำแหน่งหน้าทำงาน ให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมที่สุดเสียก่อนแล้วจึงจะใช้วิธีการลดจำนวนพนักงานตามสมควร หากยังมีความจำเป็นอยู่อีกให้พิจารณาเลิกจ้าง โดยยึดถือหลักการที่ให้ความเป็นธรรมทั้ง 2 ฝ่ายมากที่สุดดังนี้

4.3.1 งดรับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น หากมีตำแหน่งงานว่าง ให้พิจารณาแต่งตั้งจากพนักงานเดิม หรือหากตำแหน่งที่ว่างไม่มีความจำเป็นควรยุบเลิกไป

4.3.2 โยกย้ายหน้าที่ของพนักงาน พิจารณาจากหน่วยงานที่มีคนมากเกินไปยังหน่วยงานที่มีความต้องการคนเพิ่ม

4.3.3 การลดจำนวนลูกจ้างโดยสมัครใจ

4.3.4 เปิดโอกาสให้เกษียณก่อนกำหนดโดยมีค่าตอบแทน (ปัจจุบันจ่ายเสมือนหนึ่งค่าชดเชย)

4.3.5 เปิดโอกาสให้มีการลาออกโดยสมัครใจ โดยที่ผู้ประกอบการพิจารณาจ่ายเป็นเงินช่วยเหลือ ตาที่จะตกลงกัน ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงระยะเวลาที่พนักงานจะหางานใหม่ได้ตามสมควร

ในปี พ.ศ.2543 ระบบธนาคารพาณิชย์ต้องมีการปรับตัวขนาดใหญ่อีกครั้งหนึ่ง ภายหลังจากที่เศรษฐกิจมีการกระเตื้องขึ้นในปีที่ผ่านมา ธนาคารพาณิชย์จะต้องเตรียมการเปลี่ยนแปลงกันอีก เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาศักยภาพของตนเพื่อความอยู่รอด อันเนื่องมาจากการเริ่มเข้ามาของธนาคารต่างชาติ ที่มีความชำนาญ และต้นทุนในการประกอบการที่ต่ำกว่าการลดขนาดต้นทุนในการประกอบการต้องมีการดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายประจำของธนาคาร ซึ่งได้แก่ ค่าจ้างพนักงาน ซึ่งสูงถึง 40% ของค่าใช้จ่ายประจำ จึงจำเป็นต้องลด โดยการปรับลดจำนวนพนักงานลงแล้วใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาทำแทนการปรับลดจำนวนพนักงานจะกระทำใน 2 รูปแบบ คือ

1. โครงการเกษียณก่อนอายุ (Early Retirement) โดยจ่ายผลตอบแทนที่เป็นนำพอใจ วิธีการนี้มักจะเป็นทางเลือกแรกที่จะนำไปใช้ อาศัยความสมัครใจของพนักงานเอง

2. เลิกจ้าง (Lay-Off) โดยพิจารณาจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ หรือไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แนวโน้มของการลดขนาดของสาขาลง แต่ละสาขา

จะทำธุรกรรมที่สอดคล้องกับธุรกิจในท้องถิ่นเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องให้บริการครบทุกประเภท ทำให้พนักงานที่ประจำในสาขามีความเสี่ยงที่จะถูกปลดออกค่อนข้างมาก

4.4 การเลิกจ้าง

การเลิกจ้าง หมายถึง การกระทำโดยเจตนาของนายจ้างเพื่อให้ลูกจ้างพ้นจากตำแหน่ง หน้าที่การงาน และไม่ได้รับค่าจ้างตลอดไป (กวี วงศ์พุดม. 2538 : 141)

การเลิกจ้าง หมายถึง การกระทำของนายจ้างที่แสดงให้ลูกจ้างทราบว่า นายจ้างไม่จ้างลูกจ้างทำงานอีกต่อไป เพื่อให้ความสัมพันธ์ในฐานะนายจ้างกับลูกจ้างเป็นอันเลิกกัน (เกษม วิลาวรรณ. 2539 : 13)

หากผู้ประกอบการ ได้ดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้ จำเป็นที่จะต้องลดจำนวนพนักงานลงอีก ผู้ประกอบการควรพิจารณาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.4.1 พนักงานที่เข้าทำงานหลังสุดก่อนตามลำดับ

4.4.2 พนักงานที่มีผลของเวลาทำงาน (Attendantsy) ต่ำกว่าเกณฑ์ก่อน

4.4.3 พนักงานที่มีประวัติความประพฤติที่ฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับเป็นเหตุให้ถูกลงโทษทางวินัยมากที่สุดก่อน

4.4.4 พนักงานที่ผลปฏิบัติงานในช่วงปีที่ผ่านมา ที่ต่ำกว่าเกณฑ์ก่อน

4.4.5 พนักงานที่มีภาระทางครอบครัวน้อยที่สุดก่อน

ผลกระทบจากการเลิกจ้าง

สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

ผลดี

ทางเศรษฐกิจ การเลิกจ้างลูกจ้างทำให้นายจ้างไม่ต้องจ่ายค่าจ้าง ไม่ต้องให้ สวัสดิการต่าง ๆ ไม่ต้องจ่ายเงินตามที่กฎหมายกำหนดให้จ่ายเนื่องจากการจ้างลูกจ้าง (เช่น เงินสมทบกองทุนเงินทดแทน เงินสมทบกองทุนประกันสังคม เป็นต้น) ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคล และการบริหารแรงงานสัมพันธ์ต่าง ๆ ซึ่งเท่ากับเป็นการลดต้นทุนทางด้านแรงงานทั้งหมด เป็นการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจหรือทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจของนายจ้างดีขึ้น

ทางการบริหาร การเลิกจ้างลูกจ้างที่มีพฤติกรรมอันเป็นปรปักษ์หรือเป็นอันตรายต่อการบริหารของนายจ้าง ย่อมทำให้ปัญหาการบริหารของนายจ้างหมดไป นายจ้างสามารถหาบุคลากรที่เหมาะสมมาทำงานแทนต่อไปได้

ทางแรงงานสัมพันธ์ การเลิกจ้างลูกจ้างที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม อันเป็นภัยต่อลูกจ้างอื่นเป็นส่วนรวม เป็นภัยต่อนายจ้าง ย่อมทำให้ปัญหาทางแรงงานสัมพันธ์ลดน้อยลง และก่อให้เกิดความสงบสุขขึ้นในสถานประกอบการนั้น

ผลเสีย

เสียความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การเลิกจ้างในแต่ละครั้งไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ย่อมทำให้ลูกจ้างที่ยังทำงานอยู่เกิดความหวั่นไหวต่อความมั่นคงในการทำงาน ยิ่งถ้าการเลิกจ้างนั้นเป็นการเลิกจ้างที่ไม่เหมาะสม จะทำให้ขวัญในการทำงานของ ลูกจ้างทุกคนในสถานประกอบการนั้นเสียไป ความภักดีต่อนายจ้างจะลดลง ความเป็นปฏิบัติต่อกันของนายจ้างจะเพิ่มขึ้น ลูกจ้างอาจหาทางสร้างความมั่นคงในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นคุ้มครองตนเอง หรืออาจลาออกไปหางานในสถานประกอบการที่มีความมั่นคงกว่าแทน

นอกจากนี้ ยังเป็นการเสียภาพลักษณ์ของสถานประกอบการ การเลิกจ้าง ลูกจ้างที่กระทำโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ หรือมีการเลิกจ้างและรับลูกจ้างใหม่เข้าทำงาน จนมีอัตราการเข้า-ออกสูงจนเกินไป

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบริหารทรัพยากรบุคคลข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

หลักการของการบริหารงานบุคคลนั้น มักจะเน้นถึงสภาพแวดล้อม ผลตอบแทน และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเราให้ความสำคัญของทรัพยากรบุคคลในองค์การ รวมถึงการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ เพื่อสร้างทัศนคติต่องาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ส่วนกลไกการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวกำหนดวิธีการบริหารจัดการขององค์การ โดยวิธีการกำหนดหรือใช้กลไกการบริหารงานนั้นจะต้อง สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ซึ่งหมายถึง ต้องสอดคล้องกับกฎหมาย นโยบายการบริหารหลัก ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานด้วย

ในส่วนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงฐานะของพนักงานได้หลายวิธี ได้แก่ การโยกย้าย การเลื่อนหรือลดตำแหน่ง การงดจ้างชั่วคราว หรือการให้ออก โดยในการเปลี่ยนแปลงนี้จะสามารถดำเนินการได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์การ โดยในองค์การได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจัดการองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่วนภายนอกได้แก่ สภาวะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งกฎหมายที่เปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยทั้งสองนี้เป็นส่วนสำคัญที่เป็นตัวกำหนดทิศทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีหลักการสำคัญในการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์การให้ชัดเจน เพื่อจะสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย
2. เพิ่มความสามารถในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการติดตามข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
3. กำหนดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

4. องค์กรจะต้องมีสมรรถนะในการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารการจัดการ
วิธีการลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน ถือเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและ
นำมาใช้เป็นลำดับแรกของการเปลี่ยนแปลงการบริหาร ซึ่งมีส่วนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ
ตามมาอีก ซึ่งค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานถือเป็นต้นทุนทางการบริหารที่มากที่สุดของการบริหาร
จัดการในองค์กรต่าง ๆ โดยหากมีการนำวิธีการนี้มาแล้วย่อมจะส่งผลกระทบต่อพนักงานโดยตรง ไม่
ว่าจะเป็นการลดชั่วโมงการทำงาน การโยกย้ายหน้าที่ การลดจำนวนลูกจ้าง หรือการจัดให้มี
โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ซึ่งไม่ว่าจะใช้วิธีใดในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กร
การ ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อพนักงานซึ่งเป็นผู้รับนโยบายและปฏิบัติงานโดยตรง โดยจะส่งผล
สืบเนื่องไปถึงการก่อให้เกิดความคิดเห็นต่าง ๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการเปลี่ยนแปลง
การบริหาร

ขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติในการเลิกจ้าง

มาตรา ๙๖ แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (2540 : 9) ได้อธิบายถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ
ในการเลิกจ้างพนักงาน (Layoff) เพื่อให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ดังนี้

1. การกำหนดวิธีการคัดเลือกผู้ที่ถูกเลิกจ้าง (Developing Layoff Criteria)

จะมีหลักเกณฑ์การพิจารณา 2 วิธี คือ ตามความอาวุโสในการทำงาน โดยดูจากระยะ
เวลาที่พนักงานทำงานกับองค์กร และตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจพิจารณาจากผล
การปฏิบัติงานประจำปี เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบความสามารถของพนักงาน

2. การแจ้งให้พนักงานทราบ (Notifying Employees)

การทำแจ้งให้ทราบ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และยังทำให้
พนักงานที่ยังคงทำงานกับองค์กรต่อไปเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรในสิ่งที่องค์กรได้ปฏิบัติกับ
พนักงานที่ถูกเลิกจ้าง

3. การสื่อสารกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (Communicating to Laid-off Employees)

เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานเหล่านั้นยอมรับการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ผู้บริหาร
จะต้องแสดงความมีมนุษยธรรมและไวต่อความรู้สึกของพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง โดยควรหลีกเลี่ยง
การแจ้งการเลิกจ้างให้พนักงานทราบในช่วงลาหยุดพักร้อนหรือในวันศุกร์ และผู้บริหารควร
ให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความเครียดที่เกิดขึ้นกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้างเป็นพิเศษ

4. การประสานงานกับสื่อมวลชน (Coordinating Media Relations)

พนักงานจะขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และยังมีผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า
คู่ค้าต่าง ๆ ที่มีต่อองค์กร

5. การรักษาความปลอดภัยขององค์กร (Maintaining Security)

การเลิกจ้างพนักงานอาจมีผลเสียหายนี่เกิดขึ้นแก่ทรัพย์สินขององค์กรก็ได้ ในธุรกิจบางอย่าง

6. การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่รอดพ้นการถูกเลิกจ้าง (Reassuring Survivors of the Layoff)

ผู้ที่รอดพ้นการถูกเลิกจ้างมักจะมีขวัญและกำลังใจต่ำ มีความเครียดโดยเฉพาะในระยะแรก หลายครั้งที่พนักงานมีคุณภาพจะลาออกเพื่อไปทำงานกับองค์กรอื่น สิ่งที่ต้องคำนึงคือ การลดต้นทุนโดยการเลิกจ้างพนักงานบางส่วน ในขณะที่เดียวกันขวัญและกำลังใจของผู้ที่รอดพ้นจากการถูกเลิกจ้างจะตกต่ำ ผลประโยชน์ที่องค์กรควรได้ก็จะหายไป ดังนั้น ผู้บริหารควรชี้ให้ผู้รอดพ้นจากการถูกเลิกจ้างให้เห็นถึงโอกาสใหม่ ๆ ที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ได้ปรับเปลี่ยนไป

7. การให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างให้หางานใหม่ (Outplacement Services)

องค์กรสามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างให้หางานใหม่ ความช่วยเหลืออาจเป็นในรูปของการให้คำแนะนำด้านการประกอบอาชีพ การให้การอบรมเพิ่มเติม การเขียนจดหมายสมัครงาน การให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างให้หางานใหม่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยเหลือให้พวกเขาผ่านพ้นสภาวะที่เลวร้ายไปได้

สำหรับบริษัทเงินทุน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์นั้นก่อนที่จะมีการเลิกจ้างพนักงานได้นำมาตรการต่าง ๆ ก่อนการเลิกจ้างมาปฏิบัติก่อน ซึ่งมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ การงดรับพนักงานเพิ่ม ลดเวลาทำงานโดยเฉพาะการทำงานล่วงเวลา การปรับโครงสร้างองค์กร สับเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานภายในองค์กร มาตรการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ฯลฯ ลดค่าจ้างเงินเดือนผู้บริหารระดับสูง งดโบนัส และมาตรการสุดท้ายคือ การเลิกจ้าง ซึ่งจะนำมาปฏิบัติเมื่อไม่มีวิธีทางอื่น ขณะที่กลุ่มธนาคารพาณิชย์ แม้ยังไม่มีปัญหาการเลิกจ้างปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนเหมือนกรณีบริษัทเงินทุน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ก็ตาม แต่ธนาคารพาณิชย์ก็นำมามาตรการต่าง ๆ ก่อนการเลิกจ้างมาปฏิบัติเช่นกัน ได้แก่ การงดรับพนักงานใหม่ การลดเวลาการทำงานล่วงเวลา การสับเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานภายในองค์กร การลดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ การลดเงินเดือนผู้บริหาร และมาตรการที่แตกต่างจากกรณีของบริษัทเงินทุนและบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ก็คือ “การเกษียณอายุก่อนกำหนด”

5. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

5.1 ประวัติความเป็นมา

ธนาคารกสิกรไทย ได้เริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนทะเบียน 5 ล้านบาท มีพนักงานชุดเริ่มแรก 21 คน ดำเนินกิจการโดยมี นายโชติ ลำชา

เป็นกรรมการผู้จัดการคนแรก และมีสำนักงานบริการด้านการเงินธนาคารแก่ลูกค้า ประชาชนเพียงแห่งเดียวอยู่ที่ถนนเสือป่า จนกระทั่งวันที่ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2488 จึงได้มีสำนักงานสาขาเป็นแห่งแรก คือ สาขาหาดใหญ่ และเมื่อสิ้นปี 2488 มียอดเงินทุกประเภท 18,144,903.13 บาท ซึ่งถือว่าเป็นมูลค่าจำนวนมากสำหรับภาวะเศรษฐกิจการเงินในสมัยนั้น

ในปี 2491 นายเกษม ล่ำซำ ได้รับตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการคนที่สอง การดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทย เป็นไปด้วยความราบรื่นได้รับทั้งความศรัทธาและความเชื่อถือจากประชาชนและในปี 2503 ได้มียอดเงินฝากถึง 120.6 ล้านบาท สินทรัพย์ 288.7 ล้านบาท และมีสาขาทั้งสิ้น 29 สาขา นายเกษม ล่ำซำ ได้บริหารงานเรื่อยมาจนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2506

นายบัญชา ล่ำซำ ได้รับหน้าที่กรรมการผู้จัดการสืบต่อมา และในสิ้นปี 2506 ธนาคาร กสิกรไทย มีเงินทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 20 ล้านบาท มียอดเงินฝาก 634 ล้านบาท มีสาขาในประเทศ 37 สาขา การประกอบการของธนาคาร ได้เจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ ดังนั้นในปี 2509 ธนาคารจึงได้มีการเพิ่มทุนจากเดิม 20 ล้านบาท เป็น 50 ล้านบาท เพื่อให้เป็นการรองรับการเติบโตของธนาคารและมีกองทุนสูงพอสำหรับการขยายสินเชื่อให้กับกิจการต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางและในวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2510 ได้ย้ายสำนักงานใหญ่จากถนนเสือป่า มาตั้งอยู่ ณ อาคาร 9 ชั้น เลขที่ 142 ถนนสีลม และในวันที่ 2 ตุลาคม ปีเดียวกันนี้เอง ธนาคารได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าพระราชทานตราตั้ง (ตราครุฑ) ให้ธนาคารกสิกรไทย เป็นธนาคารพาณิชย์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว การดำเนินกิจการของธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตลอดมา ปลายปี 2513 มียอดเงินฝากเพิ่มขึ้นเป็น 2,233.5 ล้านบาท สินทรัพย์ 2,719 ล้านบาท มีสาขา 78 สาขา และมีพนักงาน 1,645 คน

ต่อมาในปี 2519 นายบัญชา ล่ำซำ ได้รับเลือกจากคณะกรรมการให้ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และแต่งตั้งนายบรรยง ล่ำซำ เป็นกรรมการผู้จัดการ ในช่วงนี้นับว่าธนาคารได้เจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็วในทุกด้าน จนก้าวหน้าขึ้นเป็นธนาคารแนวหน้าอันดับ 2 ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศทั้งหมด มียอดเงินฝาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2525 ถึง 47,655 ล้านบาท สินทรัพย์ 59,990 ล้านบาท มีสาขาภายในประเทศทั่วทุกภูมิภาคถึง 243 สาขา และสำนักงานสาขากับบริษัทการเงินในต่างประเทศรวม 6 แห่ง มีพนักงานทั้งสิ้น 7,983 คน ด้วยการเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้งทำให้ที่ทำการสำนักงานใหญ่ ถนนสีลมคับแคบลงไม่คล่องต่อการดำเนินงานของพนักงานและการให้บริการแก่ลูกค้า เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2526 ธนาคารจึงได้ย้ายสำนักงานใหญ่มาเปิดดำเนินการที่ตึก 19 ชั้น เลขที่ 400 ถนนพหลโยธิน กรุงเทพมหานคร 10400

ปี 2534 นายบัญชา ล่ำซำ ได้ขอลาออกจากการเป็นกรรมการ ประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เนื่องจากสุขภาพไม่อำนวยต่อการปฏิบัติงาน และที่ประชุมคณะกรรมการของธนาคาร ครั้งที่ 13/2534 เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2534 ได้พิจารณาเห็นว่า นายบัญชา ล่ำซำ ได้ประกอบคุณงามความดีสร้างความเป็นปึกแผ่นและความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ธนาคารเป็นอันมาก คณะกรรมการจึงมีมติเอกฉันท์แต่งตั้งให้ นายบัญชา ล่ำซำ เป็นประธานกิตติมศักดิ์ของธนาคาร และแต่งตั้งนายบรรยงค์ ล่ำซำ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและประธานกรรมการอำนวยการ และแต่งตั้งนายบัณฑิต ล่ำซำ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2535 เป็นต้นไป ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2534 ธนาคารกสิกรไทย มีพนักงานทั้งสิ้น 15,039 คน มีสาขาทั่วประเทศ จำนวน 363 สาขา และเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2538 ได้ทำการย้ายสำนักงานใหญ่ มาเปิดดำเนินการอยู่ที่อาคาร 46 ชั้น เลขที่ 1 ซอยธนาคารกสิกรไทย ถนนราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2542 ธนาคารมีสินทรัพย์รวม 733,121 ล้านบาท มีสาขาในประเทศรวมทั้งสิ้น 532 สาขา เป็นสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร 158 สาขา ส่วนภูมิภาค 374 สาขา เป็นสำนักงานตัวแทนในส่วนภูมิภาค 3 สำนักงาน และสาขาเต็มรูปแบบ 9 สาขา และเป็นสำนักงานในต่างประเทศ 12 แห่ง มีจำนวนพนักงานของธนาคารแบ่งเป็น

- พนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 4,608 คน
 - พนักงานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 8,638 คน โดยในจำนวนนี้มีพนักงานประจำอยู่สำนักงานใหญ่ จำนวน 4,524 คน
 - พนักงานในสาขาต่างประเทศ จำนวน 126 คน
- รวมพนักงานทั้งสิ้นในปี พ.ศ. 2542 จำนวน 13,372 คน

5.2 นโยบายการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทย มีนโยบายหลักที่สำคัญอันเปรียบประดุจเป้าหมายหลักในการดำเนินงานที่มีส่วนสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่ธนาคาร รวม 5 ประการ คือ (ธนาคารกสิกรไทย. 2528 : 12-13)

1. เพื่อให้บริการธนาคารที่ประโยชน์ต่อประเทศชาติ และประชาชนโดยส่วนรวมอย่างแท้จริง
2. เพื่อสร้างให้ธนาคารมีฐานะมั่นคงที่สุด เป็นที่อบอุ่นใจของผู้ฝากเงินและผู้ฝากทรัพย์สินไว้กับธนาคาร
3. เพื่อให้ผู้ใช้บริการทุกประเภทของธนาคารได้รับบริการที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพและประทับใจ

4. เพื่อให้ผู้ถือหุ้นในฐานะผู้ลงทุนได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เป็นธรรมและสูงตามสมควร

5. เพื่อให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต ให้โอกาสในการศึกษาและอบรมเพิ่มเติมและได้รับความผาสุก ตามควรแก่สภาพของพนักงานแต่ละระดับชั้น

จากนโยบายในการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทย ที่จะให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต ให้โอกาสในการศึกษา และอบรมเพิ่มเติม ให้ได้รับความผาสุกตามควรแก่สภาพของพนักงานแต่ละระดับชั้น ธนาคารได้ดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าว โดยธนาคารได้ออกระเบียบ แนวปฏิบัติและได้กำหนดนโยบายในการทำงานกับพนักงานไว้ดังนี้

1. ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน

งานที่ทำในปัจจุบัน หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบันของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในแต่ละตำแหน่ง ธนาคารกสิกรไทยได้ดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งของพนักงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยธนาคารได้กำหนดเป้าหมายการทำงานในแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และเพื่อให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารก็ได้มีการจัดการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานของธนาคารเป็นประจำ

2. ด้านการเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่งของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ย่อมเป็นไปตามวุฒิความสามารถหรือความรู้ ความชำนาญเฉพาะอย่าง ตามระเบียบว่าด้วยการพนักงานของธนาคาร นอกจากพนักงานจะต้องมีความรู้ความสามารถ วุฒิ ตามระเบียบของธนาคารแล้ว พนักงานจะต้องมีคุณสมบัติที่พร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้ อันได้แก่ (ธนาคารกสิกรไทย. 2528:32)

2.1 มีความกระตือรือร้นและศรัทธาอันแรงกล้าที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุถึงซึ่งความสำเร็จหรือบังเกิดผลดี

2.2 มีความละเอียดลออ แม่นยำในการปฏิบัติงาน ไม่ประมาทเลินเล่อ

2.3 มีความคิดริเริ่ม หรือหาทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จลุกลงไปด้วยดี

2.4 มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง โดยใช้วิจารณญาณความรอบคอบ ประกอบความรู้รอบรู้และเหตุผล

2.5 มีความภักดีต่อสถาบัน ซึ่งประกอบด้วยความซื่อสัตย์ และเชื่อมั่นว่าเมื่อได้ บำเพ็ญหรือปฏิบัติหน้าที่ด้วยดีแล้ว ความดีย่อมสนองตอบ

3. ด้านการเลื่อนเงินเดือน

ด้านการเลื่อนเงินเดือนหรือการพิจารณาความดีความชอบให้กับพนักงานธนาคาร กสิกรไทย บัณฑิต ล้ำซ้ำ (2534 : 8) กรรมการผู้จัดการธนาคารกสิกรไทย ได้กล่าวไว้ว่า ใน การบริหารงานบุคคลนั้นสิ่งสุดท้าย หลังจากการปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้วก็คือการประเมินผล งานหรือการกล่าวถึง พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น เพื่อพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำใน แต่ละปี ในการประเมินนี้ ส่วนใหญ่เป็นการประเมินในลักษณะที่ว่า การใช้ป้ายการประเมินโดย วิธีนี้สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและส่วนใหญ่จะเป็นการประเมินอย่างเป็นความลับ โดยใช้วิธี สั้น ๆ แสดงความรู้สึกที่ผู้ประเมินมีต่อผู้ถูกประเมิน เราเรียกการประเมินในลักษณะนี้ว่า การ ใช้ป้ายการประเมิน โดยวิธีนี้สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและส่วนใหญ่จะเป็นการประเมินไปใน ทางลบแล้ว จะทำให้พนักงานผู้นั้นเกิดความรู้สึก โกรธ ไม่ยอมรับ ท้อแท้ น้อยใจ รู้สึกว่า ไม่ยุติ ธรรม ฯลฯ ผลเสียที่เกิดจากการประเมินโดยการใช้ป้ายการประเมิน ที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การไม่ชี้ช่องทางในการปรับปรุงแก้ไข ทำให้พนักงานเกิดความท้อแท้หมดกำลังใจในการทำงาน ดังนั้น จึงขอให้ผู้บังคับบัญชาพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ป้ายในการประเมิน การใช้คำถามสลาย ป้าย เช่น หมายความว่าอย่างไร ที่ไหน เมื่อไหร่ กับใคร เท่าไหร่ ฯลฯ คำถามเหล่านี้จะเป็นตัว ช่วยลดความรุนแรงของป้ายลงได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและยังเป็นการเปิดโอกาสให้มีการ แก้ไขชี้แจงข้อเท็จจริง ในฐานะผู้จัดการสาขาที่จะต้องประเมินพนักงานในสาขา ควรคำนึง ถึงในการประเมินก็คือการละเว้นการใช้ป้าย เพราะใช้ป้ายแสดงว่า เราได้ใช้ความรู้สึกที่มีต่อ พนักงานคนนั้นมาเป็นดุลพินิจในการตัดสินใจ ในการประเมินที่ดีนั้นเราควรใช้สถิติที่เราวัดได้ จริงมาเป็นมาตรวัด เพราะจะทำให้สามารถชี้ชัดลงไปได้ว่าที่ดันทันทีเพียงใด เป็นไปตามมาตรที่ ตั้งไว้หรือไม่

จากคำกล่าวข้างต้นของกรรมการผู้จัดการธนาคารกสิกรไทย แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน ว่า ธนาคารมีนโยบายที่จะให้ความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคนในการพิจารณาความดีความ ชอบหรือการเลื่อนขึ้นเงินเดือน โดยธนาคารได้กำหนดให้ผู้จัดการสาขาพยายามหา มาตรการ ในการวัดเป็นรูปธรรม สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนอันจะทำให้พนักงานทุกคนเกิดความ รู้สึกว่า ผู้บริหารดำเนินการไปด้วยความเป็นธรรม ปราศจากอคติใด ๆ กับพนักงานเป็นการ ส่วนตัว

4. ด้านผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นผู้บริหารของธนาคาร มีหน้าที่ในการบริหารและปกครอง พนักงานให้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของธนาคารที่ กำหนด ดังนั้น ด้านการปกครองผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นซึ่งก็คือ

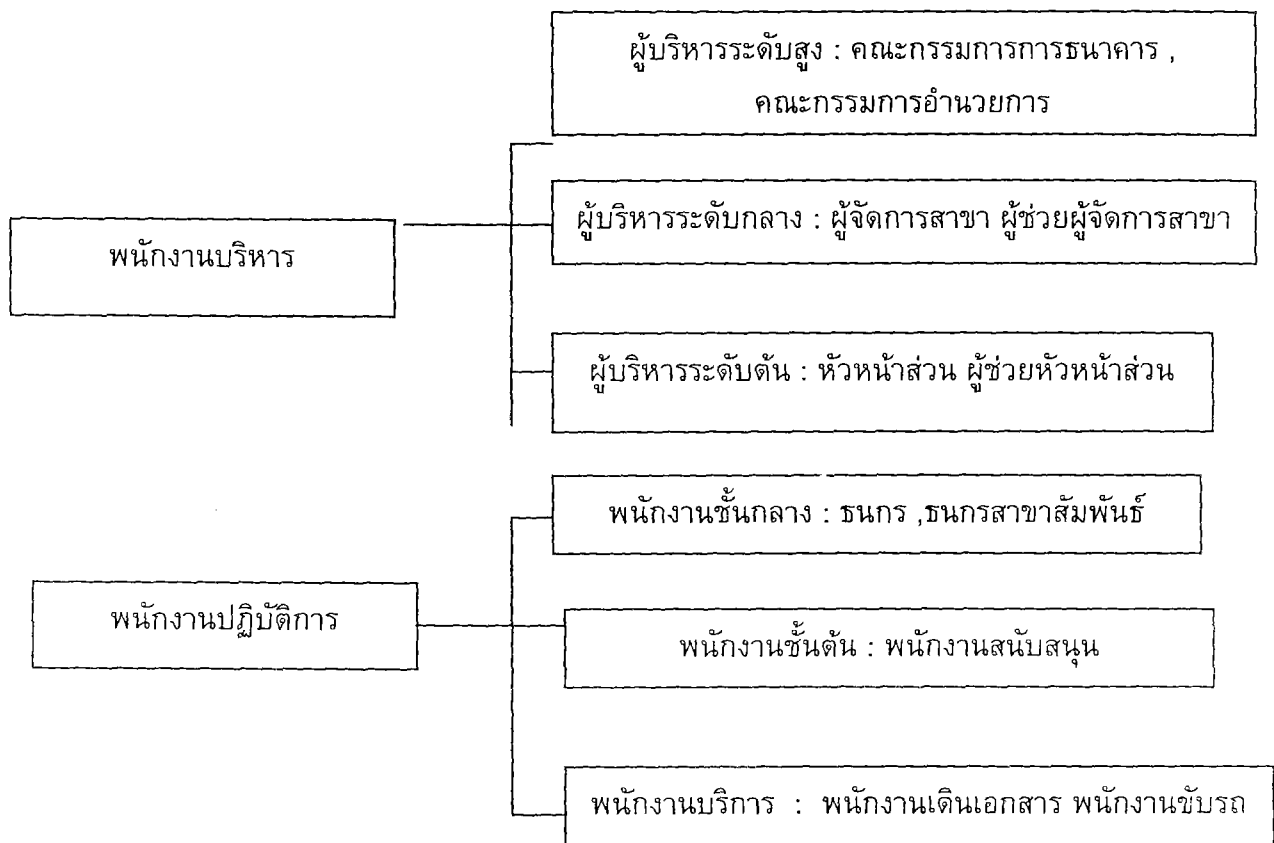
ผู้จัดการสาขา ถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงสร้างสรรค์ ให้การดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการที่จะทำงานให้กับธนาคารอย่างเต็มที่ด้วย พงษ์ ทัศนาคินทร์ (2524 : 131) ได้กล่าวไว้ในเรื่องนี้ว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องใช้อำนาจภายใน ในการปกครองบังคับบัญชาและสั่งการ เช่น ใช้ความเชื่อถือ ความศรัทธาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชามากกว่าอำนาจภายนอก การสั่งงานจะเป็นเรื่องของการสร้างความเข้าใจร่วมกันที่จะทำงานมากกว่าที่จะเป็นการกำหนดภาระหน้าที่ในการทำโดยไม่ต้องออกความคิดเห็นโต้แย้งแต่ประการใด ดังนั้น การ ปกครองบังคับบัญชา จึงเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจะต้องฝึกฝนและหาความรู้เป็นอย่างดี

จากความสำเร็จและความจำเป็นในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นดังกล่าว ธนาคารกสิกรไทย จึงได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารงานสาขาไว้ว่าต้องมีผลงานดี มีความพร้อมที่จะฝึกฝนให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสูงขึ้นได้ ตามตำแหน่งที่เหมาะสม มีความประพฤติดีไม่มีประวัติเสียหาย และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด (ธนาคารกสิกรไทย. 2533 : 1)

5. ด้านเพื่อนร่วมงาน

มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงานความสัมพันธ์ฉันมิตรระหว่างพนักงานด้วยกัน แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี หน่วยงานใดพนักงานมีความเป็นมิตรต่อกัน ไม่ทะเลาะเบาะแว้งหรือเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน พนักงานในหน่วยงานนั้นจะช่วยกันทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน และเมื่อพนักงานในหน่วยงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยกันแล้ว พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

นอกจากธนาคารกสิกรไทย จะมองเห็นความสำคัญของมิตรภาพและความร่วมมือระหว่างพนักงานด้วยกันแล้ว ธนาคารยังมีนโยบายที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับธนาคารและผู้บริหารในระดับสูงของธนาคาร อันที่จะธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์และความเข้าใจต่อกัน โดยธนาคารได้ดำเนินการให้พนักงานจัดตั้งคณะผู้แทนของตนขึ้น เรียกว่า “คณะกรรมการ พนักงานสัมพันธ์” เพื่อให้คณะกรรมการนี้ร่วมประชุมกับพนักงานระดับสูงของธนาคารอย่างเป็นกันเองและเป็นประจำ และเป็นสื่อกลางถ่ายทอดความคิดเห็น ตลอดจนจนข่าวสารอันเป็นประโยชน์แก่ธนาคารและพนักงาน และเพื่อให้พนักงานได้รับข่าวสารเคลื่อนไหวของธนาคารและพนักงาน รวมทั้งสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีในหมู่พนักงาน ธนาคารได้จัดให้มีเอกสารสัมพันธ์ทั้งรายสัปดาห์และรายไตรมาส (วารสาร “กิจการสัมพันธ์” และ “รวงข้าว”) ซึ่งธนาคารได้จัดพิมพ์ขึ้นอย่างเพียงพอสำหรับพนักงานทุกคน



ภาพประกอบ 1 การแบ่งระดับชั้นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ผังโครงสร้างบมจ.ธนาคารกสิกรไทย มีนาคม 2542.

(จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงาน)

5.3 โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารงานในองค์กรหลากหลายวิธี โดยแต่ละแนวทางการบริหารล้วนแล้วแต่เพื่อประโยชน์ต่อการปรับตัวขององค์กรภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้โดยเฉพาะกับวิธีการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน โดยค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดของการบริหารงานนั้นก็ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง วิธีการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์วิธีหนึ่งที่น่าสนใจเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายและเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน คือการใช้การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) ซึ่งหมายถึงการที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานสมัครใจที่จะลาออกจากองค์กรก่อนจะครบอายุเกษียณงาน โดยได้รับการอนุมัติจากองค์กร รวมถึงการได้รับผลตอบแทนจากองค์กรตามที่ได้กำหนดไว้

ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้มีการจัดทำโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) มาใช้เพื่อรองรับกับสภาวะเศรษฐกิจ โดยได้มีการจัดทำโครงการโดยอยู่ภายใต้ชื่อโครงการต่าง ๆ เช่น

ตาราง 3 รายชื่อโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดของธนาคารพาณิชย์

ธนาคาร	ชื่อโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด
กรุงไทย	โครงการร่วมใจจาก
กรุงเทพ	โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดเฉพาะกาลปี 2542
กรุงศรีอยุธยา	โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด
เอเซีย	โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด
ไทยพาณิชย์	โครงการไทยพาณิชย์ร่วมใจ
ธนาคารแห่งประเทศไทย	MSP PROGRAM
กสิกรไทย	โครงการให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ขอลาออกจาก การเป็นพนักงานเป็นกรณีพิเศษ (เฉพาะคราว)

ที่มา : โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธันวาคม 2542.

นอกจากนี้แต่ละธนาคารก็มีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่จะจ่ายให้กับพนักงานที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการในอัตราที่แตกต่างกัน โดยทั้งนี้หลักการสำคัญที่ทุกธนาคารใช้มักอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1. ต้องได้รับความเห็นชอบจากธนาคาร และฝ่ายพนักงานที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ
2. การพิจารณาจะต้องอยู่ภายใต้อำนาจหรือดุลพินิจของธนาคาร ที่จะพิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติให้ออก
3. พนักงานที่เข้าร่วมโครงการ จะต้องมีความสมัครใจครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดไว้

ในส่วนของผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานที่เข้าร่วมโครงการ แต่ละธนาคารมักจะกำหนดอัตราของผลตอบแทนตามอายุงานของพนักงานนั้น ๆ ร่วมกับเงินสมทบที่ธนาคารจะจ่ายให้เป็นกรณี ๆ ไป โดยได้มีเริ่มนำโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดมาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 จนถึงปัจจุบัน และมีพนักงานธนาคารต่าง ๆ เข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการนำเอาโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) มาใช้ด้วยเช่นกัน โดยอยู่ภายใต้ชื่อ “โครงการการให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ขอลาออกจากการเป็นพนักงานเป็นกรณีพิเศษ (เฉพาะคราว)” หลักการสำคัญของโครงการได้แก่ อำนาจการพิจารณาหรือดุลพินิจของธนาคารในการพิจารณาให้พนักงานที่จะเข้าร่วมโครงการ ให้ออกหรือไม่ก็ได้ รวมถึงมีการกำหนดกฎเกณฑ์และคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นพนักงานที่มีอายุงาน ตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป
2. ต้องเป็นพนักงานที่ไม่อยู่ในระหว่างการสอบสวน
3. การเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ไม่ถือเป็นสวัสดิการ

อัตราผลตอบแทนของผู้เข้าร่วมโครงการ ธนาคารได้มีการพิจารณากำหนดผลตอบแทนดังนี้

1. เงินช่วยเหลือ จ่ายให้เท่ากับ (เงินเดือนสุดท้าย + ค่าครองชีพ x อายุงาน บวกอีก 10 เดือน) แต่รวมแล้วสูงสุดไม่เกิน 30 เท่าของเงินเดือน
2. เศษของอายุงาน 6 เดือน ขึ้นไป บิดเศษให้เป็น 1 ปี
3. ไม่จ่ายเงินชดเชย เนื่องจากเป็นการลาออก

ดังนั้น ส่งผลให้ปลายปี 2541 ธนาคาร สหภาพแรงงานธนาคารกสิกรไทย และ สหภาพแรงงานผู้บังคับบัญชาธนาคารกสิกรไทย ได้ทำข้อตกลงประจำปี 2541 ให้ธนาคารจัดโครงการให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษแก่พนักงานที่ประสงค์จะขอลาออกก่อนครบกำหนดเกษียณอายุการทำงาน ซึ่งธนาคารก็เห็นชอบด้วย จึงอนุมัติให้โครงการดังกล่าวเป็นการเฉพาะคราว โดยพนักงานจะได้รับความช่วยเหลือตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด ซึ่งปรากฏว่ามีพนักงานจะได้เข้าร่วมโครงการถึง 1,386 คน ได้รับอนุมัติ 1,350 คน หรือสูงถึงร้อยละ 97.4 ของผู้สมัครทั้งหมด คิดเป็นวงเงินที่ธนาคารให้ความช่วยเหลือรวม 819.29 ล้านบาท โครงการเกษียณอายุการทำงานก่อนกำหนดนี้ นอกจากจะเป็นการเปิดโอกาสแก่พนักงานให้มีทางเลือกในการประกอบอาชีพตามความสามารถของตนเองได้อย่างเหมาะสมแล้ว ยังส่งผลดีต่อธนาคารในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น และเป็นองค์กรที่มีความกระชับตัว ไม่อึดอัดด้วยจำนวนพนักงานที่มีมากเกินไป

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยภายในประเทศ มีดังต่อไปนี้

สุภาวดี ศรพรหม (2541 : 103) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบคุณลักษณะการเป็นนักบริการที่ดีของพนักงานธนาคารประจำธนาคาร” โดยมุ่งศึกษาและวิเคราะห์ห้องค์ประกอบคุณลักษณะการเป็นนักบริการที่ดีของพนักงานธนาคารประจำธนาคาร

ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ปรากฏว่า คุณลักษณะการเป็นนักบริการที่ดีของพนักงานธนาคารประจำธนาคารโดยรวมและพนักงานธนาคารที่จบสายการศึกษารัฐกิจ มีจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ ความมั่นคงทางอารมณ์ จิตสำนึกในการบริการ มนุษย์สัมพันธ์ ความรับผิดชอบ คุณลักษณะการเป็นนักบริการที่ดีของพนักงานธนาคารประจำธนาคารที่ไม่ได้จบสายการศึกษารัฐกิจ มีจำนวน 5 องค์ประกอบคือ ความมั่นคงทางอารมณ์ จิตสำนึกในการบริการ มนุษย์สัมพันธ์ ความรับผิดชอบ และความเอาใจใส่

สุพิชญา อารยะกุลชัย (2543 : 113) ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานสาขา ตามทัศนคติของผู้บริหารสาขา และพนักงานสาขา ธนาคารรัตนสิน” พบว่า คุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ ผู้บริหารสาขาและพนักงานสาขา มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานสาขา ธนาคารรัตนสิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า การทำงานของพนักงานสาขาเป็นงานบริการที่ต้องทำร่วมกับผู้อื่น ทั้งเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้มาติดต่อ

จุรีพร กาญจนการุณ (2536 : 113) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกจากองค์กร ศึกษากรณีข้าราชการมหาวิทยาลัยมหิดลในสาขาวิชาที่ขาดแคลน โดยผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบ่งชั้น จำแนกตามสายงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการในสาขาขาดแคลนจำนวน 556 คน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายแนวโน้มการลาออกของข้าราชการ มหาวิทยาลัยมหิดล ในสาขาวิชาที่ขาดแคลน

ระพีพร เบญจาทิกุล (2540 : 2) กล่าวว่า ความต้องการของสมาชิกและขององค์กร จะมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา องค์กรก็จะต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิก ขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องคงความอยู่รอด และมีความก้าวหน้าควบคู่ไปด้วย นอกจากนี้ การสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือสมาชิกองค์กรเห็นว่า เขามีโอกาสก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในการทำงาน (Advance of Career Opportunities) จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้

ศักดา พันชมพู่ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาคตะวันออกพบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาคตะวันออก มีความพึงพอใจในระดับมาก 8 ด้าน คือ ด้านความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านมาตรฐานของงาน ด้านประสิทธิผลของการบริหารงาน ด้านเทคนิคความสามารถของหัวหน้างาน และด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ส่วนที่เหลือเป็นความพึงพอใจในระดับปานกลางซึ่ง ได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร ด้านความมั่นคงของงานและความสัมพันธ์ของงาน ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าด้านประสิทธิผล ประโยชน์ที่จะได้รับ และด้านเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน

นเรศ ภูโสภสูง (2541 : 130) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักพหลโยธิน กรุงเทพมหานคร” ผลจากการศึกษาพบว่า โดยส่วนรวมพนักงานธนาคารกสิกรไทย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ การทำหน้าที่ในตำแหน่ง ส่วนในเรื่องอื่น ๆ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านความเป็นตัวของตัวเอง พบว่า โดยส่วนรวมพนักงานธนาคารกสิกรไทย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นตัวของตัวเองในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลางทุกข้อเช่นกัน ทั้งนี้ โดยมีความพึงพอใจเรียงลำดับจากน้อย คือ ผู้บังคับบัญชาไม่ก้าวก่ายในหน้าที่ ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และมีอิสระในการตัดสินใจปฏิบัติงานและเสนอแนะ

รัชภูมิ อัมเรศ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์เห็นว่า ปัจจัยที่ใช้ประกอบพิจารณาเลิกจ้างพนักงานได้แก่ ความจำเป็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด รองลงมาได้แก่ สถานะทางครอบครัว ระดับการศึกษา อายุ เงินเดือน ความอาวุโสในการทำงาน และปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุดได้แก่เพศ

ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์เห็นว่า พนักงานที่จะพิจารณาให้ถูกเลิกจ้างก่อนได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไป ปฏิบัติงานกับธนาคารมากกว่า 10 ปี เงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไป มีช่วงอายุมากกว่า 49 ปี จบการศึกษาระดับ ปวช. เพศหญิง สถานภาพโสด

นวลทิพย์ อาคมพัฒน์ (2539 : 136 –137) ศึกษาเรื่อง “การเตรียมการของนายจ้างในอุตสาหกรรมสิ่งทอต่อปัญหาการเลิกจ้างเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่า นายจ้างส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการเตรียมการต่อปัญหาดังกล่าว 5 เรื่อง อันได้แก่ การลดจำนวนลูกจ้างเท่าที่จำเป็น การกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของลูกจ้างที่จะถูกเลิกจ้างก่อน การดำเนินการด้านแรงงานสัมพันธ์ และการจัดสรรงานใหม่ให้แก่ลูกจ้าง โดยในเรื่องของการลดจำนวนลูกจ้างเท่าที่จำเป็น นายจ้างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะไม่รับลูกจ้างเพิ่มจากมีตำแหน่งงานว่าง โดยจะโอนลูกจ้างในหน่วยงานอื่นเข้ามาดำรงตำแหน่งแทน และเมื่อมีตำแหน่งงานว่างลงและเป็นตำแหน่งที่ไม่มีความจำเป็นก็จะยุบตำแหน่งดังกล่าวลง นอกจากนี้จะโยกย้ายหน้าที่ของลูกจ้างจากหน่วยงานที่มีจำนวนคนมากเกินไปยังหน่วยงานที่ต้องการลูกจ้างเพิ่มโดยคำนึงถึงความสมัครใจของลูกจ้าง และจะเปิดโอกาสให้ลูกจ้างสมัครใจลาออกและจ่ายเงินช่วยเหลือและผลประโยชน์อื่น ๆ ตามที่ตกลงกัน

สุรพล เพชรไกร, ธรรมนิตย์ วราภรณ์, ระพีพัฒน์ ภาสบุตร (2541 : 97 – 100) ศึกษาเรื่อง ปัญหาการเลิกจ้างในประเทศไทย : กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการเงิน จากการศึกษา

พบว่า ในอดีตที่ผ่านมาการเลิกจ้างงานของกลุ่มธุรกิจการเงินไทยนั้นมีสาเหตุหลักมาจากการปฏิบัติผิดกฎระเบียบในการทำงานของพนักงานหรือผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งเป็นสาเหตุมาจากตัวพนักงานเป็นหลัก แต่ปัญหาการเลิกจ้างงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลา 2540 นั้น ทั้งกรณีของธนาคาร บริษัทเงินทุน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ มีสาเหตุหลักมาจากการตกต่ำของภาวะเศรษฐกิจและการปรับโครงสร้างองค์กร โดยพยายามลดต้นทุนต่าง ๆ เพื่อให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น และยังมีพนักงานบางส่วนที่ถูกเลิกจ้างเพราะฝ่าฝืนกฎระเบียบแต่ไม่ใช่สาเหตุหลัก

ภราดร บุตรศักดิ์ศรี (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า แนวโน้มที่พนักงานจะออกจากองค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความพึงพอใจในงานด้านตัวงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคง และด้านรายได้ กับแนวโน้มที่จะลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสวัสดิการ กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร และตัวแปรที่สามารถทำนายแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุน ได้แก่ ความพึงพอใจในด้านหัวหน้างาน ด้านความมั่นคง และด้านความก้าวหน้า

สิทธิชัย สุขวงศ์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขต 2 และเขต 3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้านการเลื่อนเงินเดือน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และด้านเพื่อนร่วมงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน และด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และมีความพึงพอใจในระดับปานกลางใน 2 ด้าน คือ ด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับและด้านการเลื่อนเงินเดือน

คงศักดิ์ โชคสุริยา (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความต้องการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในเขตกรุงเทพมหานคร คือ การขาดความต่อเนื่องของบุคลากรเพราะเกิดจากการโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง ขาดทักษะในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และพนักงานไม่ทราบถึงระเบียบใหม่ที่ธนาคารประกาศ ส่วนข้อเสนอแนะคือ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเรียนรู้เพิ่มเติม และจัดประชุมแจ้งถึงกฎระเบียบให้พนักงานทราบทุกเดือน

ไชยครุฑ ตรีสกุล (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 33 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โดยส่วนรวมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเป็นรายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีก 2 ด้าน ที่เหลืออยู่ในระดับ ปานกลาง คือ ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและด้านการเลื่อนเงินเดือน

ฝ่ายบริหารมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและเป็น รายด้านทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก แต่ฝ่ายปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดย ภาพรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีก 2 ด้านที่เหลือน้อยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และด้านการเลื่อน เงินเดือน

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ มีดังต่อไปนี้

บราวเนอร์ (Browner.1987) ศึกษาพบว่า บุคลากรวิชาชีพที่ให้บริการ เมื่อเกิด ความเครียดจากการทำงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานลดลง เป็นผลให้บุคคล เหล่านั้นต้องการโยกย้ายเปลี่ยนที่ทำงาน หรือลาออกจากงาน

ดีโคทิส และซัมเมอร์ (Dectis and Summers. 1987 : 445 - 470) ได้ศึกษา ปัจจัยเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า โครงสร้างขององค์กร กระบวนการ ขององค์กร บรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกับความ พึงพอใจในงาน และรวมทั้งความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานเป็นตัวทำนายการ เปลี่ยนงานได้ดีเท่า ๆ กัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ การปฏิบัติงานแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมาจากพื้นฐาน ของความต้องการของมนุษย์เป็นสำคัญ โดยจะเรียงลำดับขั้นของความต้องการ เพื่อตอบสนอง ปัจจัยพื้นฐานและความก้าวหน้าไปตามลำดับขั้น ในส่วนของการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน หาก มีการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเป็นอย่างดี ความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ งานก็มักจะจะเป็นไปในทางที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่องานที่ปฏิบัติได้ดีด้วย

โดยทั่วไปในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานมักจะคำนึงถึงความมั่นคง ในการทำงานเป็นลำดับแรก ในอันที่จะตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานโดยจะประกอบไป ด้วย อัตราค่าจ้างเงินเดือน ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติตาม องค์กรจะตอบสนอง ความต้องการของสมาชิกให้ได้ นอกจากนี้ยังต้องมีการสร้างความรู้สึกรักให้ปฏิบัติงานหรือ

สมาชิกขององค์กรเห็นว่า เขายังได้รับโอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานและประสบความสำเร็จในการทำงานด้วย ซึ่งตอบสนองปัจจัยอีกประการหนึ่งด้วย นอกเหนือจากนี้แล้ว ความสัมพันธ์กับผู้อื่นล้วนเป็นอีกประการหนึ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการเช่นเดียวกัน ทั้งด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มหรือลดลงด้วย

ในปัจจุบัน สืบเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจในช่วงฟื้นฟูภาวะเศรษฐกิจของประเทศองค์กรต่าง ๆ ได้การนำแนวทางการบริหารงานแบบใหม่เข้ามาเพื่อเข้ามาทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจ ซึ่งเงื่อนไขหนึ่งที่สำคัญคือ ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร จึงได้ก่อให้เกิดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งส่งผลต่อพนักงานโดยตรง

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ จึงสรุปความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานได้จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความมั่นคงในงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยประกอบไปด้วย ความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ยังรวมถึงการทดลองงาน การเกษียณอายุ และกฎระเบียบต่าง ๆ ของธนาคารที่พนักงานต้องปฏิบัติ ในส่วนของเงินเดือนและสวัสดิการก็ถือเป็นส่วนหนึ่งที่เสริมสร้างความมั่นคงให้กับงานเช่นกัน โดยธนาคารจะมีการกำหนดเงินเดือน สวัสดิการ และผลตอบแทนอื่น ๆ ไว้เป็นมาตรฐาน

2. ด้านความมีอิสระในงานที่ปฏิบัติ เป็นความรู้สึกรู้สึกว่ามีเสรีภาพในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน และจะเป็นสิ่งที่สามารถจะนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่จำเป็นต้องมีผู้กำกับดูแล ผู้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพราะพนักงานทุกคนทราบบทบาทหน้าที่ และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของการปฏิบัติงานและพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่วางไว้

3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์และการแสดงออกที่ตระหว่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน มอบหมายงานให้ชัดเจนมีเทคนิคการควบคุมงาน และนอกจากนี้ยังรวมถึงความสัมพันธ์กันในเรื่องที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงานแต่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้วย เช่น การมี

มนุษย์สัมพันธ์ต่อกัน การให้ความอนุเคราะห์ในยามจำเป็น หรือการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยกัน ตามความเหมาะสม

4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน การทำงานที่มีลักษณะเป็นการประสานงานกันเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นผลมากจากการที่พนักงานมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน การมีพื้นฐานจากความต้องการทางสังคม คือ การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและการได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่างพนักงานด้วยกัน จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี มีความเป็นมิตรต่อกัน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ผู้บริหารของธนาคารจึงต้องให้ความสำคัญและให้ความสนใจเกี่ยวกับความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน ทั้งทางด้านความมั่นคงในการทำงาน ความมีอิสระในงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานต่อการทำงานของพนักงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน เพื่อที่จะได้ทำการแก้ไขปรับปรุงบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้อึดหรือตอบสนองความต้องการของบุคลากรทำให้องค์กรเกิดความเจริญและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้า เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นพนักงานของธนาคารกสิกรไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1.1 พนักงานบริหาร จำนวน 4,590 คน

1.2 พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 2,425 คน

รวมประชากรทั้งสิ้น จำนวน 7,015 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้ตัวอย่าง จำนวน 364 คน จากตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจิจ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) สุ่มตามสาขาในเขตกรุงเทพมหานครตามสัดส่วนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากประชากรในแต่ละชั้นได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1 พนักงานบริหาร จำนวน 238 คน

2.2 พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 126 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 364 คน ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับของพนักงาน

ระดับของพนักงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
พนักงานบริหาร	4,590	238
พนักงานปฏิบัติการ	2,425	126
รวม	7,015	364

ผู้วิจัยได้เลือกสาขาต่าง ๆ ของธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 10 สาขา เพื่อเป็นตัวแทนของสาขาต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพมหานครทั้งหมด ในการใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล เนื่องจากเป็นสาขาขนาดใหญ่ มีพนักงานมาก และกระจายอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง พนักงานบริหาร และพนักงานปฏิบัติการ จำแนกตามสาขา ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างในเขตกรุงเทพมหานคร

สาขาของธนาคารกสิกรไทย ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	พนักงานบริหาร	พนักงานปฏิบัติการ	รวม
สาขาสำนักพลโยธิน	43	16	59
สาขาสำนักสีลม	46	11	57
สาขาสำนักเสื่อป่า	28	12	40
สาขาประตูน้ำ-ปทุมวัน	14	17	31
สาขาลาดพร้าว25	9	11	20
สาขาอโศกดินแดง	13	13	26
สาขาบางเขน	30	16	46
สาขารัชดาภิเษกห้วยขวาง	29	16	45
สาขาสี่แยกบางนา	16	9	25
สาขาพระรามที่ 3	10	5	15
รวม	238	126	364

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามซึ่งถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน รวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ ระดับชั้นของพนักงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน รวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert Scale) ดังนี้

- 5 หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานในระดับเห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานในระดับเห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานในระดับเห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานในระดับเห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคำถาม แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานที่เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานที่เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานที่เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน นอกเหนือจากแบบสอบถามตอนที่ 1 และตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questionnaires) เพื่อให้ผู้ตอบเขียนตอบเองอย่างเป็นอิสระ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาจากตำรา เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน นำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1. ร่างแบบสอบถามจากตำรา เอกสาร บทความ หลักการทางวิชาการ ตามความต้องการแต่ละด้านให้ครอบคลุมเนื้อหา

2. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ พิจารณาเพื่อขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อคำถามตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

3. นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญได้แก่

(1) นาย สุรพงษ์ อุชชิน อาจารย์พิเศษ สถาบันราชภัฏฯ เพชรบุรี และหัวหน้าหน่วย ฝ่ายการวางแผนและพัฒนาระบบ กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

(2) นาย กำพล ทวนทอง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อกลาง ธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

(3) นาย บรรพต ประเทพ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบด้วยการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามในแต่ละข้อ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาช่วยชี้ว่าตรงหรือไม่ด้วยการนำมาเข้าสู่ตราเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้วยการการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง ทำการสรุปและนำเสนอต่อประธานและกรรมการควบคุมสารนิพนธ์

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอต่อประธานและกรรมการควบคุมสารนิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง โดยพิจารณาตัดข้อคำถามที่มีผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าต่ำกว่า .5 ออกจำนวน 2 ข้อจากข้อคำถามในตอนต้นที่ 2 ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็น เหลือข้อคำถามจำนวน 38 ข้อ

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 สาขา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ สาขาสำนักพหลโยธิน สาขาสำนักสีลม และสาขาสำนักเสื่อป่า โดยเป็นพนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับต้น จำนวน 26 คน และระดับพนักงานชั้นกลาง จำนวน 14 คน ทั้งสิ้น 40 คน

6. วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – Coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.9179

7. นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำและแก้ไขปรับปรุง เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และจัดพิมพ์เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตผู้บริหารธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากสาขาของธนาคารจำนวน 10 สาขา ที่กระจายอยู่ภายในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ สาขาสำนักพหลโยธิน สาขาสำนักสีลม สาขาสำนักเสื่อป่า สาขาประตูน้ำ-ปทุมวัน สาขาลาดพร้าว 25 สาขาโอศกดินแดง สาขาบางเขน สาขารัชดาภิเษกห้วยขวาง สาขาสี่แยกบางนา และสาขาพระรามที่ 3 โดยเก็บข้อมูลในวันที่ 4 – 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544

2. ผู้วิจัยเป็นผู้นำส่งแบบสอบถาม และรับแบบสอบถามคืน จากธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยดำเนินการร่วมกับพนักงานฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ไปยังสาขาสำนักพหลโยธิน สาขาสำนักสีลม สาขาสำนักเสื่อป่า สาขาลาดพร้าว 25 สาขาบางเขน และผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ในสาขาประตูน้ำ-ปทุมวัน สาขาโอศกดินแดง สาขารัชดาภิเษกห้วยขวาง สาขาสี่แยกบางนา และสาขาพระรามที่ 3 โดยแบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 364 ฉบับ แล้วได้รับคืนมาครบ 364 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาครบแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกโดยแบบสอบถามที่ได้ส่งไปและรับคืน มีความสมบูรณ์ทุกฉบับ รวม 364 ฉบับ แล้วนำไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistic Package for Social Science)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำเสนอข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ร้อยละ และวิเคราะห์ส่วนที่เป็นความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จากแบบสอบถามซึ่งเป็นมาตราส่วนประเมินค่า เมื่อตรวจให้คะแนนแล้ว ใช้สถิติด้วยการแจกแจงความถี่ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบ t-test และ เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มขึ้นไปใช้การทดสอบ F-test

3. นำเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด นำแบบสอบถามปลายเปิดมาจัดกลุ่มคำตอบ และแจกแจงความถี่ตามจำนวนผู้ตอบในแต่ละข้อ จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

3.1 ปัญหาในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

3.2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (ลัว่น สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538:73)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	X	แทน	คะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (ลัว่น สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 79)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้ในการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – Coefficient) ใช้สูตรของครอนบาค (Cronbach) (ลัว่น สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 200)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	K	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
	S_i^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
	S_t^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

3.1 สถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มโดยใช้ t-test (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 101)

$$t = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test
	X_1	แทน	เป็นคะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่หนึ่ง
	X_2	แทน	เป็นคะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่สอง
	S_1	แทน	ค่าความแปรปรวนกลุ่มที่หนึ่ง
	S_2	แทน	ค่าความแปรปรวนกลุ่มที่สอง
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่หนึ่ง
	n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่สอง

3.2 สถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 113)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าการแจกแจงความถี่
	MS_b	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

3.3 การเปรียบเทียบพหุคูณ ตามวิธีของนิวแมนคูลู (Newman Keuls)

(ลั้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 134)

$$W = q \sqrt{\frac{MS_E}{N}}$$

เมื่อ	W	แทน	ค่าวิกฤต
	q	แทน	ค่าที่เปิดได้จากตาราง Studentized range statistic
	MS _E	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนของความแปรปรวนที่ได้มาจาก ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน
	n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

X	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t – distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F – distribution
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน และการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกระดับชั้นของพนักงาน

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน

ตอนที่ 3 การนำเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ดังรายละเอียดในตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ระดับชั้นของพนักงาน		
1.1 พนักงานบริหาร	238	65.4
1.2 พนักงานปฏิบัติการ	126	34.6
รวม	364	100.0
2. เพศ		
2.1 ชาย	197	54.1
2.2 หญิง	167	45.9
รวม	364	100.0
3. อายุ		
3.1 น้อยกว่า 30 ปี	83	22.8
3.2 30 – 40 ปี	220	60.4
3.3 40 ปีขึ้นไป	61	16.8
รวม	364	100.0
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	8.8
4.2 ปริญญาตรี	254	69.8
4.3 สูงกว่าปริญญาตรี	78	21.4
รวม	364	100.0
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 5 ปี	56	15.4
5.2 5 – 10 ปี	168	46.2
5.3 10 ปีขึ้นไป	139	38.2
รวม	364	100.0

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าพนักงานของธนาคารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อพิจารณาตามระดับชั้นของพนักงานพบว่า พนักงานบริหาร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 65.4 ส่วนพนักงานปฏิบัติการ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6

เมื่อพิจารณาตามเพศพบว่า เพศชาย จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 54.1 เพศหญิง 167 คน คิดเป็นร้อยละ 45.9

เมื่อพิจารณาตามอายุพบว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 พนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี มีจำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 60.4 และพนักงานที่มีอายุ 40 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8

เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 69.8 และพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4

เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี มีจำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 และพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวม

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน	ระดับความคิดเห็น		
	X	S.D.	ระดับ
1. ด้านความมั่นคงในงาน	3.30	.61	ปานกลาง
2. ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	3.53	.56	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.49	.66	ปานกลาง
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.61	.59	มาก
รวม	3.48	.48	ปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่าพนักงานบริหาร และพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 3.48$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($X = 3.61$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความมั่นคงในงาน ($X = 3.30$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน	ระดับความคิดเห็น		
	X	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน	3.60	1.02	มาก
2. มีส่วนร่วมและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคาร นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย	3.36	.88	ปานกลาง
3. ได้รับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ	3.42	.89	ปานกลาง
4. การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามประสิทธิภาพในการทำงาน	3.12	.96	ปานกลาง
5. สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ดี และมีความปลอดภัย	3.26	.90	ปานกลาง
6. ไม่มีความวิตกกังวลว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือจ้าง ทำให้มีกำลังใจและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน	3.21	1.04	ปานกลาง
7. อัตราค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมีความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	3.04	.90	ปานกลาง
8. งานที่ปฏิบัติอยู่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ	3.39	.84	ปานกลาง
9. ขวัญและกำลังใจในการทำงานทำให้เกิดกำลังใจที่ดีในการทำงาน	3.25	.98	ปานกลาง
รวม	3.30	.61	ปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่า พนักงานบริหาร และพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การมีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานให้สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก($X=3.60$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ อัตราค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมีความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ($X = 3.04$) ส่วนข้ออื่น ๆ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน	ระดับความคิดเห็น		
	X	S.D.	ระดับ
10. ได้รับเสรีภาพในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดในกฎระเบียบของธนาคาร	3.48	.89	ปานกลาง
11. อิสระในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ	3.48	.89	ปานกลาง
12. ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในสิทธิในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.46	.86	ปานกลาง
13. พนักงานมีอิสระในการเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบแก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน	3.34	.90	ปานกลาง
14. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอย่างเป็นอิสระ	3.50	.83	มาก
15. ทำนทรวบและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงานของตนเอง	3.74	.80	มาก
16. สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้ทันทีในเบื้องต้น	3.50	3.73	มาก
17. เคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	3.79	.80	มาก
18. สามารถเลือกปฏิบัติงานตามความสำคัญเร่งด่วนภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	3.57	.84	มาก
19. สามารถกำหนดระยะเวลาการทำงานในงานแต่ละชิ้นเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเอง	3.48	.85	ปานกลาง
รวม	3.53	.56	มาก

จากตาราง 9 พบว่า พนักงานบริหาร และพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X=3.53$) เพื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การเคารพในสิทธิของตนเอง และผู้อื่นในการปฏิบัติงาน เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($X=3.79$) และข้อ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอย่างเป็นอิสระ ($X=3.50$) ทำนทราบและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงานของตนเอง ($X=3.74$) สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้ทันทีในเบื้องต้น ($X=3.50$) สามารถเลือกปฏิบัติงานตามความสำคัญเร่งด่วนภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ($X=3.57$) เคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่นในการปฏิบัติงาน ($X=3.79$) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ พนักงานมีอิสระในการเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบแก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ($X=3.34$) ส่วนในข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น		
	X	S.D.	ระดับ
20. ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.61	.85	มาก
21. ผู้บังคับบัญชา มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและให้การดูแลทุกข์สุข	3.53	.92	มาก
22. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ระหว่างกัน	3.42	.93	ปานกลาง
23. ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.44	.93	ปานกลาง
24. มีการร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.52	.84	มาก
25. พนักงานให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.54	.76	มาก
26. มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน	3.51	.83	มาก
27. พนักงานและผู้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการสร้างเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่ดีในการทำงาน	3.46	.89	ปานกลาง
28. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ	3.41	.84	ปานกลาง
รวม	3.49	.66	ปานกลาง

จากตาราง 10 พบว่า พนักงานบริหาร และพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ($X=3.61$) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ($X=3.61$) ผู้บังคับบัญชามีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและให้การดูแลทุกข์สุข ($X=3.53$) มีการร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($X=3.52$) พนักงานให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ($X=3.54$) มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน ($X=3.51$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ ($X=3.41$) ส่วนในข้ออื่น ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น		
	X	S.D.	ระดับ
1. งานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้พนักงานมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานได้อย่างใกล้ชิด	3.50	.84	มาก
2. ผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.59	.75	มาก
3. ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.53	.82	มาก
4. ได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิและหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน	3.61	.83	มาก
5. พนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.68	.87	มาก
6. ส่งเสริมและให้กำลังใจการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.63	.80	มาก
7. ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่างพนักงานแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะร่วมกันทำงานเป็นทีมได้	3.68	.78	มาก
8. เพื่อนร่วมงานแสดงความเห็นอกเห็นใจและให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.70	.81	มาก
9. ให้คำแนะนำปรึกษา และไม่ซ้ำเติมเมื่อเกิดความผิดพลาดในงานที่ปฏิบัติงาน	3.58	.87	มาก
10. แสดงความตั้งใจและสามัคคีในการทำงานร่วมกัน	3.65	.90	มาก
รวม	3.61	.59	มาก

จากตาราง 11 พบว่าพนักงานบริหาร และพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X=3.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ เพื่อนร่วมงานแสดงความเห็นอกเห็นใจและให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($X=3.70$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ งานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้พนักงานมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานได้อย่างใกล้ชิด ($X=3.50$) ส่วนในข้ออื่น ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน โดยรวม

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวน พนักงาน	ระดับความคิดเห็นของ พนักงานบริหาร			ระดับความคิดเห็นของ พนักงานปฏิบัติการ		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1. ด้านความมั่นคงในงาน	3.37	.57	ปานกลาง	3.15	.64	ปานกลาง
2. ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	3.62	.55	มาก	3.35	.51	ปานกลาง
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.61	.64	มาก	3.25	.61	ปานกลาง
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.50	.61	มาก	3.50	.53	มาก
รวม	3.57	.47	มาก	3.31	.41	ปานกลาง

จากตาราง 12 พบว่าพนักงานบริหาร มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X=3.57$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความมีอิสระในงาน ($X=3.62$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความมั่นคงในงาน ($X=3.37$)

สำหรับพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.31$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($X=3.50$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความมั่นคงในงาน ($X=3.15$)

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน

ตาราง 13 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน จำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวม และเป็นรายด้าน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน	ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริหาร		ระดับความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการ		t
	X	S.D.	X	S.D.	
1. ด้านความมั่นคงในงาน	3.37	.58	3.15	.64	3.32**
2. ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	3.62	.55	3.35	.51	4.59**
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.61	.64	3.25	.61	5.11**
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.67	.61	3.50	.53	2.62**
รวม	3.57	.48	3.31	.41	5.01**

จากตาราง 13 พบว่า พนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมั่นคงในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่พนักงานบริหารมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานด้านความมั่นคงในงานสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ

พนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่พนักงานบริหารมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ

พนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่พนักงานบริหารมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ

พนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่พนักงานบริหารมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ

เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้าน พบว่า พนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีพนักงานบริหารมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้านสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามเพศของพนักงาน โดยรวม

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวน พนักงาน	ระดับความคิดเห็นของ พนักงานเพศชาย			ระดับความคิดเห็นของ พนักงานเพศหญิง		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1. ด้านความมั่นคงในงาน	3.25	.62	ปานกลาง	3.33	.59	ปานกลาง
2. ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	3.49	.56	ปานกลาง	3.58	.54	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.46	.68	ปานกลาง	3.52	.62	มาก
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.64	.63	มาก	3.58	.54	มาก
รวม	3.46	.47	ปานกลาง	3.50	.45	มาก

จากตาราง 14 พบว่า พนักงานเพศชาย มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($X=3.64$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ($X=3.25$) ส่วนในข้ออื่น ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานเพศหญิง มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($X=3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านความมีอิสระในงาน ($X=3.58$) และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($X=3.58$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ($X=3.33$) ส่วนในด้านอื่น ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 15 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน ตามเพศของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวม และเป็นรายด้าน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน	ระดับความคิดเห็นของพนักงานเพศชาย		ระดับความคิดเห็นของพนักงานเพศหญิง		t
	X	S.D.	X	S.D.	
1. ด้านความมั่นคงในงาน	3.25	.62	3.33	.59	1.23
2. ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	3.49	.56	3.58	.54	1.49
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.46	.68	3.52	.62	.90
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.64	.63	3.58	.54	.89
รวม	3.46	.49	3.50	.45	.86

จากตาราง 15 พบว่า พนักงานเพศชาย และพนักงานเพศหญิง มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติ งาน	น้อยกว่า 30 ปี N = 83			30-40 ปี N = 220			40 ปีขึ้นไป N = 61		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1. ด้านความมั่นคงในงาน	3.21	0.60	ปานกลาง	3.34	0.57	ปานกลาง	3.22	0.73	ปานกลาง
2. ด้านความมีอิสระในการ ปฏิบัติงาน	3.47	0.58	ปานกลาง	3.53	0.53	มาก	3.61	0.58	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ บังคับบัญชา	3.35	0.70	ปานกลาง	3.51	0.64	มาก	3.55	0.63	มาก
4. ด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน	3.61	0.62	มาก	3.58	0.54	มาก	3.71	0.72	มาก
รวม	3.42	0.46	ปานกลาง	3.49	0.46	ปานกลาง	3.52	0.55	มาก

จากตาราง 16 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($X=3.61$) รองลงมาได้แก่ ด้านความมีอิสระในงาน ($X=3.47$) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($X=3.51$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ($X=3.21$)

พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ 30-40 ปี มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($X=3.58$) รองลงมาได้แก่ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ($X=3.53$) ด้านความมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($X=3.51$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ($X=3.34$)

พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($X=3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($X=3.71$) รองลงมาได้แก่ ด้านความมีอิสระในงาน ($X=3.61$) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($X=3.55$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ($X=3.22$) ส่วนในด้านอื่น ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 17 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี 30-40 ปี และ 40 ปีขึ้นไป ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

ความคิดเห็นของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. ด้านความมั่นคงในงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.4364	0.7182	1.9239
	ภายในกลุ่ม	361	134.7620	0.3733	
	รวม	363	136.1984		
2. ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.7170	0.3585	1.1631
	ภายในกลุ่ม	361	111.2638	0.3082	
	รวม	363	111.9807		
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.2630	0.6315	1.4685
	ภายในกลุ่ม	361	155.2449	0.4300	
	รวม	363	156.5079		
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.7763	0.3882	1.1008
	ภายในกลุ่ม	361	127.2965	0.3526	
	รวม	363	128.0728		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.4546	0.2273	.0929
	ภายในกลุ่ม	361	82.6438	0.2289	
	รวม	363	83.0984		

จากตาราง 17 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี 30-40 ปี และ 40 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็นที่มีต่อ การปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 32			ปริญญาตรี N = 254			สูงกว่าปริญญาตรี N = 78		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1. ด้านความมั่นคงในงาน	2.96	0.74	ปานกลาง	3.31	0.56	ปานกลาง	3.37	0.67	ปานกลาง
2. ด้านความมีอิสระในการ ปฏิบัติงาน	3.30	0.56	ปานกลาง	3.53	0.52	มาก	3.63	0.63	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ บังคับบัญชา	3.07	0.69	ปานกลาง	3.52	0.62	มาก	3.55	0.67	มาก
4. ด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน	3.60	0.64	มาก	3.59	0.57	มาก	3.69	0.62	มาก
รวม	3.23	0.40	ปานกลาง	3.49	0.45	ปานกลาง	3.56	0.54	มาก

จากตาราง 18 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิมัธยมศึกษา
ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน
โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($X=3.60$) รองลงมาได้แก่ ด้านความมีอิสระในการ
ปฏิบัติงาน ($X=3.30$) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($X=3.07$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ($X=2.96$)

พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรี มีความคิด
เห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
($X=3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับ
เพื่อนร่วมงาน ($X=3.59$) รองลงมาได้แก่ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ($X=3.53$) ด้าน
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($X=3.52$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ด้านความมั่นคงใน
งาน ($X=3.31$)

พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($X=3.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($X=3.69$) รองลงมาได้แก่ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ($X=3.63$) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($X=3.55$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ($X=3.37$)

ตาราง 19 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต กรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

ความคิดเห็นของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. ด้านความมั่นคงในงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.0500	2.0250	5.5319**
	ภายในกลุ่ม	361	132.1484	0.3661	
	รวม	363	136.1984		
2. ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.4957	1.2479	4.1145*
	ภายในกลุ่ม	361	109.4850	0.3033	
	รวม	363	111.9807		
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3	6.1325	3.0662	7.3610**
	ภายในกลุ่ม	361	150.3755	0.4166	
	รวม	363	156.5079		
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.6470	0.3235	.9164
	ภายในกลุ่ม	361	127.4259	0.3530	
	รวม	363	128.0728		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.4692	1.2346	5.5278**
	ภายในกลุ่ม	361	80.6292	0.2233	
	รวม	363	83.0984		

จากตาราง 19 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความมั่นคงในงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้ทราบว่าคู่ใดมีความคิดเห็นแตกต่างกันบ้าง ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของนิวแมน-คูล (Newman Keuls) ด้านความมั่นคงในงาน ดังแสดงในตาราง 20 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตาราง 21 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ดังแสดงในตาราง 22 และโดยรวมทุกด้าน ดังแสดงในตาราง 23

ตาราง 20 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต กรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมั่นคงในงานโดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	N	X	สูงกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี
			3.3746	3.3123	2.9653
สูงกว่าปริญญาตรี	78	3.3746	-	0.0623	0.4093**
ปริญญาตรี	254	3.3123		-	0.3470**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	2.9653			-

จากตาราง 20 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน แตกต่างกับพนักงานที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน แตกต่างกับพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีคุณวุฒิการศึกษาต่างกันในกลุ่มอื่น ๆ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 21 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต กรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	N	X	สูงกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี
			3.6346	3.5327	3.3031
สูงกว่าปริญญาตรี	78	3.6346	-	0.1019	0.3315*
ปริญญาตรี	254	3.5327		-	0.2296*
ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	3.3031			-

จากตาราง 21 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมีอิสระในงาน แตกต่างกับพนักงานที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงานแตกต่างกับพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีคุณวุฒิการศึกษาต่างกันในกลุ่มอื่น ๆ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 22 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต กรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความ สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาโดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	N	X	สูงกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี
			3.5584	3.5241	3.0764
สูงกว่าปริญญาตรี	78	3.5584	-	0.0343	0.4820**
ปริญญาตรี	254	3.5241		-	0.4477**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	3.0764			-

จากตาราง 22 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิการศึกษา ปริญญาตรีมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา แตกต่างกับพนักงานที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรี มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกับพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีคุณวุฒิการศึกษาต่างกันในกลุ่ม อื่น ๆ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 23 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต กรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้าน เปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	N	X	สูงกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี
			3.5656	3.4900	3.2378
สูงกว่าปริญญาตรี	78	3.5656	-	0.0756	0.2522**
ปริญญาตรี	254	3.4900		-	0.2522**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	3.2378			-

จากตาราง 23 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิมหาวิทยาลัยปริญญาตรีมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้าน แตกต่างกับพนักงานที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิมหาวิทยาลัยสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้านแตกต่างกับพนักงานที่มีวุฒิมหาวิทยาลัยต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีคุณวุฒิมหาวิทยาลัยต่างกันในกลุ่มอื่น ๆ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการ ปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 5 ปี N = 56			5-10 ปี N = 168			10 ปี ขึ้นไป N = 139		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1. ด้านความมั่นคงในงาน	3.29	0.46	ปานกลาง	3.35	0.64	ปานกลาง	3.21	0.62	ปานกลาง
2. ด้านความมีอิสระในการ ปฏิบัติงาน	3.51	0.53	มาก	3.54	0.57	มาก	3.53	0.54	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	3.43	0.51	ปานกลาง	3.55	0.70	มาก	3.43	0.64	ปานกลาง
4. ด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน	3.57	0.50	มาก	3.58	0.62	มาก	3.67	0.57	มาก
รวม	3.45	0.37	ปานกลาง	3.51	0.51	มาก	3.46	0.46	ปานกลาง

จากตาราง 24 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์
ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวน
พนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่า
เฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ ($X=3.57$) รองลงมาได้แก่ ด้าน ความมี
อิสระในงาน ($X=3.51$) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($X=3.43$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่
สุดได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ($X=3.29$)

พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี
มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมเป็นราย
ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้
แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($X=3.58$) รองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับ
บัญชา ($X=3.55$) ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ($X=3.54$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด
ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ($X=3.35$)

พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ขึ้นไป มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($X=3.67$) รองลงมาได้แก่ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ($X=3.53$) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($X=3.43$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ($X=3.21$)

ตาราง 25 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต กรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

ความคิดเห็นของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. ด้านความมั่นคงในงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.5167	0.7584	2.0281
	ภายในกลุ่ม	360	134.6137	0.3739	
	รวม	362	136.1305		
2. ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.0241	0.0121	.0388
	ภายในกลุ่ม	360	111.9016	0.3108	
	รวม	362	111.9257		
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.3105	0.6553	1.5207
	ภายในกลุ่ม	360	155.1244	0.4309	
	รวม	362	156.4349		
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.7097	0.3549	1.0169
	ภายในกลุ่ม	360	125.6303	0.3490	
	รวม	362	126.3400		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.2099	0.1050	.4567
	ภายในกลุ่ม	360	82.7363	0.2298	
	รวม	362	82.9462		

จากตาราง 25 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 3 การนำเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานธนาคาร
กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตาราง 26 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและ
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ภายหลังจากการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

พนักงาน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดง ความคิดเห็นเพิ่มเติม (คน)
ผู้บริหารระดับต้น	238	150
พนักงานชั้นกลาง	126	119
รวม	364	269

จากตาราง 26 แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับผู้บริหารระดับต้น ที่ตอบแบบสอบถามที่
แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภาย
หลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำนวน 150 คน

พนักงานระดับพนักงานชั้นกลาง ที่ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม
เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวน
พนักงาน จำนวน 119 คน

ตาราง 27 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยน
จำนวนพนักงาน ของพนักงานบริหาร

ปัญหาในการปฏิบัติงาน	(ความถี่)
1. งานที่รับผิดชอบมีมากขึ้น ไม่สัมพันธ์กับงานที่ต้องปฏิบัติ	56
2. เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานไม่เพียงพอ	28
3. ให้บริการลูกค้าไม่ทั่วถึงก่อให้เกิดความกดดันและความเครียดแก่ลูกค้าและพนักงาน	15
4. เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลงและล่าช้า ขาดเครื่องมือที่ทันสมัย	12
5. มีการโยกย้ายพนักงานบ่อยครั้ง ทำให้พนักงานขาดความมั่นใจในการทำงาน ไม่แน่ใจว่าเมื่อไหร่จะต้องถูกย้ายให้ไปปฏิบัติงานในสาขาอื่น	9
6. พนักงานขาดความสัมพันธ์ระหว่างกันเนื่องจากการแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงานของงานที่เพิ่มมากขึ้น จึงไม่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	8
7. หากมีพนักงานลาหยุดหรือขาดงาน จะไม่มีคนทำงานแทน เกิดการชะงักของงานนั้น ๆ	7
8. พนักงานที่ยังปฏิบัติงานอยู่ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานไม่ยอมรับการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	6
9. พนักงานรู้สึกวุ่นวายเวลาเอาเปรียบพนักงาน ทำให้ไม่มีความจงรักภักดีต่อธนาคาร	5
10. เกิดการทุจริตในการปฏิบัติงานของพนักงาน	4
รวม	1๖0

จากตาราง 27 พบว่า พนักงานระดับผู้บริหารระดับต้นแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำนวน 10 ประเด็น ดังนี้ ข้อที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ งานที่รับผิดชอบมีมาก ไม่สัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติ 58 คน รองลงมาได้แก่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ให้บริการลูกค้าไม่ทั่วถึงก่อให้เกิดความกดดันและความเครียดแก่ลูกค้าและพนักงาน เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลงและล่าช้า

ขาดเครื่องมือที่ทันสมัย มีการโยกย้ายพนักงานบ่อยครั้ง ทำให้พนักงานขาดความมั่นใจในการทำงาน ไม่แน่ใจว่าเมื่อไหร่จะต้องถูกย้ายให้ไปปฏิบัติงานในสาขาอื่น พนักงานขาดความสัมพันธ์ระหว่างกันเนื่องจากการแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงานของงานที่เพิ่มมากขึ้น จึงไม่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หากมีการโยกย้ายพนักงานบ่อยครั้ง จะไม่มีคนทำงานแทน เกิดการชะงักของงานนั้น ๆ พนักงานที่ยังปฏิบัติงานอยู่ภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานไม่ยอมรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และประเด็นที่มีค่าพนักงานรู้สึกว่าการเอาเปรียบพนักงาน ทำให้ไม่มีความจงรักภักดีต่อธนาคาร

ตาราง 28 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ของพนักงานบริหาร

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	(ความถี่)
1. เพิ่มรายได้สวัสดิการให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น	71
2. จัดแบ่งจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานในแต่ละสาขา โดยจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	24
3. เพิ่มเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน พร้อมทั้งเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้เทคโนโลยีเหล่านั้นด้วย	30
4. ให้อำนาจพนักงานในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง เพิ่มช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ แบงก์กิ้ง (Electronic Banking) ให้มากขึ้น	21
5. จัดประชุมเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานและผู้บริหารเพื่อทราบถึงปัญหาที่แท้จริงให้บ่อยครั้งขึ้น	4
รวม	150

จากตาราง 28 พนักงานระดับผู้บริหารระดับต้นแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำนวน 10 ประเด็น ดังนี้ ข้อที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ เพิ่มรายได้สวัสดิการให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น จำนวน 71 คน รองลงมาได้แก่ จัดแบ่งจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานในแต่ละสาขา โดยจัดคนให้เหมาะสมกับงาน เพิ่มเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน พร้อมทั้งเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น พร้อมทั้ง เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้เทคโนโลยีเหล่านั้นด้วย ให้อำนาจพนักงานในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ลดขั้นตอนในการทำงานที่ไม่จำเป็นลง เพิ่มช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ แบงก์กิ้ง (Electronic Banking) ให้มากขึ้น

ตาราง 29 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ของพนักงานปฏิบัติการ

ปัญหาในการปฏิบัติงาน	(ความถี่)
1. ต้องรับผิดชอบงานเพิ่มมากขึ้น ต้องทำงานนอกเหนือหน้าที่ที่รับผิดชอบ รับผิดชอบภาระงานแทนพนักงานที่ออกจากงาน งานไม่สมดุลกับพนักงานที่มีอยู่ ไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ทั่วถึง	50
2. เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานไม่เพียงพอกับพนักงาน ต้องเสียเวลารอการใช้นาน	15
3. ไม่เข้าใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมนอกเหนือหน้าที่การปฏิบัติงานตามปกติ ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน	14
4. เสียเวลาในการเรียนรู้งานที่ต้องรับผิดชอบนอกเหนือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานตามปกติ	12
5. ต้องรีบทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่ายขึ้น	10
6. ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ และเพื่อนร่วมงาน	6
7. ทำให้พนักงานเกิดการแข่งขันและเกิดความขัดแย้งกันก่อให้เกิดการแตกแยก	5
8. พนักงานต้องปรับตัวใหม่ให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	4
9. ไม่มีเวลาเป็นของตนเอง ก่อให้เกิดความเครียดแก่พนักงาน	3
รวม	119

จากตาราง 29 พบว่า พนักงานระดับพนักงานชั้นกลางแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำนวน 9 ประเด็น ดังนี้ ข้อที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ ต้องรับผิดชอบงานเพิ่มมากขึ้น ต้องทำงานนอกเหนือหน้าที่ที่รับผิดชอบ รับผิดชอบภาระงานแทนพนักงานที่ออกจากงาน งานไม่สมดุลกับพนักงานที่มีอยู่ ไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ทั่วถึง จำนวน 50 คน รองลงมาได้แก่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานไม่เพียงพอกับพนักงาน ต้องเสียเวลารอการใช้นาน ไม่เข้าใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมนอกเหนือหน้าที่การปฏิบัติงานตามปกติ ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน เสียเวลาในการเรียนรู้งานที่ต้องรับผิดชอบนอกเหนือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานตามปกติ ต้องรีบทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่ายขึ้น ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ และเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานเกิดการแข่งขันและเกิดความขัดแย้งกันก่อให้เกิดการแตกแยก พนักงานต้องปรับตัวใหม่ให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ตาราง 30 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ของพนักงานปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	(ความถี่)
1. ควรเพิ่มรายได้ และสวัสดิการ เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ	45
2. ควรมีการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	20
3. ลดขั้นตอนในการทำงาน ลดการทำรายงานที่ไม่จำเป็นเสนอแก่ผู้บังคับบัญชา	18
4. ให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจในงานของตนเองเพิ่มมากขึ้นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานที่อยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบ	14
5. ควรสร้างความเข้าใจในสถานะเศรษฐกิจ การดำเนินงานของธนาคารและกำลังใจพนักงานด้วยตนเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานพร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น	10
6. ส่งเสริมการเรียนรู้ในเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย ทันความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานและข่าวสารต่าง ๆ ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อเป็นเทคนิคหนึ่งในการดึงดูดลูกค้า	6
7. ควรมีส่งเสริมการอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	4
8. พนักงานต้องร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่เอาเปรียบกัน	2
รวม	119

จากตาราง 30 พนักงานระดับพนักงานชั้นกลางแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานจำนวน 8 ประเด็นดังนี้ ข้อที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ ควรเพิ่มรายได้ และสวัสดิการ จำนวน 48 คน รองลงมาได้แก่ ควรมีการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานลดขั้นตอนในการทำงานลดการทำรายงานที่ไม่จำเป็นเสนอแก่ผู้บังคับบัญชา ให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจในงานของตนเองเพิ่มมากขึ้นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานที่อยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบ ควรสร้างความเข้าใจในสถานะเศรษฐกิจ การดำเนินงานของธนาคารและพนักงานด้วยตนเองเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานพร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ใน

เทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัย ทันความรู้ใหม่ๆเกี่ยวกับงาน และข่าวสารต่างๆ ภายในองค์กรและ
ภายนอกองค์กรเพื่อเป็นเทคนิคหนึ่งในการดึงดูดลูกค้า ควรมีส่งเสริมการอบรมพนักงานอย่าง
สม่ำเสมอ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจที่มีการพลิกผันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในช่วงเศรษฐกิจที่ตกต่ำลงทำให้ธุรกิจในภาคต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับกับสภาวะการณนี้ด้วย เพื่อความอยู่รอดขององค์กร การวิธีหนึ่งซึ่งนิยมใช้กันเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานมากที่สุดได้แก่ การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยส่วนใหญ่จะเป็นการปรับลดจำนวนพนักงาน ซึ่งวิธีการนี้ถือเป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด เนื่องจากบุคลากรเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในแต่ละองค์กร และเป็นปัจจัยที่ต้องบำรุงรักษามากที่สุด ทำให้เกิดต้นทุนในการดำเนินการมากเช่นกัน โดยเฉพาะในธุรกิจธนาคาร ซึ่งได้รับผลกระทบกับสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำนี้มากที่สุด ทำให้ต้องนำวิธีการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานนี้มาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมขึ้น ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานของธนาคารโดยตรง โดยเฉพาะกับพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยธนาคารที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นธนาคารแห่งแรกที่ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับภาระงาน และสภาวะเศรษฐกิจ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานโดยภายหลังการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้ผลสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยจำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

3. เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับชั้นของพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกัน
2. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกัน
3. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกัน
4. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกัน
5. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานแตกต่างกัน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับผู้บริหารระดับต้น และพนักงานระดับพนักงานชั้นกลาง ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย พนักงานบริหาร จำนวน 4,590 คน พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 2,425 คน รวมประชากรทั้งสิ้น จำนวน 7,015 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้ตัวอย่าง จำนวน 364 คน จากตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจิจ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) สุ่มตามสาขาในเขตกรุงเทพมหานครตามสัดส่วนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากประชากรในแต่ละชั้นได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้ พนักงานบริหาร จำนวน 238 คน พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 126 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 364 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามถึงความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ ระดับชั้นของพนักงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน รวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert Scale)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน นอกเหนือจากแบบสอบถามตอนที่ 1 และตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questionnaires) เพื่อให้ผู้ตอบเขียนตอบเองอย่างเป็นอิสระ

วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตผู้บริหาร ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากสาขาของธนาคาร จำนวน 10 สาขา ที่กระจายอยู่ภายในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ สาขาสำนักพหลโยธิน สาขาสำนักสีลม สาขาสำนักเสื่อป่า สาขาประตูน้ำ-ปทุมวัน สาขาลาดพร้าว 25 สาขาอโศกดินแดง สาขาบางเขน สาขารัชดาภิเษกห้วยขวาง สาขาสี่แยกบางนา และสาขาพระรามที่ 3

2. ผู้วิจัยเป็นผู้นำส่งแบบสอบถาม และรับแบบสอบถามคืน จากธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยดำเนินการร่วมกับพนักงานฝ่ายบริหารงานทรัพยากร มนุษย์ ไปยังสาขาสำนักพหลโยธิน สาขาสำนักสีลม สาขาสำนักเสื่อป่า สาขาลาดพร้าว 25 สาขาบางเขน และผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ในสาขาประตูน้ำ-ปทุมวัน สาขาอโศกดินแดง สาขารัชดาภิเษกห้วยขวาง สาขาสี่แยกบางนา และสาขาพระรามที่ 3 โดยแบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 364 ฉบับ แล้วได้รับคืนมาครบ 364 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. นำเสนอข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์

ความคิดเห็นของพนักงานระดับผู้บริหาร และพนักงานชั้นกลาง ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน เป็นรายด้านและโดยรวม จำแนกตามระดับชั้น เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระดับผู้บริหารระดับต้น และพนักงานระดับพนักงานชั้นกลาง ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน เป็นรายด้านและโดยรวม โดยการใช้การทดสอบค่าที (t-test) สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบค่าเอฟ (F-test) สำหรับกลุ่มตัวอย่างมากกว่าสองกลุ่มขึ้นไป และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีการของนิวแมนคูลู (Newman Keuls)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยของเสนอสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 364 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนใหญ่จะอายุ 30-40 ปี มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

1. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นโดยรวมทุกด้าน ที่มีต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1.1 ด้านความมั่นคงในงาน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.30$)

1.2 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับมาก ($X=3.53$)

1.3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.49$)

1.4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับมาก ($X=3.61$)

2. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พนักงานบริหาร มีความคิดเห็นโดยรวมที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($X=3.57$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 ด้านความมั่นคงในงาน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.37$)

2.2 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับมาก ($X=3.62$)

2.3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับมาก ($X=3.61$)

2.4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับมาก ($X=3.67$)

3. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พนักงานปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นโดยรวมที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.31$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

3.1 ด้านความมั่นคงในงานมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.15$)

3.2 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.35$)

3.3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.25$)

3.4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับมาก ($X=3.50$)

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน เป็นรายด้านและโดยรวม

1. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไปโดยรวมทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. พนักงานบริหาร ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในแบบสอบถามปลายเปิดในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ดังนี้ งานที่รับผิดชอบไม่สัมพันธ์กับงานที่ต้องปฏิบัติ งานที่รับผิดชอบมีมากขึ้น ไม่สัมพันธ์กับงานที่จะต้องปฏิบัติ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานไม่เพียงพอ ให้บริการลูกค้าไม่ทั่วถึงก่อให้เกิดความกดดันและความเครียดแก่ลูกค้าและพนักงาน เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลงและล่าช้า ขาดเครื่องมือที่ทันสมัย มีการโยกย้ายพนักงานบ่อยครั้ง ทำให้พนักงานขาดความมั่นใจในการทำงาน ไม่แน่ใจว่าเมื่อไหร่จะต้องถูกย้ายให้ไปปฏิบัติงานในสาขาอื่น พนักงานขาดความสัมพันธ์ระหว่างกันเนื่องจากการแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงานของงานที่เพิ่มมากขึ้น จึงไม่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หากมีพนักงานลาหยุดหรือขาดงาน จะไม่มีคนทำงานแทน เกิดการชะงักของงานนั้น ๆ พนักงานที่ยังปฏิบัติงานอยู่ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานไม่ยอมรับการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พนักงานรู้สึกว่าการเอาเปรียบพนักงาน ทำให้ไม่มีความจงรักภักดีต่อธนาคาร เกิดการทุจริตในการปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากนี้พนักงานบริหาร ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในแบบสอบถามปลายเปิดในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ เพิ่มรายได้ สวัสดิการให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น จัดแบ่งจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานในแต่ละสาขา โดยจัดคนให้เหมาะสมกับงาน เพิ่มเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน พร้อมทั้งเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้เทคโนโลยีเหล่านั้นด้วย ให้อำนาจพนักงานในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง เพิ่มช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ แบงค์กิ้ง (Electronic Banking) ให้มากขึ้น และจัดประชุมเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานและผู้บริหารเพื่อทราบถึงปัญหาที่แท้จริงให้บ่อยครั้งขึ้น

ส่วนพนักงานปฏิบัติการ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในแบบสอบถามปลายเปิดในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานไว้ดังนี้ ต้องรับผิดชอบงานเพิ่มมากขึ้น ต้องทำงานนอกเหนือหน้าที่ที่รับผิดชอบ รับภาระงานแทนพนักงานที่ออกจากงาน งานไม่สมดุลกับพนักงานที่มีอยู่ ไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ทั่วถึง เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานไม่เพียงพอ ต้องเสียเวลารอคอยใช้นาน ไม่เข้าใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมนอกเหนือหน้าที่การปฏิบัติงานตามปกติ ขาดการต่อเนื่องในการ

ทำงาน เสียเวลาในการเรียนรู้งานที่ต้องรับผิดชอบนอกเหนือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานตามปกติ ต้องรีบทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่ายขึ้น ขาดความสามัคคี ในหมู่คณะ และเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานเกิดการแข่งขัน และเกิดความขัดแย้งกันก่อให้เกิดการแตกแยก พนักงานต้องปรับตัวใหม่ให้เข้ากับสภาวะการณที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่มีเวลาเป็นของตนเอง ก่อให้เกิดความเครียดแก่พนักงาน

นอกจากนี้พนักงานปฏิบัติการ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในแบบสอบถามปลายเปิดในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปฏิบัติงาน ภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ดังนี้ ควรเพิ่มรายได้ และสวัสดิการ เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ ควรมีการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยให้การปฏิบัติงานให้มากขึ้นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนในการทำงาน ลดการทำรายงานที่ไม่จำเป็นเสนอแก่ผู้บังคับบัญชา ให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจในงานของตนเองเพิ่มมากขึ้นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานที่อยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบ ควรสร้างความเข้าใจในสภาวะเศรษฐกิจ การดำเนินงานของธนาคารและพนักงานด้วยกันเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานพร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันสมัย ทันความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงาน และข่าวสารต่าง ๆ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กรเพื่อเป็นเทคนิคหนึ่งในการดึงดูดลูกค้า ควรมีการส่งเสริมการอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และพนักงานต้องร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันไม่เอาเปรียบกัน

อภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน แยกออกเป็น 4 ด้าน ปรากฏในรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ด้านความมั่นคงในงาน พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า สภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ตกต่ำลง ทำให้ธนาคารต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานหรือแผนการปรับปรุงการทำงาน ทำให้พนักงานทั้งสองระดับ เกิดความหวุ่นวิตกกังวลเกี่ยวกับสถานะและความมั่นคงของตนเองทำให้พนักงานเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับการทำงานว่าจะได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมอีกหรือไม่ หรือ

หากมีการโยกย้ายก็จะเกิดความรู้สึกไม่มั่นใจในสถานะของงานนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับค่าตอบแทนในการทำงาน รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่พนักงานพึงได้รับภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์ดา พันธ์ชมพู (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยภาคตะวันออก พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทยภาคตะวันออก มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาถึงสภาพการปฏิบัติงานจริง ๆ แล้ว การเลื่อนตำแหน่งบางตำแหน่งจะเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้เป็นเพราะบางตำแหน่งธนาคารได้จำกัดจำนวนพนักงาน จึงส่งผลให้พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นด้านความมั่นคงในงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า พนักงานสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบภายใต้ขอบเขตภาระงานของตนเอง ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ โดยสามารถที่จะคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับผู้บริหารหรือพนักงานระดับพนักงานปฏิบัติการชั้นกลาง โดยพนักงานทั้งสองระดับมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากนโยบายที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนั่นเอง ซึ่งเป็นนโยบายหลักของธนาคารที่ให้ความสำคัญ และเคารพในสิทธิ์และหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกระดับชั้น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของมูส์ (Moos, 1974 :56-60) ได้กล่าวไว้ว่า ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นลักษณะที่พนักงานมีอิสระที่จะใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง มีความรับผิดชอบในการทำงานและงานชิ้นนั้นจะสำเร็จได้ดีขึ้นอยู่กับตัวของพนักงานเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของนเรศ ภูโคกสูง (2541:131) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักพหลโยธิน พบว่า พนักงานมีความรู้สึกว่ามีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และมีความความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของตนที่ได้รับมอบหมาย

1.3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ภายหลังจากการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ทำให้พนักงานมีภาระงานต่าง ๆ ที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชายุ่งเยื่อในเรื่องการเสนอแนะหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอันเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชายุ่งเยื่อต้องเป็นผู้สนับสนุนและให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชายุ่งเยื่อ อย่างไรก็ตามด้วยภาระงานที่มากขึ้น ส่งผลให้การติดต่อสัมพันธ์ของพนักงานกับผู้บังคับบัญชาเป็นไปทางบวก เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานทุกระดับ

ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุธรรม เดชนครินทร์ (2531:ภาคผนวก) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 2 พบว่าครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคในเขตการศึกษา 2 มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการปกครองบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

1.4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า พนักงานทั้งสองระดับมีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลาทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ สามารถเป็นไปได้ อย่างราบรื่น มีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังร่วมกันส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติซึ่งกันและกัน อันเป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันในการทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ สาโรช ไสยสมบัติ (2534:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ครูอาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน แยกออกเป็น 4 ด้าน ปรากฏในรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านความมั่นคงในงาน พนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การลดจำนวนพนักงานจะมีผลต่อการมีความรู้สึกมั่นคง มีความสุขในการปฏิบัติ การได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงาน เป็นสิ่งที่พนักงานต้องการและถือเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานทุกประเภท การได้มีหน้าที่การงานที่มั่นคง ได้รับการแต่งตั้งเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้เรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรวมถึงการรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ๆ ทำให้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานของธนาคารข้อ 5. ว่า เพื่อให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต จึงมีการให้โอกาสในการศึกษาและอบรมเพิ่มเติม และได้รับความผาสุกตามสมควรแก่สภาพของพนักงานในแต่ละระดับชั้น (กสิกรไทย.

2538 :131) และสอดคล้องกับงานวิจัยของนเรศ ภูโคกสูง ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักพหลโยธิน กรุงเทพมหานคร (2541 :130)พบว่าการเลื่อนเงินเดือนและตำแหน่ง จะพิจารณาถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นหลัก และพนักงานทุกคนมีสิทธิ์ที่จะได้รับการเลื่อนเงินเดือนและตำแหน่งอย่าง

เท่าเทียมกัน ซึ่งการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวเป็นไปตามนโยบายที่ธนาคารกำหนด จึงส่งผลให้พนักงานทุกคนเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับความคิดเห็นของพินัส หันนาครินทร์ (2542:104) กล่าวว่า ความสำคัญของรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ ค่าตอบแทนที่ได้แก่ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นสิ่งที่ตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลทั้งในด้านเศรษฐกิจและกิจส่วนตัว ค่าตอบแทนเป็นเครื่องล่อใจในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของระพีพร เบญจาทิกุล (2540:2) พบว่า องค์กรจะต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิกขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องคงความอยู่รอด และมีความก้าวหน้าควบคู่กันไปด้วย นอกจากนี้การสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือสมาชิกองค์กรเห็นว่า เขามีโอกาสก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในการทำงาน (Advance of Career Opportunities) จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้

2.2 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน พนักงานบริหาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนพนักงานปฏิบัติการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าความรู้สึกอิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขตและความรับผิดชอบของพนักงานทำให้รู้สึกที่สามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้อย่างเต็มที่เต็มความสามารถ คิดและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมซึ่งอาจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานทราบและเข้าใจถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตนเอง และพยายามปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการทำงานนั้น ๆ ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงมีอิสระในการเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรักและเอาใจใส่ในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนเรศ ภูโคกสูง (2541:131) ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความรู้สึกว่ามีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของตนตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความเจริญก้าวหน้าของตนและอนาคตต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ ไมเออร์ (1970:124) ได้กล่าวไว้ว่า งานนั้นจะต้องมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พนักงานบริหาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนพนักงานปฏิบัติการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า พนักงานจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาเสมอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานร่วมกันไปได้อย่างราบรื่นและเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่องานที่ปฏิบัตินั้นโดยตรง เมื่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับพนักงานเป็นไปในทางบวก คือมีการส่งเสริมให้กำลังใจ ให้คำแนะนำปรึกษาปัญหาและแก้ไขปัญหายุ่งยากเกี่ยวกับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนการวางตัวที่ดีของพนักงานและผู้บังคับบัญชาที่ดีก็จะส่งผลให้การทำงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ และเกิดความ

รวดเร็วยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้บังคับบัญชา มอบหมายงานให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคนก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเดวิส (Davis.1967:27-29) ได้ศึกษาพบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อการมีหัวหน้างานที่ดีเป็นอันดับแรก โดยให้เหตุผลว่า ตลอดเวลาของการทำงานของเขาได้มีการสัมพันธ์กับหัวหน้างานมาก นเรศ ภูโคกสูง (2541:4-6) กล่าวว่า มิตรภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ และสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารกสิกรไทย (กสิกรไทย 2528:12-13) ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงสร้างสรรค์ ให้การดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะทำงานให้กับธนาคารได้อย่างเต็มที่ด้วย และสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนัส หันนาคินทร์ (2542:131) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องใช้อำนาจภายใน ในการปกครองบังคับบัญชาและสั่งการ เช่น ใช้ความเชื่อถือ ความศรัทธาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชามากกว่าอำนาจภายนอก

2.4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานบริหาร และพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า เพื่อนร่วมงานเป็นบุคคลที่ใกล้ชิด พนักงานที่สุด เนื่องจากจะต้องมีการทะปะสังสรรค์กันทั้งในงานที่ปฏิบัติ และการร่วมมือกันปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนี่เองที่เป็นแรงกระตุ้นอีกอย่างหนึ่งให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร เพื่อนร่วมงานก็เป็นหนึ่งในปัจจัยนี้ด้วย นอกเหนือจากการปฏิบัติงานร่วมกันแล้ว การมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือในเรื่องของการปฏิบัติงานก็เป็นส่วนสำคัญเช่นกันที่ผู้ร่วมงานควรจะต้องมี และรวมถึงการร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การให้กำลังใจและช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพิชญา อารยะกุลชัย (2543:113) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานสาขาตามทัศนคติของผู้บริหารสาขาและพนักงานสาขา ธนาคารรัตนสิน พบว่า คุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารสาขาและพนักงานสาขา มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานสาขา ธนาคารรัตนสิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ การทำงานของพนักงานเป็นงานบริการที่ต้องทำร่วมกับผู้อื่น ทั้งเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้มาติดต่อ และสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารกสิกรไทย (กสิกรไทย.2533:13) กล่าวว่า มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์อันดีมีมิตรระหว่างพนักงานด้วยกัน แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สเตราส์ และเซเลย์ (นงนุช รุ่งกลิน.2530:59; อ้างอิงมาจาก Strauss and Sales.1980:9) ได้กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องการมิตรภาพ พวกเขาจะไม่มีความสุขถ้าจะต้องอยู่โดดเดี่ยวเป็นเวลานาน และ

มักจะเข้ากลุ่มเพื่อน ทั้งนี้ เพราะว่าเขาต้องการความเป็นเพื่อน โดยมีความต้องการพื้นฐานทางสังคม 2 ประการ คือ การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและการได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับชั้นของพนักงานต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

ผลการวิจัยปรากฏทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 1 และระดับความคิดเห็นของพนักงานบริหารสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า บุคลากรของธนาคารล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อธนาคาร การดำเนินการเพื่อความสำเร็จ ให้บรรลุเป้าหมายของธนาคารจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของพนักงาน ซึ่งถือเป็นกลไกหลักของธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานหรือผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้ชักนำ และชี้แนะแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนต้องควบคุมดูแลให้ความเอาใจใส่แก่พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นไปตามเป้าหมายของธนาคารได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับเอกสารประกอบคำบรรยายเรื่องเทคนิคการเป็นหัวหน้า (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534:12-17) กล่าวไว้ว่า การดำเนินธุรกิจที่จะทุ่มเทกำลังกายและจิตใจ รวมทั้งความสามัคคีร่วมมือซึ่งภาระทั้งหมดนี้จะเป็นไปได้ดีอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน ซึ่งผู้บริหารต้องสามารถกำกับชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ช่วยกันทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ และสอดคล้องงานวิจัยของสุพิชญ์ อารยะกุลชัย (2543:114) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานสาขาตามทัศนคติของผู้บริหารสาขาและพนักงานสาขาธนาคารรัตนสิน พบว่า ผู้บริหารสาขาของธนาคารรัตนสิน มีหน้าที่เป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน และต้องเป็นผู้กระตุ้นให้พนักงานสาขาปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานที่รับแนวปฏิบัติมาจากสำนักงานใหญ่

4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

ผลการวิจัยปรากฏทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 2 ทั้งนี้เนื่องจาก การปฏิบัติงานของธนาคารจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถของพนักงาน ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานและให้ความสำคัญของประสิทธิผลของพนักงานมากกว่าที่จะคำนึงถึงเพศของพนักงาน ผลของการปฏิบัติงานถือเป็นการวัดคุณภาพของพนักงานนั้น ๆ มากกว่าเพศของพนักงาน ซึ่งพนักงานล้วนแล้วแต่ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเนเรศ ภูโคกสูง (2541:134) พบว่า การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งที่เป็นเพศชายและเพศหญิง ต่างก็ปฏิบัติงานในลักษณะของการประสานงานร่วมกัน ซึ่งลักษณะ

การปฏิบัติงานดังกล่าวนั้น ไม่ได้กำหนดเพศเพื่อจำแนกลักษณะของงานเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ แต่การปฏิบัติงานดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับกับความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญมากกว่าที่จะคำนึงถึงเรื่องเพศของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของไชยรุต ตรีสกุล (2542 : 86) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 33 พบว่า พนักงานชาย และหญิงของธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) ในเขต 33 มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งโดยภาพรวมและแต่ละด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งที่ชัดเจน พนักงานไม่ว่าชายหรือหญิงต่างต้องปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบทัดเทียมกัน

5. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

ผลการวิจัยปรากฏทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3 ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพย่อมจะขึ้นอยู่กับความรู้ของพนักงานที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายของธนาคาร รวมถึงความใฝ่หาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ไม่ว่าจะมียุ่่มากหรือน้อยก็ยังจำเป็นต้องมีการศึกษาหาความรู้เพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ก้าวต่อไป รวมทั้งยังจะต้องมีความกระตือรือร้น ในการทำงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนเรศ ภูโคกสูง (2541:136) ที่ศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

ผลการวิจัยปรากฏทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 4 ทั้งนี้เนื่องจากความสามารถในการปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษามาก่อนหน้าที่จะปฏิบัติงาน หากพนักงานมีความรู้อยู่ในระดับสูง ย่อมจะมีความแนวคิดในการปฏิบัติเป็นไปในทางบวก โดยสามารถคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานย่อมเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายธนาคารกสิกรไทย (กลสิทไทย. 2538:131) ได้กำหนดนโยบายการดำเนินงานของธนาคารข้อ 5. ความว่า เพื่อให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต จึงมีการให้โอกาสในการ

ศึกษาและอบรมเพิ่มเติม และได้รับความผาสุกตามสมควรแก่สภาพของพนักงานแต่ละระดับชั้น

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ร่วมกันอยู่เป็นประจำ มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบ และอาจจะต้องมีการทำงานร่วมกัน แม้จะมีวุฒิการศึกษาต่างกัน แต่ก็ยังมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานระหว่างกันอยู่เสมอ จึงทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอยู่เสมอ ความสัมพันธ์นี้ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานสามารถที่จะเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติต่าง ๆ ระหว่างกันเพื่อผลของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารกสิกรไทย (กสิกรไทย. 2533:134) ธนาคารได้จัดให้มีกิจกรรมในด้านนั้นธนาคารให้แก่พนักงานทุกคนได้ร่วมกิจกรรมเป็นหมู่คณะ และสอดคล้องกับงานวิจัยของนเรศ ภูโคกสูง (2541:133) การปฏิบัติงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีลักษณะที่ต้องประสานงานกันเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงเป็นผลให้พนักงานมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่าด้านความมั่นคงในงานพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อาจเป็นเพราะว่า พนักงานที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีอาจมีความวิตกกังวลในความมั่นคงในงานของตนเองมากกว่าเพราะระดับการศึกษาต่ำกว่าพนักงานส่วนใหญ่ ซึ่งมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จึงไม่มีความมั่นใจในงานเกิดความวิตกกังวลว่าจะต้องถูกออกจากงานหากมีการพิจารณาปรับลดพนักงานตามสภาวะเศรษฐกิจอีก

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้านความมีอิสระในงาน พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อาจเป็นเพราะว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความรู้สึกไม่มั่นใจในตนเองที่จะแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติทำให้รู้สึกขาดอิสระในการแสดงความคิดเห็น จึงเกรงว่าอาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานด้วยกันที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อาจเป็นเพราะว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เกรงว่าการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ออกไป อาจทำให้ผู้บังคับบัญชามองในทางลบหรือกลายเป็นการขัดแย้งทางความคิดหรือขัดแย้งทางนโยบาย และการบริหารงานของธนาคาร

7. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

ผลการวิจัยปรากฏทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 5 ทั้งนี้เนื่องจากความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมาจากการศึกษาของพนักงานจึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาความรู้ต่าง ๆ ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นความการเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่สามารถที่จะศึกษาได้โดยไม่จำเป็นต้องฝึกฝนในระหว่างระยะเวลาการทำงานเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ ไชรุท ตรีสกุล (2542:86) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 33 พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสิทธิชัย สุขวงศ์ (2540:106) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขต 2 และเขต 3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านในระดับที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

8. นอกจากนี้พนักงานบริหาร ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในแบบสอบถามปลายเปิดในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน เช่น งานที่รับผิดชอบไม่สัมพันธ์กับงานที่ต้องปฏิบัติ งานที่รับผิดชอบมีมากขึ้น ไม่สัมพันธ์กับงานที่จะต้องปฏิบัติ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานไม่เพียงพอ ให้บริการลูกค้าไม่ทั่วถึงก่อให้เกิดความกดดันและความเครียดแก่ลูกค้าและพนักงาน และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน เช่น เพิ่มรายได้ สวัสดิการให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น จัดแบ่งจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานในแต่ละสาขา โดยจัดคนให้เหมาะสมกับงาน เพิ่มเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน พร้อมทั้งเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้เทคโนโลยีเหล่านั้นด้วย

การที่พนักงานบริหารแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอย่างกว้างขวาง แสดงให้เห็นว่า พนักงานได้รวบรวมเอาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยพนักงานจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะต้องสามารถแสดงออกได้เต็มที่ภายในของเขตของงานที่รับผิดชอบ การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะเป็นตัวส่งเสริมซึ่งกันและกันในการ

ปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้งานต่าง ๆ สามารถสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของเสนาะ ดิเออร์และคณะ (2535:655-659) กล่าวไว้ว่า งานทางด้านการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีการกำหนดหลักและนโยบายทางด้านการบริหารงานให้เหมาะสมแน่นอน และชัดเจน โดยควรมีลักษณะดังนี้ มีความเป็นธรรมในการจ้างงานหรือมีความยุติธรรมทางอัตราค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความมั่นคงในงาน การให้ความสำคัญแก่พนักงาน รวมถึงมีความเป็นกันเองกับพนักงาน ทำให้การติดต่อสื่อสารไปได้อย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดา พันชมภู (2540:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาคตะวันออกพบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาคตะวันออก มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีความพึงพอใจในระดับมาก 8 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารด้านสภาพการทำงาน ด้านมาตรฐานของงาน ด้านประสิทธิผลของการบริหารงาน ด้านเทคนิคความสามารถของหัวหน้างาน และด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ส่วนที่เหลือเป็นความพึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร ด้านความมั่นคงของงานและความสัมพันธ์ของงาน ด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าด้านประสิทธิผล ประโยชน์ที่จะได้รับ และด้านเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน

ส่วนพนักงานปฏิบัติการ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในแบบสอบถามปลายเปิดในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน ภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน เช่น ต้องรับผิดชอบงานเพิ่มมากขึ้น ต้องทำงานนอกเหนือหน้าที่ที่รับผิดชอบ รับภาระงานแทนพนักงานที่ออกจากงาน งานไม่สมดุลกับพนักงานที่มีอยู่ ไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ทั่วถึง เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานไม่เพียงพอกับพนักงาน ต้องเสียเวลารอการใช้งานนาน ไม่เข้าใจในการทำงานที่รับมอบหมายเพิ่มเติมนอกเหนือจากหน้าที่การปฏิบัติงานตามปกติ ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน และยังได้ให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน เช่น ควรเพิ่มรายได้และสวัสดิการ เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ ควรมีการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ลดขั้นตอนการทำงาน ลดการทำรายงานที่ไม่จำเป็นเสนอแก่ผู้บังคับบัญชา

การที่พนักงานปฏิบัติการ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการที่งานมีปริมาณมากเกินไป ไม่เหมาะสมกับจำนวนคน รวมถึงการขาดเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำลงทำให้มีการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีจำนวนลดน้อยลง แต่

ปริมาณยังคงเท่าเดิม ทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะต้องรับภาระงานของพนักงานที่ออกไป ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ไม่อยากทำงานที่ไม่ใช่ภาระงานในหน้าที่ของตนเอง ซึ่งจุดนี้เป็นส่วนสำคัญให้งานชะงักและเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน โดยจะต้องมีการแก้ไขด้วยการสร้างจิตสำนึกในการทำงานของพนักงานให้เห็นว่างานของธนาคารคืองานการให้บริการทางการเงิน โดยการให้บริการนั้นจะต้องสร้างจากภายในจิตใจของพนักงาน ให้เห็นความสำคัญของการให้บริการ ซึ่งเป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานของพนักงานที่พึงมีส่วนเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น เป็นสิ่งจำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานของพนักงาน การรู้จักนำมาใช้และใช้ได้อย่างถูกวิธีเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ภาระงานต่าง ๆ นั้นดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น โดยจะต้องมีการพัฒนาพนักงานให้สามารถใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือต่าง ๆ เหล่านั้นด้วย เพื่อให้สามารถใช้ได้อย่างถูกต้องและเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้การดำเนินงานของธนาคารมีความทันสมัยและรวดเร็วขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของพาราซูรามาน ไชร์ทาเนล และเบอร์รี่ (Parasuraman, A., Zeithanel, V.A. and Berry, 1985, p 79-81) กล่าวว่า การบริการที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญต่าง ๆ เหล่านี้คือ การสร้างสิ่งที่จึงต้องได้ โดยการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ ให้พร้อมสำหรับการให้บริการ การเตรียมอุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ และสอดคล้องกับเพ็ญวรรณ ทองดีแท้ (ม.ป.ป. : ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า ธุรกิจธนาคารควรเป็นธุรกิจการให้บริการทางการเงิน ดังนั้นหัวใจสำคัญของธนาคารคือ การให้บริการที่สะดวก รวดเร็วถูกต้องและประทับใจแก่ลูกค้า การให้บริการที่ดีเกิดขึ้นได้นั้น พนักงานธนาคารในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการลูกค้าจะต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการ โดยต้องมีระบบให้บริการที่ดี โดยพนักงานธนาคารจะต้องมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการให้บริการ ไม่ใช่ตัวใครตัวมันเพราะในบางวันงานในบางแผนกอาจจะมีผู้มาใช้บริการมากเป็นพิเศษ

ส่วนด้านผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานนั้น พนักงานมักจะรู้สึกว่าน้อยและไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ แต่อาจเป็นเพราะสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำลง ส่งผลให้ราคาสินค้าต่าง ๆ สูงขึ้น ทำให้พนักงานอาจรู้สึกว่ารายได้ไม่เพียงพอ แต่หากพิจารณาตามความเป็นจริงแล้วจะพบว่าพนักงานจะมีการกำหนดอัตรามาตรฐานผลตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงานในหลายรูปแบบอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับกฎระเบียบของธนาคารกสิกรไทย (กสิกรไทย. 2534 :34-39) กล่าวว่า เงินเดือนพนักงานของธนาคารทุกคนจะได้รับเงินเดือนค่าจ้างตามกฎระเบียบปฏิบัติว่าด้วยหลักเกณฑ์การบรรจุ การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนของธนาคาร รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้จัดไว้ให้กับพนักงาน และผลประโยชน์อื่นใดอีก เงินบำเหน็จพิเศษ เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส ค่าล่วงเวลา เป็นต้น

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานด้วยการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ทางด้านความมั่นคงในงาน และแจ้งให้พนักงานทุกระดับทราบ เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ และเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน ด้วยการกำหนดมีกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อสร้างเสริมความเข้าใจ และความกระตือรือร้นระหว่างกัน รวมถึงเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจระหว่างกันในพนักงานด้วยกัน

3. ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสในการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานมีโอกาสที่จะพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองให้ก้าวหน้าทันกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว

4. ธนาคารควรมีการจัดเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานให้เพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อประโยชน์ของการบริการที่ดีของธนาคาร และความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานของพนักงานและตรงกับความต้องการของลูกค้าที่ต้องการบริการที่มีประสิทธิภาพและสะดวกรวดเร็ว

5. ควรมีการจัดอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ในระดับพนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ โดยอาจมีการจัดอบรมร่วมกัน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน รวมถึงการจัดการฝึกอบรมให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีการบริหารงานใหม่ ๆ ที่ทันสมัย ทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่ตรงกัน อันจะเป็นผลให้สามารถร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานทั่วประเทศ

2. ควรศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

3. ควรศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

4. ควรศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- คงศักดิ์ โชคสุริยา. (2542). ความต้องการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. การศึกษาผู้ใหญ่ กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จินดา ซื่อตรง และคณะ. (2524). การบริหารงานในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร : พลวัตและกลไกบางประการของระบบการบริหาร. รายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ตุลาคม 2524, กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เชาว์ ไรจนแสง. (2535). องค์การและการจัดการ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง. เอกสารชุดวิชาการบริหารงานบุคคล : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ไชยรุท ตรีสกุล. (2542). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 33. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ธนาคารกสิกรไทย. (2542). รายงานคณะกรรมการและงบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2541-42. กรุงเทพฯ . ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).
- _____ (2528). ธนาคารกสิกรไทยและระเบียบเกี่ยวกับพนักงาน. กรุงเทพฯ : เอกสารประกอบการประชุมพิเศษพนักงานใหม่ของธนาคารกสิกรไทย.
- ธนาคารกรุงไทย. (2542). โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด. กรุงเทพฯ : ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธันวาคม 2542.
- นวลทิพย์ อาคมพัฒน์. (2539). การเตรียมการของนายจ้างและลูกจ้างในอุตสาหกรรมสิ่งทอต่อปัญหาการเลิกจ้างเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี. สศ.ม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นเรศ ภูโคกสูง. (2541). การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักพหลโยธิน กรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. การศึกษาผู้ใหญ่ กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- มารศรี สายจิตบริสุทธิ์. (2540). "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย," วารสารบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ.

- ประพัฒน์ โพธิ์วรรณ. (2541). "วิกฤติเศรษฐกิจกับปัญหาการเลิกจ้าง การแก้ไขปัญหาค่าจ้าง การว่างงาน และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม," *วารสารรัฐศาสตร์*. เล่มที่ 40 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม-กันยายน 2541.
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. (2526). *ทัศนคติ : การวัด การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- พนัส หันนาครินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬา.
- เพ็ญวรรณ ทองดีแท้. "พนักงานธนาคารที่มีประสิทธิภาพ," *เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาปฏิบัติ การธนาคาร*. กรุงเทพฯ : สถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย .
- รัชภูมิ อัมเรศ. (2541). *การเตรียมความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ต่อปัญหาการเลิกจ้างพนักงาน*. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. ธุรกิจศึกษา กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- ระพีพร เบญจาทิกุล. (2540). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับความผูกพันต่อ องค์การ กรมพลศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานสายบริการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่*. ปรินซ์นิพนธ์ ศศ.ม. ธุรกิจศึกษา กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- ล้วน สายยศ และอัศณา สายยศ. (2536). *สถิติเพื่อการวิจัย*. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2539.) *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนว โน้าที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ศิลปศาสตร์ กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ศักดิ์ พิณชมพู. (2540). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ธุรกิจศึกษา กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- สิทธิชัย สุขวงศ์. (2540). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขต 2 และเขต 3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. การบริหาร การศึกษา มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- สุชา จันท์เอม. (2540). *จิตวิทยาพัฒนาการ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

- สุรพล เพชรไกร ธรรมนิตย์ วราภรณ์ และระพีพัฒน์ ภาสบุตร. "ปัญหาการเลิกจ้างในประเทศไทย :กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการเงิน," *ประมวลข่าวแรงงาน*. กรุงเทพฯ : 2541.
- เสนาะ ดิยาวี. (2535). *หลักการบริหารงานบุคคล : หลักการบริหารงานบุคคลในภาคธุรกิจ*. เอกสารชุดวิชาการบริหารงานบุคคล : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อำนวย ลียาทิพย์กุล. (2536). *การธนาคารพาณิชย์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Barnard, Chester I. (1972). *The Functions of the Executive*. Massachusetts : Harvard University Press.
- Browner, C.H. (1987). "Job Stress and Health : the Role of Social support at Work," *Research in Nursing & Health*. 10: 93-100.

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานต่าง ๆ



ที่ ทม ๑๐๑๒/ ๔๕๗๔

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๕๖ ธันวาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาววันเพ็ญ แซ่มสุจี นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน” โดยมีอาจารย์รัฐ สาเรือง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตใช้สถานที่ และขอให้พนักงานบริหาร ระดับผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ พนักงานในตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วน และหัวหน้าส่วนของธนาคาร จำนวน ๒๖ คน และพนักงานปฏิบัติการ ระดับพนักงานชั้นกลาง ได้แก่ ธนกรของธนาคาร จำนวน ๑๔ คน ในสาขาสำนักถนนเสือป่า สาขาสำนักพลโยธิน และสาขาสำนักสีลม สังกัดธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ในระหว่างเดือนธันวาคม ๒๕๕๓ - มกราคม ๒๕๕๔

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาววันเพ็ญ แซ่มสุจี ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และจะกรุณามิหนังสือแจ้งไปยังธนาคารสาขาในสังกัดจะเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๖, ๕๖๔๔

โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๕

ที่ ทม ๑๐๑๒/ ๑๘๖



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๑๓ มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาววันเพ็ญ แซ่มสุชี นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน” โดยมีอาจารย์รัฐ สารเรือง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตใช้สถานที่และขอให้ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าส่วน และผู้ช่วยหัวหน้าส่วน จำนวน ๒๓๘ คน และพนักงานชั้นกลาง ได้แก่ พนักงานปฏิบัติการชั้นกลาง จำนวน ๑๒๖ คน ในสาขาสำนักพลโยธิน สาขาสำนักสีลม สาขาสำนักเสือป่า สาขาประตูน้ำ-ปทุมวัน สาขาลาดพร้าว ๒๕ สาขาอโศกดินแดง สาขาบางเขน สาขารัชดาภิเษกห้วยขวาง สาขาสี่แยกบางนา และสาขาพระรามที่ ๓ ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังจากการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ในระหว่างเดือนมกราคม ๒๕๕๔

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาววันเพ็ญ แซ่มสุชี ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และจะกรุณามีหนังสือแจ้งไปยังธนาคารสาขาในสังกัดจะเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๖, ๕๖๔๔

โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๕

ภาคผนวก ข.
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
ในเขตกรุงเทพมหานคร
ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

แบบสอบถามนี้ต้องการทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานต่อการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลที่ได้จะนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใดทั้งสิ้น จึงขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ()

1. ระดับชั้นของพนักงาน
 - () พนักงานบริหาร ระดับผู้บริหารระดับต้น
 - () พนักงานปฏิบัติการ ระดับพนักงานชั้นกลาง
2. เพศ
 - () ชาย
 - () หญิง
3. อายุ
 - () น้อยกว่า 30 ปี
 - () 30 - 40 ปี
 - () 40 ปี ขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา
 - () ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - () ปริญญาตรี
 - () สูงกว่าปริญญาตรี
5. ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและสถาบันการเงิน
 - () น้อยกว่า 5 ปี
 - () 5 - 10 ปี
 - () 10 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง คำถามตอนที่ 2 มี 38 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่ยึดต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน 4 ด้าน โปรดพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามในแต่ละข้อในระดับใด แล้วโปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละ 1 แห่งเท่านั้น และโปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อ

ลำดับ	ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>ด้านความมั่นคงในงาน</u>					
1.	มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน.....					
2.	มีส่วนร่วมและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคารนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย.....					
3.	ได้รับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ.....					
4.	การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามประสิทธิภาพในการทำงาน					
5.	สภาพการทำงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ดี และมีความปลอดภัย.....					

ลำดับ	ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.	ไม่มีความวิตกกังวลว่าจะต้องถูกออกจาก งานหรือด่าจ่าง ทำให้มีกำลังใจและมี ทัศนคติที่ดีในการทำงาน.....
7.	อัตราค่าจ้างและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง ข้องกับการทำงานที่ได้รับมีความเหมาะสม กับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ.....
8.	งานที่ปฏิบัติอยู่ก่อให้เกิดความพึงพอใจใน การทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างเต็มความสามารถ.....
9.	ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิด กำลังใจที่ดีในการทำงาน.....
	<u>ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน</u>					
10.	ได้รับเสรีภาพในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ งานที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้ขอบเขตที่ กำหนดในกฎระเบียบของธนาคาร.....
11.	อิสระในการทำงานของตนเองอย่างเต็ม ความสามารถ.....
12.	ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในสิทธิในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน.....
13.	พนักงานมีอิสระในการเสนอแนะความคิด เห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ แก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน.....

ลำดับ	ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14.	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้อง กับงานที่ปฏิบัติอยู่ ระหว่างผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอย่างเป็นอิสระ.....
15.	ท่านทราบและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และ ขอบเขตในการปฏิบัติงานของตนเอง.....
16.	สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ งานของตนเองได้ทันทีในเบื้องต้น.....
17.	เคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่นในการ ปฏิบัติงาน.....
18.	สามารถเลือกปฏิบัติงานตามความสำคัญ เร่งด่วนภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของตนเอง.....
19.	สามารถกำหนดระยะเวลาการทำงานใน งานแต่ละชิ้นเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับ บัญชาได้ด้วยตนเอง.....
<u>ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</u>						
20.	ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน.....
21.	ผู้บังคับบัญชามีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และให้การดูแลทุกข์สุข.....
22.	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้อง กับงานที่ปฏิบัติอยู่ระหว่างกัน.....
23.	ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน.....

ลำดับ	ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
24.	มีการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงานเป็นอย่างดี.....
25.	พนักงานให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน.....
26.	มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน..
27.	พนักงานและผู้บังคับบัญชาร่วมกันสร้าง บรรยากาศที่ดีในการสร้างเสริมความคิด สร้างสรรค์ที่ดีในการทำงาน.....
28.	ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา สร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ.....
<u>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน</u>						
29.	งานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้พนักงานมีโอกาส สร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานได้อย่าง ใกล้ชิด.....
30.	ผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจและให้ความ ร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน.....
31.	ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการให้ ความร่วมมือช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงานร่วมกัน.....
32.	ได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิและ หน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน.....
33.	พนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันมีการสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงาน.....

ลำดับ	ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังจากปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
34.	ส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน.....
35.	ความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อระหว่างพนักงาน แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะร่วมกัน ทำงานเป็นทีมได้.....
36.	เพื่อนร่วมงานแสดงความเห็นอกเห็นใจ และให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน.....
37.	ให้คำแนะนำปรึกษา และไม่ซ้ำเติมเมื่อเกิด ความผิดพลาดในงานที่ปฏิบัติ.....
38.	แสดงความจริงใจและสามัคคีในการ ทำงานร่วมกัน.....

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของ
พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

1. ปัญหาในการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

.....

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง ในความร่วมมือของท่าน

นางสาว วันเพ็ญ แซ่มสุชี

นิสิตปริญญาโท สาขาธุรกิจศึกษา

ภาคผนวก ค.

ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



ที่ ทม ๑๐๑๒/ ม.๕ ๕๗

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาววันเพ็ญ แซ่มสุชี นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน” โดยมี อาจารย์รัฐ สาเรือง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายบรรพต ประเทศ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาววันเพ็ญ แซ่มสุชี ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๖, ๕๖๔๔

โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๕



ที่ ทม ๑๐๑๒/ ๓ ผู้ส/ส

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๑๑ ตุลาคม ๒๕๔๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาววันเพ็ญ แซ่มสุชี นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน” โดยมี อาจารย์รัฐ สาเรือง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์สุรพงษ์ อุชชิน หัวหน้าหน่วยการวางแผนและพัฒนาระบบ และ นายกำพล ทวนทอง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อกลาง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาววันเพ็ญ แซ่มสุชี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๖, ๕๖๔๔

โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๕



ที่ ทม ๑๐๑๒/ ๓ ผู้ส.๓

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาววันเพ็ญ แซ่มสุชี นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน” โดยมี อาจารย์รัฐ สาเรือง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์สุรพงษ์ อุชชิน หัวหน้าหน่วยการวางแผนและพัฒนาระบบ และ นายกำพล ทวนทอง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อกลาง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาววันเพ็ญ แซ่มสุชี ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๖, ๕๖๔๔

โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๕

ภาคผนวก ง.
ตารางแสดงรายละเอียดเพิ่มเติม

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน	ระดับความคิดเห็นของ พนักงานบริหาร			ระดับความคิดเห็นของ พนักงานปฏิบัติการ		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานให้สอดคล้อง กับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเพื่อให้เกิด ความชัดเจนในการทำงาน	3.74	.93	มาก	3.33	1.10	ปานกลาง
2. มีส่วนร่วมและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคาร นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย	3.35	.88	ปานกลาง	3.11	.97	ปานกลาง
3. ได้รับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่าง สม่ำเสมอ	3.50	.85	มาก	3.26	.94	ปานกลาง
4. การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งเป็นไปตามประสิทธิภาพในการทำงาน	3.21	.93	ปานกลาง	2.92	.98	ปานกลาง
4. การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งเป็นไปตามประสิทธิภาพในการทำงาน	3.25	.84	ปานกลาง	3.26	.99	ปานกลาง
5. สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ดี และมีความปลอดภัย	3.15	1.00	ปานกลาง	3.29	1.11	ปานกลาง
6. ไม่มีความวิตกกังวลว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือลด จ้าง ทำให้มีกำลังใจและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน	3.07	.87	ปานกลาง	2.99	.96	ปานกลาง
7. อัตราค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นที่เกี่ยวข้องกับการ ทำงานที่ได้รับมีความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบ	3.54	.77	มาก	3.11	.88	ปานกลาง
8. งานที่ปฏิบัติอยู่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ	3.35	.96	มาก	3.05	.98	ปานกลาง
9. ขวัญและกำลังใจในการทำงานทำให้เกิดกำลังใจที่ดีใน การทำงาน						
รวม	3.37	.57	ปาน กลาง	3.15	.64	ปานกลาง

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของ พนักงานบริหาร			ระดับความคิดเห็นของ พนักงานปฏิบัติการ		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
10. ได้รับเสรีภาพในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดในกฎระเบียบของธนาคาร	3.58	.82	มาก	3.28	.97	ปานกลาง
11. อิสระในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ	3.57	.89	มาก	3.30	.86	ปานกลาง
12. ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในสิทธิในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.58	.86	มาก	3.23	.80	ปานกลาง
13. พนักงานมีอิสระในการเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบแก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน	3.44	.90	มาก	3.14	.86	ปานกลาง
14. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอย่างเป็นอิสระ	3.51	.80	มาก	3.48	.86	ปานกลาง
15. ท่านทราบและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงานของตนเอง	3.86	.77	มาก	3.50	.79	มาก
16. สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้ทันทีในเบื้องต้น	3.57	.68	มาก	3.36	.79	ปานกลาง
17. เคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	3.95	.73	มาก	3.51	.85	มาก
18. สามารถเลือกปฏิบัติงานตามความสำคัญเร่งด่วนภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	3.69	.79	มาก	3.33	.85	ปานกลาง
19. สามารถกำหนดระยะเวลาการทำงานในงานแต่ละชิ้นเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเอง	3.52	.86	มาก	3.38	.81	ปานกลาง
รวม	3.62	.55	มาก	3.35	.51	ปานกลาง

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็นของ พนักงานบริหาร			ระดับความคิดเห็นของ พนักงานปฏิบัติการ		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
20. ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	3.68	.83	มาก	3.45	.85	ปานกลาง
21. ผู้บังคับบัญชามีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีและให้ การดูแลทุกข์สุข	3.67	.88	มาก	3.24	.91	ปานกลาง
22. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงาน ที่ปฏิบัติอยู่ระหว่างกัน	3.56	.90	มาก	3.15	.93	ปานกลาง
23. ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติ งานร่วมกัน	3.55	.88	มาก	3.20	.97	ปานกลาง
24. มีการร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ งานเป็นอย่างดี	3.60	.79	มาก	3.37	.90	ปานกลาง
25. พนักงานให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงาน	3.65	.72	มาก	3.30	.77	ปานกลาง
26. มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน	3.63	.82	มาก	3.26	.77	ปานกลาง
27. พนักงานและผู้บังคับบัญชาร่วมกันสร้าง บรรยากาศที่ดีในการสร้างเสริมความคิดสร้าง สรรค์ที่ดีในการทำงาน	3.62	.89	มาก	3.15	.78	ปานกลาง
28. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา สร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงานอยู่เสมอ	3.52	.81	มาก	3.17	.83	ปานกลาง
รวม	3.61	.65	มาก	3.25	.61	ปานกลาง

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับชั้นของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระดับความคิดเห็นของ พนักงานบริหาร			ระดับความคิดเห็นของ พนักงานปฏิบัติการ		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
29. งานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้พนักงานมีโอกาสสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานได้อย่างใกล้ชิด	3.52	.87	มาก	3.45	.78	ปานกลาง
30. ผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือใน การปฏิบัติงานร่วมกัน	3.68	.77	มาก	3.42	.66	ปานกลาง
31. ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือ ช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	3.61	.85	มาก	3.36	.74	ปานกลาง
32. ได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิและหน้าที่ ระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน	3.73	.83	มาก	3.36	.76	ปานกลาง
33. พนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันมีการสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.75	.86	มาก	3.53	.88	มาก
34. ส่งเสริมและให้กำลังใจการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.64	.79	มาก	3.61	.80	มาก
35. ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่างพนักงานแสดงให้เห็น ถึงความสามารภที่จะร่วมกันทำงานเป็นทีม ได้	3.71	.76	มาก	3.63	.82	มาก
36. เพื่อนร่วมงานแสดงความเห็นอกเห็นใจและให้ ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.73	.55	มาก	3.62	.82	มาก
37. ให้คำแนะนำปรึกษา และไม่ซ้ำเติมเมื่อเกิดความ ผิดพลาดในงานที่ปฏิบัติงาน	3.66	.81	มาก	3.42	.93	ปานกลาง
38. แสดงความจริงใจและสามัคคีในการทำงาน ร่วมกัน	3.67	.84	มาก	3.59	.98	มาก
รวม	3.67	.51	มาก	3.50	.53	มาก

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามเพศของพนักงาน
ด้านความมั่นคงในงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน	ระดับความคิดเห็นของ พนักงานเพศชาย			ระดับความคิดเห็นของ พนักงานเพศหญิง		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนง. เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน	3.52	1.05	มาก	3.69	.96	มาก
2. มีส่วนร่วมและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคารนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย	3.29	.94	ปานกลาง	3.43	.79	ปานกลาง
3. ได้รับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ	3.42	.89	มาก	3.50	.79	มาก
4. การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามประสิทธิภาพในการทำงาน	3.11	.91	ปานกลาง	3.08	1.01	ปานกลาง
5. สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ดี และมีความปลอดภัย	3.23	.89	ปานกลาง	3.28	.91	ปานกลาง
6. ไม่มีความวิตกกังวลว่าจะต้องถูกออกจากงานหรืองดจ้าง ทำให้มีกำลังใจและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน	3.15	1.09	ปานกลาง	3.26	.97	ปานกลาง
7. อัตราค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมีความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	3.02	.88	ปานกลาง	3.07	.93	ปานกลาง
8. งานที่ปฏิบัติอยู่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ	3.35	.86	ปานกลาง	3.43	.81	ปานกลาง
9. ขวัญและกำลังใจในการทำงานทำให้เกิดกำลังใจที่ดีในการทำงาน	3.25	.97	ปานกลาง	3.25	.99	ปานกลาง
รวม	3.25	.62	ปานกลาง	3.33	.59	ปานกลาง

ตาราง 36 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามเพศของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของพนักงานเพศชาย			ระดับความคิดเห็นของพนักงานเพศหญิง		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
10. ได้รับเสรีภาพในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดในกฎระเบียบของธนาคาร	3.48	0.91	ปานกลาง	3.47	.87	ปานกลาง
11. อิสระในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ	3.38	.89	ปานกลาง	3.59	.87	มาก
12. ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในสิทธิในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.42	.91	ปานกลาง	3.50	.78	มาก
13. พนักงานมีอิสระในการเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบแก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน	3.32	.92	ปานกลาง	3.35	.87	ปานกลาง
14. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอย่างเป็นอิสระ	3.53	.88	มาก	3.46	.75	ปานกลาง
15. ทำนทรวบและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงานของตนเอง	3.69	.77	มาก	3.80	.82	มาก
16. สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้ทันทีในเบื้องต้น	3.44	.75	ปานกลาง	3.56	.70	มาก
17. เคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	3.79	.82	มาก	3.77	.77	มาก
18. สามารถเลือกปฏิบัติงานตามความสำคัญเร่งด่วนภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	3.50	.87	มาก	3.65	.78	มาก
19. สามารถกำหนดระยะเวลาการทำงานในงานแต่ละชิ้นเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเอง	3.37	.83	ปานกลาง	3.60	.84	มาก
รวม	3.49	.55	ปานกลาง	3.58	.54	มาก

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามเพศของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็นของ พนักงานเพศชาย			ระดับความคิดเห็นของ พนักงานเพศหญิง		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
20. ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	3.58	.77	มาก	3.63	.93	มาก
21. ผู้บังคับบัญชามีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและให้ การดูแลทุกข์สุข	3.52	.89	มาก	3.56	.94	มาก
22. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงาน ที่ปฏิบัติอยู่ระหว่างกัน	3.40	.96	ปานกลาง	3.44	.90	ปานกลาง
23. ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติ งานร่วมกัน	3.38	.95	ปานกลาง	3.50	.89	มาก
24. มีการร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ งานเป็นอย่างดี	3.55	.91	มาก	3.49	.75	ปานกลาง
25. พนักงานให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงาน	3.48	.79	ปานกลาง	3.60	.70	มาก
26. มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน	3.43	.85	ปานกลาง	3.59	.79	มาก
27. พนักงานและผู้บังคับบัญชาร่วมกันสร้าง บรรยากาศที่ดีในการสร้างเสริมความคิดสร้าง สรรค์ที่ดีในการทำงาน	3.44	.93	ปานกลาง	3.48	.82	ปานกลาง
28. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา สร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงานอยู่เสมอ	3.40	.87	ปานกลาง	3.41	.80	ปานกลาง
รวม	3.46	.68	ปานกลาง	3.52	.62	มาก

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามเพศของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระดับความคิดเห็นของพนักงานเพศชาย			ระดับความคิดเห็นของพนักงานเพศหญิง		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
29. งานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้พนักงานมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้อย่างใกล้ชิด	3.46	.90	ปานกลาง	3.53	.75	มาก
30. ผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.59	.79	มาก	3.58	.69	มาก
31. ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.55	.89	มาก	3.49	.73	ปานกลาง
32. ได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิและหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน	3.65	.82	มาก	3.54	.82	มาก
33. พนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.75	.84	มาก	3.58	.90	มาก
34. ส่งเสริมและให้กำลังใจการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.58	.83	มาก	3.68	.75	มาก
35. ความสัมพันธ์ฉันมิตรระหว่างพนักงานแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะร่วมกันทำงานเป็นทีมได้	3.70	.80	มาก	3.66	.75	มาก
36. เพื่อนร่วมงานแสดงความเห็นอกเห็นใจและให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.76	.83	มาก	3.62	.77	มาก
37. ให้คำแนะนำปรึกษา และไม่ซ้ำเติมเมื่อเกิดความผิดพลาดในงานที่ปฏิบัติงาน	3.60	.90	มาก	3.55	.81	มาก
38. แสดงความจริงใจและสามัคคีในการทำงานร่วมกัน	3.71	.91	มาก	3.56	.88	มาก
รวม	3.64	.63	มาก	3.58	.54	มาก

ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามอายุ ด้านความมั่นคงในงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 30 ปี N = 83			30-40 ปี N = 220			40 ปีขึ้นไป N = 61		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน	3.61	1.10	มาก	3.66	.89	มาก	3.36	1.26	ปานกลาง
2. มีส่วนร่วมและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคารนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย	3.20	.86	ปานกลาง	3.47	.85	ปานกลาง	3.16	.95	ปานกลาง
3. ได้รับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ	3.39	.92	ปานกลาง	3.42	.81	ปานกลาง	3.42	1.10	ปานกลาง
4. การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามประสิทธิภาพในการทำงาน	3.06	.92	ปานกลาง	3.15	.94	ปานกลาง	3.08	1.06	ปานกลาง
5. สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานรวมถึงเครื่องอุปกรณ์ต่างๆ ในปฏิบัติงานที่ดี และมีความปลอดภัย	3.28	1.05	ปานกลาง	3.29	.78	ปานกลาง	3.09	1.04	ปานกลาง
5. ไม่มีความวิตกกังวลว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือด่าจ้าง ทำให้มีกำลังใจและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน	3.12	1.14	ปานกลาง	3.26	.96	ปานกลาง	3.11	1.17	ปานกลาง
6. อัตราค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่รับรู้มีความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	2.91	.99	ปานกลาง	3.07	.86	ปานกลาง	3.11	.93	ปานกลาง
7. งานที่ปฏิบัติอยู่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ	3.30	.86	ปานกลาง	3.43	.79	ปานกลาง	3.36	.96	ปานกลาง
8. ขวัญและกำลังใจในการทำงานทำให้เกิดกำลังใจที่ดีในการทำงาน	3.02	1.03	ปานกลาง	3.33	.95	ปานกลาง	3.27	.96	ปานกลาง
รวม	3.21	.60	ปานกลาง	3.34	0.57	ปานกลาง	3.22	0.73	ปานกลาง

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามอายุ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 30 ปี N = 83			30-40 ปี N = 220			40 ปีขึ้นไป N = 61		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
9. ได้รับเสรีภาพในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดในกฎระเบียบของธนาคาร	3.49	1.05	ปานกลาง	3.44	.81	ปานกลาง	3.60	.93	มาก
10. อิสระในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ	3.54	.91	มาก	3.44	.85	ปานกลาง	3.52	.99	มาก
11. ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในสิทธิในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.37	.90	ปานกลาง	3.45	.84	ปานกลาง	3.59	.84	มาก
12. พนักงานมีอิสระในการเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบแก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน	3.21	.92	ปานกลาง	3.38	.87	ปานกลาง	3.36	.96	ปานกลาง
13. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอย่างเป็นอิสระ	3.43	.85	ปานกลาง	3.44	.83	ปานกลาง	3.81	.69	มาก
14. ท่านทราบและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงานของตนเอง	3.59	.93	มาก	3.73	.70	มาก	3.98	.86	มาก
15. สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้ทันทีในเบื้องต้น	3.48	.88	ปานกลาง	3.44	.65	ปานกลาง	3.72	.73	มาก
16. เคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	3.67	.87	มาก	3.82	.78	มาก	3.80	.74	มาก
17. สามารถเลือกปฏิบัติงานตามความสำคัญเร่งด่วนภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	3.45	.76	ปานกลาง	3.63	.79	มาก	3.49	1.04	ปานกลาง
18. สามารถกำหนดระยะเวลาการทำงานในงานแต่ละชิ้นเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเอง	3.50	.84	มาก	3.51	.82	มาก	3.29	.91	ปานกลาง
รวม	3.47	0.58	ปานกลาง	3.53	0.53	มาก	3.61	0.58	มาก

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามอายุ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 30 ปี			30-40 ปี			40 ปีขึ้นไป		
	N = 83			N = 220			N = 61		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
19. ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.57	.93	มาก	3.63	.82	มาก	3.54	.82	มาก
20. ผู้บังคับบัญชามีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและให้การดูแลทุกข์สุข	3.43	.88	ปานกลาง	3.55	.93	มาก	3.57	.88	มาก
21. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ระหว่างกัน	3.26	1.00	ปานกลาง	3.45	.89	ปานกลาง	3.50	.97	มาก
22. ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.27	1.02	ปานกลาง	3.50	.87	มาก	3.39	.97	ปานกลาง
23. มีการร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.40	.95	ปานกลาง	3.50	.81	มาก	3.73	.77	มาก
24. พนักงานให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.43	.84	ปานกลาง	3.56	.74	มาก	3.59	.69	มาก
25. มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน	3.40	.85	ปานกลาง	3.52	.79	มาก	3.57	.90	มาก
26. พนักงานและผู้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่ดีในการทำงาน	3.31	.84	ปานกลาง	3.49	.89	ปานกลาง	3.54	.92	มาก
27. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ	3.37	.89	ปานกลาง	3.37	.83	ปานกลาง	3.57	.80	มาก
รวม	3.35	0.70	ปานกลาง	3.51	0.64	มาก	3.55	0.63	มาก

ตาราง 42 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามอายุ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 30 ปี N = 83			30-40 ปี N = 220			40 ปีขึ้นไป N = 61		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
28. งานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้พนักงานมี โอกาสสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วม งานได้อย่างใกล้ชิด	3.51	.84	มาก	3.45	.81	ปานกลาง	3.62	.96	มาก
29. ผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจและให้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วม กัน	3.42	.66	ปานกลาง	3.63	.94	มาก	3.67	.94	มาก
30. ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการ ให้ความร่วมมือช่วยแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.40	.79	ปานกลาง	3.53	.77	มาก	3.67	.99	มาก
31. ได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิ และหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน	3.53	.84	มาก	3.60	.76	มาก	3.72	1.01	มาก
32. พนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันมีการ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.69	.97	มาก	3.66	.78	มาก	3.68	1.04	มาก
33. ส่งเสริมและให้กำลังใจการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	3.68	.85	มาก	3.59	.76	ปานกลาง	3.72	.85	มาก
34. ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่าง พนักงานแสดงให้เห็นถึงความ สามารถที่จะร่วมกันทำงานเป็นทีมได้	3.75	.91	มาก	3.61	.69	มาก	3.83	.85	มาก
35. เพื่อนร่วมงานแสดงความเห็นอกเห็น ใจและให้ความช่วยเหลือในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน	3.80	.81	มาก	3.60	.73	มาก	3.86	.99	มาก
36. ให้คำแนะนำปรึกษา และไม่ซ้ำเติม เมื่อเกิดความผิดพลาดในงานที่ ปฏิบัติงาน	3.51	1.07	มาก	3.58	.73	มาก	3.67	.99	มาก
37. แสดงความจริงใจและสามัคคีในการ ทำงานร่วมกัน	3.78	.98	มาก	3.58	.80	มาก	3.67	1.06	มาก
รวม	3.61	0.62	ปานกลาง	3.58	0.54	มาก	3.71	0.72	มาก

ตาราง 43 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการ
ปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านความมั่นคงในงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 32			ปริญญาตรี N = 254			สูงกว่าปริญญาตรี N = 78		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน	3.03	1.33	ปานกลาง	3.65	.90	มาก	3.66	1.15	มาก
2. มีส่วนร่วมและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคารนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย	2.93	1.10	ปานกลาง	3.36	.80	ปานกลาง	3.51	.96	มาก
3. ได้รับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ	2.90	1.02	ปานกลาง	3.43	.83	ปานกลาง	3.57	.93	มาก
4. การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามประสิทธิภาพในการทำงาน	2.81	1.09	ปานกลาง	3.11	.93	ปานกลาง	3.25	.97	ปานกลาง
5. สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ดี และมีความปลอดภัย	2.68	.99	ปานกลาง	3.36	.84	ปานกลาง	3.14	.93	ปานกลาง
6. ไม่มีความวิตกกังวลว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือด่าจ้ง ทำให้มีกำลังใจ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน	3.18	1.14	ปานกลาง	3.18	1.03	ปานกลาง	3.29	1.04	ปานกลาง
7. อัตราค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมีความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	3.21	.94	ปานกลาง	3.01	.92	ปานกลาง	3.07	.83	ปานกลาง
8. งานที่ปฏิบัติอยู่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ	2.87	.83	ปานกลาง	3.46	.79	ปานกลาง	3.37	.91	ปานกลาง
9. ขวัญและกำลังใจในการทำงานทำให้เกิดกำลังใจที่ดีในการทำงาน	3.03	.99	ปานกลาง	3.21	.95	ปานกลาง	3.47	1.04	ปานกลาง
รวม	2.96	0.74	ปานกลาง	3.31	0.56	ปานกลาง	3.37	0.67	ปานกลาง

ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านความมีอิสระในการ
ปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี			ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	N = 32			N = 254			N = 78		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
10. ได้รับเสรีภาพในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดในกฎระเบียบของธนาคาร	3.18	.99	ปานกลาง	3.50	.86	มาก	3.51	1.00	มาก
11. อิสระในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ	3.31	.85	ปานกลาง	3.49	.86	ปานกลาง	3.51	1.00	มาก
12. ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในสิทธิในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.25	.87	ปานกลาง	3.44	.81	ปานกลาง	3.58	.97	มาก
13. พนักงานมีอิสระในการเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบแก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน	3.00	.87	ปานกลาง	3.33	.87	ปานกลาง	3.51	.96	มาก
14. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอย่างเป็นอิสระ	3.56	.98	มาก	3.48	.79	ปานกลาง	3.53	.86	มาก
15. ท่านทราบและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงานของตนเอง	3.37	.87	ปานกลาง	3.76	.76	มาก	3.82	.83	มาก
16. สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้ทันทีในเบื้องต้น	3.28	.88	ปานกลาง	3.50	.70	มาก	3.57	.74	มาก
17. เคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	3.50	.87	มาก	3.77	.78	มาก	3.93	.81	มาก
18. สามารถเลือกปฏิบัติงานตามความสำคัญเร่งด่วนภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	3.25	.95	ปานกลาง	3.56	.78	มาก	3.73	.92	มาก
19. สามารถกำหนดระยะเวลาการทำงานในงานแต่ละชิ้นเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเอง	3.31	.96	ปานกลาง	3.45	.81	ปานกลาง	3.61	.88	มาก
รวม	3.30	0.56	ปานกลาง	3.53	0.52	มาก	3.63	0.63	มาก

ตาราง 45 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับ
บัญชา

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 32			ปริญญาตรี N = 254			สูงกว่าปริญญาตรี N = 78		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
20. ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.21	.94	ปานกลาง	3.62	.86	มาก	3.70	.74	มาก
21. ผู้บังคับบัญชามีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและให้การดูแลทุกข์สุข	2.96	.86	ปานกลาง	3.59	.91	มาก	3.55	.87	มาก
22. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ระหว่างกัน	2.87	1.12	ปานกลาง	3.45	.87	ปานกลาง	3.52	.96	มาก
23. ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานร่วมกัน	2.84	1.24	ปานกลาง	3.49	.88	ปานกลาง	3.48	.84	ปานกลาง
24. มีการร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.50	1.10	มาก	3.49	.81	ปานกลาง	3.62	.80	มาก
25. พนักงานให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.15	.95	ปานกลาง	3.57	.70	มาก	3.57	.81	มาก
26. มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน	3.60	.80	มาก	3.55	.82	มาก	3.51	.80	มาก
27. พนักงานและผู้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการสร้างเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่ดีในการทำงาน	2.96	.86	ปานกลาง	3.47	.86	ปานกลาง	3.61	.90	มาก
28. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ	3.09	.92	ปานกลาง	3.44	.81	ปานกลาง	3.42	.89	ปานกลาง
รวม	3.07	0.69	ปานกลาง	3.52	0.62	มาก	3.55	0.67	มาก

ตาราง 46 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน
ร่วมงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี			ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	N = 32			N = 254			N = 78		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
29. งานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้พนักงานมี โอกาสสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วม งานได้อย่างใกล้ชิด	3.21	.83	ปานกลาง	3.53	.81	มาก	3.47	.92	ปานกลาง
30. ผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจและให้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วม กัน	3.34	.74	ปานกลาง	3.59	.72	มาก	3.66	.81	มาก
31. ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการ ให้ความร่วมมือช่วยแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.50	.87	มาก	3.48	.81	ปานกลาง	3.67	.82	มาก
32. ได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิ และหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน	3.40	.94	ปานกลาง	3.61	.81	มาก	3.66	.83	มาก
33. พนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันมีการ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.50	1.13	มาก	3.66	.86	มาก	3.78	.78	มาก
34. ส่งเสริมและให้กำลังใจการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	3.87	.79	มาก	3.53	.78	มาก	3.84	.79	มาก
35. ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่าง พนักงานแสดงให้เห็นถึงความ สามารถที่จะร่วมกันทำงานเป็นทีมได้	3.87	.87	มาก	3.62	.77	มาก	3.79	.74	มาก
36. เพื่อนร่วมงานแสดงความเห็นอกเห็น ใจและให้ความช่วยเหลือในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน	3.87	.94	มาก	3.66	.77	มาก	3.73	.86	มาก
37. ให้คำแนะนำปรึกษา และไม่ซ้ำเติม เมื่อเกิดความผิดพลาดในงานที่ ปฏิบัติงาน	3.71	.99	มาก	3.56	.84	มาก	3.58	.87	มาก
38. แสดงความจริงใจและสามัคคีในการ ทำงานร่วมกัน	3.75	.98	มาก	3.61	.86	มาก	3.71	.97	มาก
รวม	3.60	0.64	มาก	3.59	0.57	มาก	3.69	0.62	มาก

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการ
ปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานด้านความมั่นคงในงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 5 ปี N = 56			5-10 ปี N = 168			10 ปี ขึ้นไป N = 139		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน	3.66	.93	มาก	3.73	1.01	มาก	3.42	1.02	ปานกลาง
2. มีส่วนร่วมและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคารนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย	3.30	.80	ปานกลาง	3.38	.84	ปานกลาง	3.35	.95	ปานกลาง
3. ได้รับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ	3.46	.87	ปานกลาง	3.51	.88	มาก	3.29	.89	ปานกลาง
4. การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามประสิทธิภาพในการทำงาน	3.19	.81	ปานกลาง	3.19	1.02	ปานกลาง	2.99	.92	ปานกลาง
5. สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ดี และมีความปลอดภัย	3.14	.99	ปานกลาง	3.38	.84	ปานกลาง	3.15	.90	ปานกลาง
6. ไม่มีความวิตกกังวลว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือด่าจ้ง ทำให้มีกำลังใจและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน	3.35	1.21	ปานกลาง	3.24	.98	ปานกลาง	3.09	1.04	ปานกลาง
7. อัตราค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมีความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	3.08	.85	ปานกลาง	2.97	.96	ปานกลาง	3.10	.84	ปานกลาง
8. งานที่ปฏิบัติอยู่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ	3.26	.75	ปานกลาง	3.45	.82	ปานกลาง	3.36	.89	ปานกลาง
9. ขวัญและกำลังใจในการทำงานทำให้เกิดกำลังใจที่ดีในการทำงาน	3.19	.90	ปานกลาง	3.35	1.06	ปานกลาง	3.15	.90	ปานกลาง
รวม	3.29	0.46	ปานกลาง	3.35	0.64	ปานกลาง	3.21	0.62	ปานกลาง

ตาราง 48 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความมีอิสระ
ในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 5 ปี			5-10 ปี			10 ปี ขึ้นไป		
	N = 56			N = 168			N = 139		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
10. ได้รับเสรีภาพในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดในกฎระเบียบของธนาคาร	3.50	1.09	มาก	3.52	.84	มาก	3.42	.82	ปานกลาง
11. อิสระในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ	3.53	.97	มาก	3.48	.90	ปานกลาง	3.46	.84	ปานกลาง
12. ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในสิทธิในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.25	.97	ปานกลาง	3.51	.81	มาก	3.48	.83	ปานกลาง
13. พนักงานมีอิสระในการเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบแก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน	3.19	.88	ปานกลาง	3.29	.89	ปานกลาง	3.45	.91	ปานกลาง
14. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอย่างเป็นอิสระ	3.62	.86	มาก	3.42	.80	ปานกลาง	3.54	.83	มาก
15. ท่านทราบและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงานของตนเอง	3.73	.79	มาก	3.73	.87	มาก	3.76	.69	มาก
16. สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้ทันทีในเบื้องต้น	3.51	.78	มาก	3.52	.72	มาก	3.46	.72	ปานกลาง
17. เคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	3.78	.90	มาก	3.89	.77	มาก	3.65	.77	มาก
18. สามารถเลือกปฏิบัติงานตามความสำคัญเร่งด่วนภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	3.46	.78	ปานกลาง	3.55	.83	มาก	3.62	.85	ปานกลาง
19. สามารถกำหนดระยะเวลาการทำงานในงานแต่ละชิ้นเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเอง	3.57	.84	มาก	3.47	.84	ปานกลาง	3.45	.86	ปานกลาง
รวม	3.51	0.53	มาก	3.54	0.57	มาก	3.53	0.54	มาก

ตาราง 49 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์
กับผู้บังคับบัญชา

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 5 ปี N = 56			5-10 ปี N = 168			10 ปี ขึ้นไป N = 139		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
20. ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.55	.82	มาก	3.74	.80	มาก	3.46	.89	ปานกลาง
21. ผู้บังคับบัญชามีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและให้การดูแลทุกข์สุข	3.57	.68	มาก	3.57	.94	มาก	3.46	.96	ปานกลาง
22. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ระหว่างกัน	3.25	.89	ปานกลาง	3.52	.88	มาก	3.35	1.00	ปานกลาง
23. ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.33	.87	ปานกลาง	3.53	.88	มาก	3.35	.99	ปานกลาง
24. มีการร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.46	.83	ปานกลาง	3.52	.85	มาก	3.54	.84	มาก
25. พนักงานให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.50	.68	มาก	3.60	.79	มาก	3.46	.73	ปานกลาง
26. มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน	3.39	.70	ปานกลาง	3.55	.84	มาก	3.48	.85	ปานกลาง
27. พนักงานและผู้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการสร้างเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่ดีในการทำงาน	3.39	.77	ปานกลาง	3.52	.90	มาก	3.42	.90	ปานกลาง
28. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ	3.46	.78	ปานกลาง	3.42	.93	ปานกลาง	3.36	.74	ปานกลาง
รวม	3.43	0.51	ปานกลาง	3.55	0.70	มาก	3.43	0.64	ปานกลาง

ตาราง 50 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลัง
การปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์
กับเพื่อนร่วมงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 5 ปี N = 56			5-10 ปี N = 168			10 ปี ขึ้นไป N = 139		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
29. งานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้พนักงานมี โอกาสสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วม งานได้อย่างใกล้ชิด	3.44	.85	ปานกลาง	3.42	.83	ปานกลาง	3.60	.84	มาก
30. ผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจและให้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วม กัน	3.46	.63	ปานกลาง	3.54	.74	มาก	3.71	.78	มาก
31. ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการ ให้ความร่วมมือช่วยแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.37	.75	ปานกลาง	3.53	.80	มาก	3.59	.86	มาก
32. ได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิ และหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน	3.42	.75	ปานกลาง	3.60	.83	มาก	3.69	.83	มาก
33. พนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันมีการ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.51	.95	มาก	3.69	.87	มาก	3.72	.84	มาก
34. ส่งเสริมและให้กำลังใจการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	3.73	.75	มาก	3.57	.79	มาก	3.68	.81	มาก
35. ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่าง พนักงานแสดงให้เห็นถึงความ สามารถที่จะร่วมกันทำงานเป็นทีมได้	3.73	.79	มาก	3.67	.82	มาก	3.68	.73	มาก
36. เพื่อนร่วมงานแสดงความเห็นอกเห็น ใจและให้ความช่วยเหลือในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน	3.75	.69	มาก	3.64	.83	มาก	3.74	.81	มาก
37. ให้คำแนะนำปรึกษา และไม่ซ้ำเติม เมื่อเกิดความผิดพลาดในงานที่ ปฏิบัติงาน	3.46	.97	ปานกลาง	3.55	.86	มาก	3.67	.80	มาก
38. แสดงความจริงใจและสามัคคีในการ ทำงานร่วมกัน	3.83	1.00	มาก	3.61	.84	มาก	3.61	.88	มาก
รวม	3.57	0.50	มาก	3.58	0.62	มาก	3.67	0.57	มาก

การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ที่ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

วิธีหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่ามีความเที่ยงตรงหรือไม่ โดยการเลือกตอบเป็นรายข้อดังนี้

1 = แน่ใจว่าตรง

0 = ไม่แน่ใจ

-1 = ไม่ตรงแน่นอน

นำผลคะแนนที่ได้มาเข้าสู่สูตร

$$IC = \sum R/N$$

โดย IC = ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและพฤติกรรม

$\sum R$ = ผลรวมของความคิดเห็นในแต่ละข้อของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

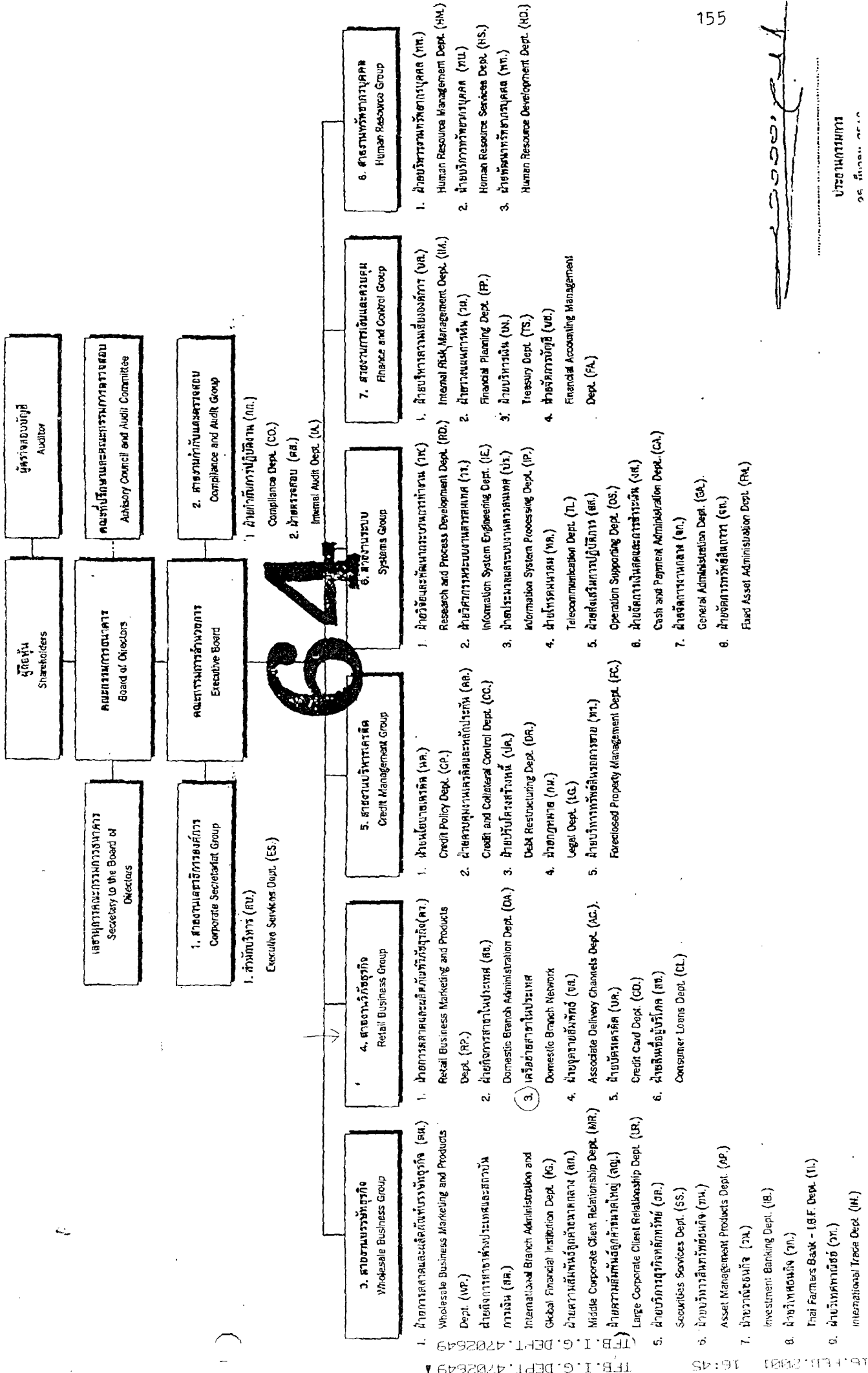
โดยหากดัชนีความสอดคล้องเท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ตาราง 51 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ข้อความถาม	คุณบรรพต ประเทศ (กสิกรไทย)	คุณสรพงษ์ อุชชิน (อาจารย์)	คุณก่าพล ทวนทอง (ครูศรีฯ)	ค่า IC
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว				
1. ระดับชั้นของพนักงาน.....	1	1	1	1.00
2. เพศ.....	1	1	1	1.00
3. อายุ.....	1	1	1	1.00
4. ระดับการศึกษา.....	1	1	1	1.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน.....	0	1	1	0.66
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน				
ด้านความมั่นคงในงาน				
1. มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนง. เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน.....	1	1	1	1.00
2. มีส่วนร่วมและรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคารนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย.....	0	1	1	0.66
3. ได้รับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ.....	-1	1	1	0.33
4. การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามประสิทธิภาพในการทำงาน.....	1	1	0	0.66
5. สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงานที่ดี และมีความปลอดภัย.....	0	1	1	0.66
6. ไม่มีความวิตกกังวลว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือด่าจ้ง ทำให้มีกำลังใจและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน.....	1	1	1	1.00
7. อัตราค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมีความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ.....	1	1	1	1.00
8. สร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความล้มเหลวและคำครหา.....	-1	0	0	-0.33
9. งานที่ปฏิบัติอยู่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ.....	0	1	1	0.66
10. ขวัญและกำลังใจในการทำงานทำให้เกิดกำลังใจที่ดีในการทำงาน.....	1	1	0	0.66
ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน				
11. ได้รับเสรีภาพในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดในกฎระเบียบของธนาคาร.....	1	1	1	1.00
12. อิสระในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ.....	1	1	1	1.00
13. ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในสิทธิในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	0	1	1	0.66
14. พนักงานมีอิสระในการเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบแก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน.....	1	1	1	1.00

15. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอย่างเป็นอิสระ.....	1	1	1	1.00
16. ท่านทราบและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงานของตนเอง.....	1	1	1	1.00
17. สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้ทันทีในเบื้องต้น.....	1	1	1	1.00
18. เคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่นในการปฏิบัติงาน.....	0	1	0	0.33
19. สามารถเลือกปฏิบัติงานตามความสำคัญเร่งด่วนภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง.....	1	0	1	0.66
20. สามารถกำหนดระยะเวลาการทำงานในงานแต่ละชิ้นเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเอง.....	0	0	1	0.33
<u>ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</u>				
21. ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	1	0	1	0.66
22. ผู้บังคับบัญชามีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและให้การดูแลทุกข์สุข.....	1	0	1	0.66
23. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ระหว่างกัน.....	1	1	1	1.00
24. ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานร่วมกัน.....	1	1	1	1.00
25. มีการร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี.....	1	1	1	1.00
26. พนักงานให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน.....	1	1	1	1.00
27. มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน.....	0	1	1	0.66
28. พนักงานและผู้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่ดีในการทำงาน.....	1	1	1	1.00
29. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ.....	1	1	1	1.00
30. ผู้บังคับบัญชาเข้าใจภาระงานของพนักงาน ภายหลังจากการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน เป็นอย่างดี.....	0	0	1	0.33
<u>ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</u>				
31. งานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้พนักงานมีโอกาสสร้างสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานได้อย่างใกล้ชิด.....	1	0	1	0.66
32. ผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน.....	1	0	1	0.66
33. ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกัน.....	1	1	1	1.00
34. ได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิและหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน.....	1	0	1	0.66
35. พนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน.....	1	1	1	1.00
36. ส่งเสริมและให้กำลังใจการปฏิบัติงานร่วมกัน.....	1	0	1	0.66
37. ความสัมพันธ์อันดีมิตรระหว่างพนักงานแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะร่วมกันทำงานเป็นทีมได้.....	1	1	1	1.00
38. เพื่อร่วมงานแสดงความเห็นอกเห็นใจและให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน.....	1	0	1	0.66
39. ให้คำแนะนำปรึกษา และไม่ซ้ำเติมเมื่อเกิดความผิดพลาดในงานที่ปฏิบัติงาน.....	1	1	1	1.00
40. แสดงความจริงใจและสามัคคีในการทำงานร่วมกัน.....	1	1	0	0.66

Thai Farmers Bank Public Company Limited Organization Chart

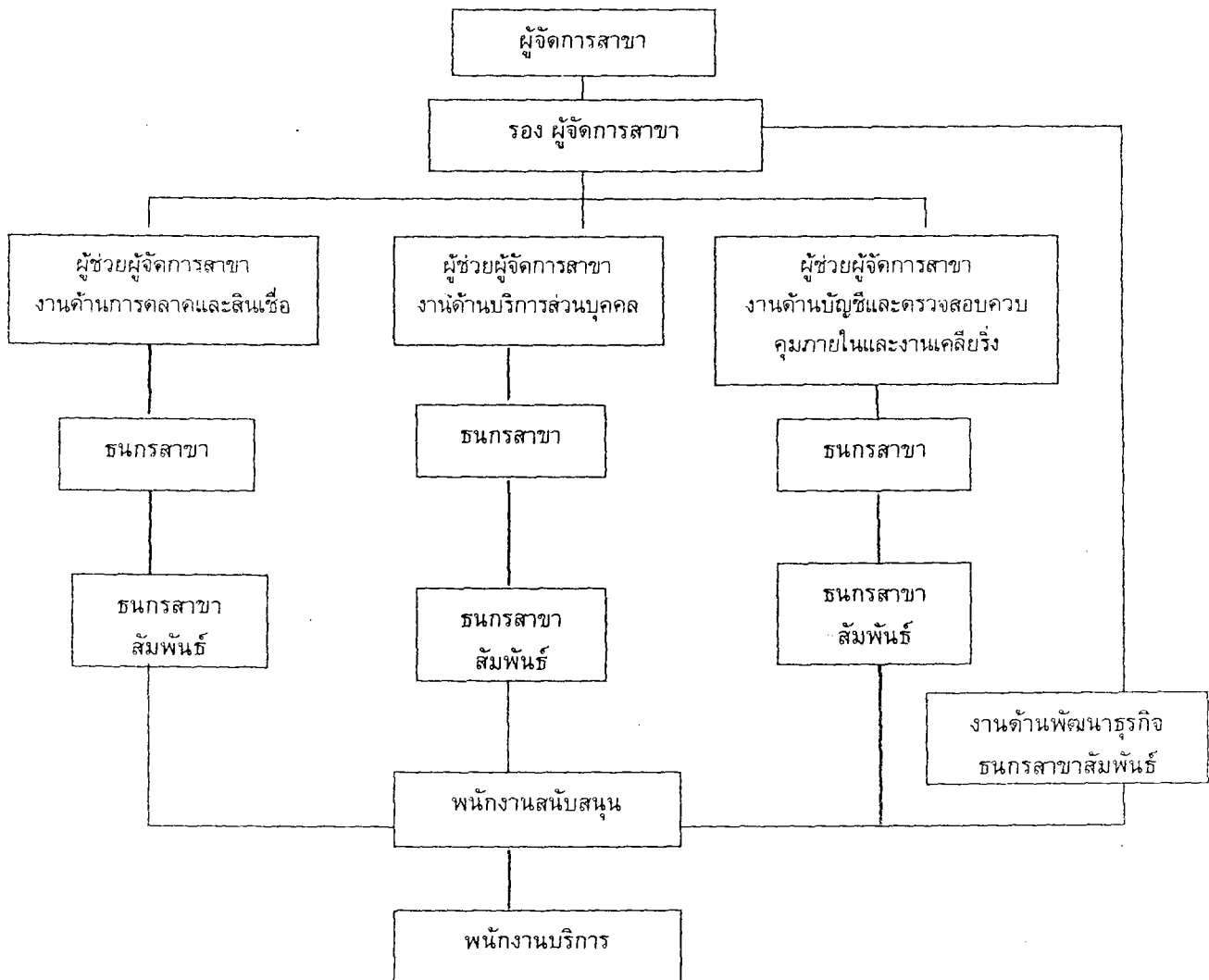


[Handwritten signature]

บมจ. ธนาคารกสิกรไทย

ผังโครงสร้างสาขา

(MAIN BRANCH ORGANIZATION CHART)



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาว วันเพ็ญ แซ่มสุชี
วันเดือนปีเกิด	10 มีนาคม พ.ศ. 2517
สถานที่เกิด	อำเภอ พระโขนง จังหวัด กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	541 ซอย สายน้ำทิพย์ สุขุมวิท 22 กรุงเทพมหานคร 10110
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	P.H. MiniMart
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2531	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสายน้ำผึ้ง
พ.ศ. 2534	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ภาษาต่างประเทศ) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตบพิตรพิมุข จักรวรรดิ
พ.ศ. 2536	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ภาษาธุรกิจ) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตบพิตรพิมุข จักรวรรดิ
พ.ศ. 2539	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบริหารงานบุคคล) มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2544	การศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน

บทคัดย่อ
ของ
นางสาว วันเพ็ญ แซ่มสุวี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา
พฤษภาคม 2544

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการ ปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ในด้านความมั่นคงในงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยจำแนกตาม ระดับชั้นของพนักงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 364 คน จำแนกเป็นพนักงานบริหาร จำนวน 238 คน พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 126 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประเมินค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS PC เพื่อหาค่าสถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t - test); การทดสอบค่าเอฟ (F - test) และทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของนิวแมน คูล (Newman Keuls) ผลการศึกษวิจัยพบว่า

1. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง

2. พนักงานบริหารมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยน จำนวนพนักงาน อยู่ในระดับมาก และพนักงานปฏิบัติการมีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

3. พนักงานบริหาร และพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานโดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

4. พนักงานเพศชาย และพนักงานเพศหญิง มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัย สำคัญทางสถิติ

5. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อ การปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็น ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความมั่นคงในงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 และด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

7. พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานโดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

THE OPINION OF THE EMPLOYEES OF THE THAI FARMERS BANK PCL.
IN BANGKOK METROPOLISTANT ABOUT JOB OPERATION AFTER
ADJUSTING THEIR NUMBER

ABSTRACT

BY

MISS WANPEN CHAMSUKEE

Presented in Partial Fulfillment of the requirements for the Master
Of Education Degree in Business Education
at Srinakharinwirot University
May 2001

This Master's Project was a research with its purposes to obtain The opinion of the employees of the Thai Farmers Bank Public Company Limited In Bangkok Metropolitant about job operation after adjusting their number, in four aspects : Job security, independency , superior relationship and colleague relationship ; and comparing the job satisfaction of the employees as classified by employees level , gender , age , educational qualification and work experience.

The sample used in this research included 364 employees of the Thai Farmers Bank Public Company Limited, derived from the stratified random sampling technique. The instrument used for collecting the data was the rating scale questionnaire of 38 items. The statistics used for analyzing the data were percentage , mean , standard deviation , t-test and F-test.

The main research findings were summarized as follows: -

1. The employees of the Thai Farmers Bank had the opinion about job operation after adjusting their number in all four aspects at moderate level.
2. The employees of the Thai Farmers Bank in the executive level had the opinion about job operation after adjusting their number in all four aspects at a high level. And the employees of the Thai Farmers Bank in the middle officer level had the opinion about job operation after adjusting their number in all four aspects at moderate level.
3. The employees of the Thai Farmers Bank with different level had the opinion about job operation after adjusting their number with statistically significant different at the .01 level.
4. The employees of the Thai Farmers Bank with different gender had the opinion about job operation after adjusting their number with no statistically significant different.
5. The employees of the Thai Farmers Bank with different age had the opinion about job operation after adjusting their number with no statistically significant different.
6. The employees of the Thai Farmers Bank with different educational qualifications had the opinion about job operation after adjusting their number with statistically significant different at the .01 level. And when considered in each aspect the job security , superior relationship were statistically significant different at the .01 level