

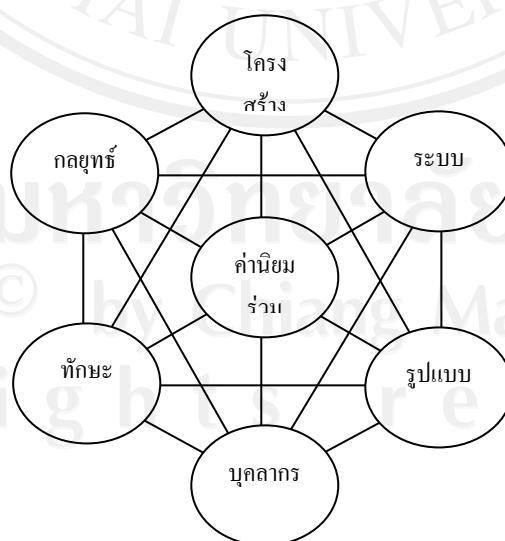
## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม : กรณีศึกษาเครือข่ายลูกค้าผู้ประกอบการ 2 ของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย มีทฤษฎี แนวคิด และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### ทฤษฎี และแนวคิด

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (สมยศ นาวิการ, 2546:2) อ้างถึงแนวความคิดของบริษัทที่ปรึกษาชื่อ แมคคินซี แอนด์ คอมพานี ได้พัฒนาแบบจำลอง 7-S ขึ้นมา เพื่อการวิเคราะห์การบริหาร แบบจำลองดังกล่าว ได้รับความนิยมนำแพร่หลาย เพราะว่าได้กลายเป็นรากฐานของการวิจัยของหนังสือขายดีที่สุด 2 เล่ม คือ The Art of Japanese Management และ In Search of Excellence ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบ บุคลากร ทักษะ และค่านิยม โดยปัจจัยดังกล่าวได้ถูกใช้เป็นรากฐานของการศึกษาองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งพบว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของปัจจัยทั้งหมด ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 แบบจำลอง 7-S

จากรูปที่ 1 แบบจำลอง 7-S นี้ เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ ตามรายละเอียดของปัจจัยทั้ง 7 ประการ ดังนี้

### 1. กลยุทธ์ (Strategy)

จะหมายถึงการวางแผนการกระทำของบริษัท เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ลูกค้า คู่แข่งขัน กลยุทธ์คือวิธีการที่บริษัทใช้ปรับปรุงฐานะของบริษัทให้ดีขึ้น โดยใช้การแข่งขัน เช่นการเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ การให้ลูกค้าที่ดีกว่าแก่ลูกค้า และการครอบครองส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น กลยุทธ์จะมีความสำคัญอย่างเห็นได้ชัด เมื่อบริษัทต้องการเอาชนะการแข่งขัน ภายในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง ที่การแข่งขันแพ้ชนะที่ส่วนแบ่งการตลาด

### 2. โครงสร้าง (Structure)

เมื่อพิจารณาถึงการพัฒนาแนวความคิดของโครงสร้าง โครงสร้างจะแบ่งงาน และประสานงาน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างการแบ่งงานและการประสานงาน การกระจายอำนาจออกไปและการกลับรวมอำนาจเข้ามา การจัดโครงสร้างสมัยก่อนจะแบ่งงานระหว่างการผลิตและการขาย การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ขนาดของการควบคุมที่จำกัด การรวมกลุ่มงานที่คล้ายกัน และอำนาจหน้าที่จะต้องเท่ากับความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีการใช้อยู่ทั่วไป ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่ที่มีระบบงานซับซ้อน ทำให้มีแนวคิดโครงสร้างใหม่ขึ้นมา เป็นการผสมผสานกันระหว่างความซับซ้อนขององค์กรและความจำเป็นของการควบคุม ซึ่งรูปแบบดังกล่าวมีข้อดีในด้านการให้ความสำคัญกับปัญหาที่สำคัญของโครงสร้างในปัจจุบัน เป็นการสร้างโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพในอนาคตในลักษณะของความยืดหยุ่น หรือ ชั่วโมง มากขึ้น

### 3. ระบบ (System)

เป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ต้องใช้เพื่อการดำเนินงานขององค์กร ระบบงบประมาณ ระบบบัญชีต้นทุน ระบบการฝึกอบรม และระบบผลตอบแทน ฯลฯ การดำเนินงานขององค์กร จะต้องขึ้นอยู่กับระบบเหล่านี้ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ส่วนมากเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ระบบ การเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยการจัดโครงสร้างใหม่จะเกิดขึ้นน้อยมาก ลักษณะที่น่าทึ่งอย่างหนึ่งของระบบคือ ระบบจะเป็นกระจกสะท้อนให้เห็นถึงฐานะขององค์กร องค์กรบางแห่งให้ความสำคัญน้อยมากเกี่ยวกับการวางแผนการตลาด ส่วน

แบ่งการตลาด และการวางแผนเพื่อลูกค้า ยังคงแต่มุ่งระบบภายในอยู่ ซึ่งหากไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์กรก็ไม้อาจบรรลุได้ ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือโครงสร้างมากนักแค่ไหน

#### 4. รูปแบบ (Styles)

ลักษณะอย่างหนึ่งของรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร คือการใช้เวลาในการบริหาร ผู้บริหารบางส่วนไม่ได้ใช้เวลาของเขาเพื่อการวางแผน การจัดองค์กร การจูงใจ และการควบคุม อย่างเหมาะสม โดยจะต้องทุ่มเทให้กับสิ่งต่าง ๆ อย่างไม่จบสิ้น ทำให้การบริหารขาดประสิทธิภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มมีการนำมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว แต่รูปแบบการบริหารบางครั้งใช้ได้ดีกับองค์กรหนึ่ง แต่กับอีกองค์กรหนึ่งกลับประสบความสำเร็จล้มเหลว ซึ่งเกิดจากรูปแบบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

#### 5. บุคลากร (Staff)

โดยทั่วไปองค์กรจะปฏิบัติกับบุคลากรในสองกรณี กรณีแรกจะกล่าวถึงการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจ่ายผลตอบแทน และอื่น ๆ กรณีที่สอง จะกล่าวถึงขวัญ ทัศนคติ แรงจูงใจ และพฤติกรรม ผู้บริหารระดับสูงมักจะไม่สนใจในทั้งสองกรณี กรณีแรกดูเหมือนเป็นเรื่องเล็กน้อย และควรปล่อยให้เป็นที่ของแผนกบุคคล ส่วนกรณีที่สองจะดูยุ่งยากเกินไปในการสำรวจทัศนคติของบุคลากร โดยผู้บริหารจะมุ่งประเด็นว่า เมื่อมีโครงสร้างที่เหมาะสม แล้วคนจะเหมาะสมเอง หรือ จงมีคนที่เหมาะสม แล้วโครงสร้างจะเหมาะสมเอง

#### 6. ทักษะ (Skill)

โดยส่วนใหญ่ เราจะอธิบายคุณลักษณะขององค์กรจากสิ่งที่องค์กรนั้นๆ ทำได้ดีที่สุด เช่น การบริหารของ ไอบีเอ็ม การวิจัยของคูเปอร์ การบริหารผลิตภัณฑ์ของ พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล การควบคุมทางการเงินของ ไอทีที การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ของฮิวเลตต์-แพคการ์ด คุณสมบัติหรือความสามารถเหล่านี้ คือสิ่งที่เรียกว่าทักษะ องค์กรที่เผชิญกับสภาพทางธุรกิจที่เลวลง จะต้องกระทำมากกว่าการเปลี่ยนกลยุทธ์ แต่จะต้องเพิ่มเพิ่มความสามารถใหม่ๆ เข้ามาด้วยทักษะใหม่ๆ

#### 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมร่วมจะหมายถึงเป้าหมายสูงสุด ที่มักจะไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ค่านิยมร่วมจะเป็นแนวความคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมา และเป็นทิศทางในอนาคตที่ทีมผู้บริหารต้องการให้ซึมซาบไปทั่วทั้งองค์กร เมื่อพนักงานที่ถูกปลูกฝังด้วยค่านิยมเหล่านั้นสูงขึ้น พวกเขาจะกลายเป็นแบบอย่างของพนักงานใหม่ และกระบวนการจะเป็นเช่นนี้ ต่อไป ค่านิยมร่วมจะคล้ายคลึงกับหลักพื้นฐานภายในระบบคณิตศาสตร์ มันจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างกระบวนการขึ้นมาอย่างมีเหตุผล แต่ตัวมันเองแล้วไม่ได้มาอย่างมีเหตุผล เพื่อการถ่ายทอดค่านิยม

ร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ค่านิยมร่วมจะต้องถูกสรุป โดยปกตินั้นจะถูกแสดงอย่างลอย ๆ และมีความหมายน้อยมากต่อคนภายนอกที่ไม่รู้จักองค์กร แต่จะมีความหมายอย่างมากต่อคนภายใน ค่านิยมร่วมที่ระบุไว้อย่างชัดเจนจะให้ความหมายต่อพวกเขา และการสร้างความหมายจะเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการเป็นผู้นำ

**แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ** (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2538 : 2) กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ว่า มีความหมายรวมถึง ผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง และใช้เทคนิคที่สะดวก
2. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

**แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg** (สมคิด บางโม, 2546 : 183 อ้างอิงจาก Herzberg , 1959) อธิบายว่าทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีแรงจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีนี้เรียกว่า Motivation-Maintenance Theory หรือ ทฤษฎี 2 ปัจจัยในการจูงใจ (Two - Factors Theory of Motivation)

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของบุคคลผู้ทำงาน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

- 1) **ปัจจัยเกื้อกูล (Hygiene Factors)** หรือสภาพการทำงานภายนอก ( Extrinsic Job Conditions) ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสม จะเกิดประโยชน์ช่วยลดความไม่พอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ลง แต่ถึงมีองค์ประกอบนี้สมบูรณ์ก็ไม่ได้ช่วยให้บุคคลรักและพอใจในงานแต่อย่างใด เพราะ “การลดความไม่พอใจในงาน” เป็นคนละเรื่องกับ “ความรักและพอใจในงาน” ต้องอาศัยองค์ประกอบด้านปัจจัยจูงใจเพียงองค์ประกอบเดียว

องค์ประกอบด้านปัจจัยเกื้อกูล คือ การจัดลักษณะงาน เงื่อนไขในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงานทางกายภาพ (Physical) และทางสังคม (Social) ให้ลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับ

- เงินเดือน รายได้
- ความมั่นคงในการทำงาน
- สถานะ ตำแหน่ง หน้าที่
- สภาพเงื่อนไข วิธีการทำงาน
- สิ่งแวดล้อม เครื่องมือเครื่องใช้
- ลักษณะการบังคับบัญชา
- คุณภาพของการช่วยเหลือแนะนำ (Supervision)
- คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน และกับผู้บังคับบัญชา

2) **ปัจจัยจูงใจ (Motivation) หรือสภาพการทำงานภายใน (Intrinsic Job Conditions)** เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความรัก ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ซึ่งจะเป็นที่มาของการมีขวัญกำลังใจ เต็มใจสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กร แต่ถ้าขาดองค์ประกอบนี้ก็ไม่ได้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานแต่อย่างใด การขาดองค์ประกอบนี้ จะทำให้บุคคลทำงานได้ไม่เต็มที่ ได้ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย การจัดองค์ประกอบนี้ เน้นที่ลักษณะ **เนื้อหาของงานโดยตรง (Content)** เช่น

- งานตรงความถนัด ความสามารถ
- ได้งานตรงความสนใจ
- งานท้าทาย
- ตัดสินคุณค่าของคนที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน
- การได้รับการยอมรับนับถือในหน้าที่การงาน (Recognition)
- การเห็นแนวทางเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- มีโอกาสเป็นไปได้ที่จะได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งในการทำงาน

ลักษณะสำคัญของทฤษฎี ของเฮอรัชเบอร์เกอร์ เป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการบุคลากรภายในองค์กร ที่ชี้แนะการจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้มีลักษณะ **สุขอนามัยต่อการทำงาน** เพื่อให้สงวนรักษาสภาพผู้ปฏิบัติงานให้อยู่กับองค์กรไม่ลาออกหรือเปลี่ยนงาน เพราะการจัดองค์ประกอบสุขอนามัย จะช่วยกำจัดความรู้สึกไม่พอใจงานออกไปจากบุคลากร

แต่บุคลากรจะมีผลิตผลในการทำงาน (Productive) จะต้องอาศัยการจัดองค์ประกอบ สิ่งจูงใจในเนื้อหาให้เหมาะสม คนจึงจะรัก พอใจงาน เป็นที่มาของการสร้างผลงาน



ที่น่าพอใจ ทฤษฎีนี้มีจุดเด่นที่แยกสิ่งที่ไม่พอใจในงานกับสิ่งที่ทำให้พอใจในงาน ไว้เป็น 2 ส่วน แยกต่างหากและไม่เกี่ยวข้องกัน

### ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

อรัญญา เจริญกุล (2546) ได้เสนอผลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 150 คน จากผลการศึกษาพอจะสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยภาพรวมมีความสำคัญต่อผู้ตอบแบบสอบถามในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ปัจจัยย่อยในแต่ละด้านให้ความสำคัญในระดับมาก ดังนี้ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความสนใจงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ได้แก่ ความรู้สึกได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ ปฏิบัติงานที่เหมาะสม และมีโอกาสได้แสดงความสามารถเต็มที่ ด้านการได้รับยอมรับนับถือ ได้แก่ ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพและความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานต่อหน่วยงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ การได้มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

ปัจจัยจูงใจที่บารุงรักษาจิตใจ โดยภาพรวมมีความสำคัญโดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเรื่องส่วนตัว ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ปัจจัยย่อยในแต่ละด้านให้ความสำคัญในระดับมาก ดังนี้ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานที่ชัดเจน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ได้แก่ ผลประกอบการของธนาคารมีความมั่นคงต่ออาชีพพนักงาน ด้านสภาพการทำงาน ได้แก่ ความสะอาดของสถานที่ทำงาน ด้านเรื่องส่วนตัว ได้แก่ ความรักความอบอุ่นในครอบครัวมีผลทำให้มีความพร้อมในการทำงาน

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การปรึกษาหารือ กันระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ เงินเดือนที่ได้รับ

**คมชลัฐ สมบูรณ์ (2549)** ได้ศึกษา ปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้บริหารตัวแทน ประกันชีวิต (ชั้นสมบูรณ์) บริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคือ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต และด้านการยอมรับนับถือ

สำหรับปัจจัยย่อยของแต่ละด้านผู้ตอบแบบสอบถามมีความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดลำดับแรก ดังนี้ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ท้าทาย ด้านความสำเร็จของงาน ได้แก่ งานที่ทำ ทำให้เราได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ มีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ สามารถสร้างประสบการณ์ ด้านการยอมรับนับถือ ได้แก่ มีความภาคภูมิใจในอาชีพ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ได้แก่ บริษัทมีการกำหนดขั้นการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน

ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานที่รักษาสุขภาพจิต พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคือ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้า ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านตำแหน่งหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ด้านค่าตอบแทน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร

สำหรับปัจจัยย่อยของแต่ละด้านผู้ตอบแบบสอบถามมีความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเอง ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้า ได้แก่ ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน และการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนา ด้านนโยบายและการบริหาร ได้แก่ บริษัท/หัวหน้า มีการชี้แจงนโยบายระบบการทำงานอย่างทั่วถึง และมีการกำหนดหน้าที่ ลักษณะงานที่ทำให้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ได้แก่ บริษัทมีความมั่นคง มี ด้านสภาพการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงานในปัจจุบันส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือนและค่าเหนื่อยหน้าที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงของบริษัท ด้านชีวิตส่วนตัว ได้แก่ มีความรู้สึกที่เราทำงานเพื่อประโยชน์ต่อสังคมและครอบครัว

**มนตรี เนียมจีน (2544)** ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์การเคหะแห่งชาติ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิภาพ การให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ การเคหะแห่งชาติ โดยแบ่งเป็นการศึกษาด้านระบบการให้บริการ ด้านกระบวนการให้บริการ และด้านเจ้าหน้าที่ให้บริการ โดยแบ่งระดับประสิทธิภาพของการให้บริการเป็น 3 ระดับ พบว่า ประสิทธิภาพในการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์การเคหะแห่งชาติ จำกัด อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาประสิทธิภาพของการให้บริการเป็นรายด้านพบว่า ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการอยู่ในระดับสูง รองลงมาด้านระบบการให้บริการ และด้านกระบวนการให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับรายชื่อแต่ละด้านพบว่า ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์การเคหะแห่งชาติในภาพรวมมีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ การติดต่อขอกู้เงินสามัญ การติดต่อขอกู้เงินพิเศษ และการติดต่อขอกู้เงินฉุกเฉิน การติดต่อขอรับฝาก-ถอนเงินจะได้รับการยอมรับอย่างดี

ด้านระบบการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์การเคหะแห่งชาติในภาพรวม มีระดับประสิทธิภาพสูง ได้แก่ สมาชิกได้รับการอำนวยความสะดวกในด้านการใช้บริการเงินฝาก-ถอน สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอย่างดี สมาชิกได้รับการสะดวกในการติดต่อขอกู้เงินจาก สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ให้ความร่วมมือกับ สมาชิกทุกคน เท่าเทียมกันตามระเบียบของสหกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ของระบบสหกรณ์ ก้าวหน้าทันสมัยทัดเทียมสถาบันการเงินทั่วไป

ด้านกระบวนการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์การเคหะแห่งชาติในภาพรวม มีระดับประสิทธิภาพปานกลาง ด้านกระบวนการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์การเคหะแห่งชาติ รายชื่อที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่สมาชิกสามารถติดต่อขอรับบริการของสหกรณ์ได้ทุกเรื่องโดยไม่ติดขัด การขอยื่นคำขอกู้ฉุกเฉินจะได้รับเงินภายใน 1 วัน ด้านกระบวนการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์การเคหะแห่งชาติรายชื่อที่มีประสิทธิภาพปานกลาง ได้แก่ ระยะเวลาการพิจารณาคำขอกู้เงิน การขอยื่นคำขอกู้เงินสามัญจะได้รับภายใน 30 วัน การขอยื่นคำขอกู้พิเศษจะได้รับเงินภายใน 30 วัน และทุกครั้งที่ฝาก-ถอนจะต้องใช้เวลารอสมุดครั้งละมากกว่า 15 นาที