

บทที่ 2

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์

การศึกษาถึงสถานภาพทางเศรษฐกิจ และสังคม ของพนักงานธนาคารกรุงไทยภายหลังเข้าโครงการเกษียณอายุที่กำหนด ในเขตภาคเหนือ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา วิจัย งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

2.1.1 ทฤษฎีของ Abraham H Maslow

Maslow ได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ว่า มนุษย์มีความต้องการสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาไม่มีสิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์ จะมีลักษณะความสำคัญขั้นที่ เรียกว่า Hierachy of Needs โดยแบ่งได้ 5 ลำดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physical Needs) ได้แก่ ความต้องการทางด้านพื้นฐาน เช่น อาหาร น้ำ อุณหภูมิที่พอเหมาะ ยารักษาโรค เป็นต้น เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐานเป็นที่พอใจแล้ว ก็จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก จะเห็นได้ว่าปัจจัยขั้นพื้นฐานที่มนุษย์จะสามารถแสวงหาได้ ต้องอาศัยเงินเป็นสำคัญ
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการเมื่อทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะเกิดขึ้น ความปลอดภัย ดังกล่าวมี 2 แบบ คือ แบบแรก ด้านร่างกาย ได้แก่ การมีสุขภาพดี มีความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และแบบที่สอง ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ มีความมั่นคงในการทำงานที่จะไม่ถูกออกจากงานได้โดยง่าย หรือออก ก็จะมีบำเหน็จบำนาญ หรือได้เงินชดเชยมีหลักประกันในการทำงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เป็นต้น ความมั่นคงจึงมีผลต่อการตัดสินใจที่จะอยู่ทำงานต่อไป หรือจะออกไปทำงานที่มีความมั่นคงกว่า
3. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการความรักหรือการยอมรับเป็นพวกพ้อง มีความต้องการเพื่อนต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem or Recognition Needs) เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ต้องการเป็นบุคคลที่มีคุณค่า และต้องการในเรื่องความเป็นอิสระการตัดสินใจ การปฏิบัติงาน เหล่านี้เป็นความรู้สึกภายใน ที่จะเป็นเครื่องชี้การมีชื่อเสียงเกียรติยศของตนเอง (Self – Esteem)

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ จะเกิดขึ้นกับบุคคลก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองขั้นต้น แล้วเป็นอย่างไรก็ตามความต้องการขั้นนี้ เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่าง ตามความใฝ่ฝันของตนเอง

2.1.2 ทฤษฎีของ Federick Herzberg

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีของ Herzberg นั้น เป็นทฤษฎีที่ได้ขยายแนวความคิดจากทฤษฎีของ Maslow ซึ่งทำให้การนำไปใช้สามารถทำได้กว้างขวางยิ่งขึ้น หรือเรียกว่า ทฤษฎี Two – Factors มีข้อสรุปดังนี้

1. ปัจจัยสุขภาพอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ Herzberg ศึกษาเพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) กับประสิทธิภาพการผลิต เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานนั้น หรือเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับความรู้สึกลงในทางลบกับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

1.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration)

1.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)

1.3 เงินเดือน (Salary)

1.4 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Interpersonal Relation on the Job.)

1.5 สภาพการทำงาน (Working Conditions)

1.6 ความมั่นคงของงาน (Security)

ซึ่ง Herzberg เชื่อว่า ถ้ามีการจัดปัจจัยต่าง ๆ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการของผู้ร่วมงานแล้ว ก็จะช่วยขจัดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ โดยจะทำให้ผู้ร่วมงานต้องการที่จะปฏิบัติงานกับหน่วยงาน หรือองค์กรนั้นต่อไป

2. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่ Herzberg เน้นความสำคัญมากในฐานะเป็นแรงจูงใจ หรือตัวกระตุ้นสำหรับการทำงานซึ่งถูกละเลยมาตลอด ประกอบด้วย

2.1 ความสำเร็จในงานที่ทำ (Successful)

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

2.3 ลักษณะของงานที่ทำ (Work itselfs)

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

2.5 ความก้าวหน้า (Achievement)

สามารถทำได้โดยการมอบหมายงานที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน หรือลูกจ้างมีโอกาสได้
 เข้าไปสู่ความสำเร็จ และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิไลพร ธรรมตา (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของ
 คณาจารย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่เกษียณอายุราชการ” โดยกลุ่มตัวอย่างคือ คณาจารย์ที่เกษียณอายุ
 ราชการ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ถึงปี พ.ศ.2539 จำนวน 87 คน จากทั้งหมด 141 คน พบ
 ว่า ด้านสภาวะทางเศรษฐกิจคณาจารย์ที่เกษียณอายุราชการเป็นกลุ่มที่มีความแตกต่างจากกลุ่มผู้สูงอายุ
 โดยทั่วไปของไทย เนื่องจากมีระดับการศึกษาสูงจึงยังคงสามารถทำงานสร้าง รายได้ให้กับตนเองและ
 ครอบครัวได้ภายหลังเกษียณอายุราชการ ทั้งธุรกิจส่วนตัวและการรับเป็นอาจารย์พิเศษใน
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้านสุขภาพก็พบว่าคณาจารย์ที่เกษียณอายุส่วนใหญ่มี สุขภาพแข็งแรง ความถี่
 ในการเข้ารับการรักษายาบาลมีน้อยครั้งมาก ถึงแม้มากเกินครั้งจะตอบว่ามีโรคประจำตัวก็ตาม แต่
 ไม่ใช่โรคที่ร้ายแรงจนไม่สามารถทำงานได้ ขณะเดียวกันกลุ่มคณาจารย์เหล่านี้จัดเป็นกลุ่มผู้ใช้สมอง
 ไม่ใช่ผู้ใช้แรงงานเหมือนผู้สูงอายุไทยโดยทั่วไป ดังนั้นคณาจารย์เหล่านี้จึงประสบปัญหาด้าน
 เศรษฐกิจน้อยมาก และยังคงมีบทบาทสำคัญในด้านการทำงาน สังคม และครอบครัวอยู่เช่นเดิม

ธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การนํานโยบายเกษียณ
 อายุก่อนกำหนดไปปฏิบัติ” ของพนักงานธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ โดยกลุ่มตัวอย่างคือกลุ่ม
 พนักงานซึ่งมีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในลำดับสุดท้ายของแต่ละส่วนงานเป็นระยะเวลา 2
 ปี จากการประเมิน 3 ปี พบว่า นโยบายเกษียณอายุก่อนกำหนดไม่บรรลุวัตถุประสงค์กล่าวคือ ผู้เข้า
 ร่วมโครงการส่วนใหญ่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายตามที่ต้องการ แต่กลับเป็นพนักงานที่ต้องการพักผ่อน
 กลุ่มที่เบื่องาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานมากที่สุด ส่วนเหตุผลที่ต้องการปลดภาระหนี้สินกลับ
 มีความสำคัญรองลงมา และการตัดสินใจเข้า หรือไม่เข้าร่วมโครงการนั้นเป็นการตัดสินใจด้วยตนเอง
 มากที่สุด รองลงมาคือปรึกษาครอบครัว ส่วนการเชิญชวนของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการตัดสินใจน้อย
 ที่สุด

Jefferson Anne-L, (1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุที่บุคคลต้องการออกจากงานก่อนการ
 เกษียณอายุราชการ โดยศึกษานุเคราะห์มหาวิทยาลัย จำนวน 15 แห่งในประเทศแคนาดา จำนวน 1200
 คน พบว่า บุคคลที่มักจะออกจากงานก่อนการเกษียณอายุส่วนใหญ่จะเป็นเพศชาย ซึ่งมีสาเหตุของการ
 ออกจากงานที่แตกต่างกันไปเช่นมีแผนการเฉพาะของตนเองอยู่แล้ว ขาดความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

ในขณะนั้น หรือไม่พอใจในสถาบันที่ตนทำงานอยู่สถานที่ทำงานไม่สะดวกสบาย ปัญหาเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ มีปัญหาสุขภาพ หรือต้องการย้ายที่ทำงานไปตามสภาพภูมิอากาศหรือต้องการทำงานที่มีรายได้มากกว่า หรือมีเหตุผลจากการที่บุคคลมีความคาดหวังมากเกินไป จากการศึกษาที่พบว่า บุคคลที่มักจะลาออกก่อนการเกษียณอายุราชการ มักจะเป็นสาขาทางด้านบัญชี เศรษฐศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ ด้านการบริหารและจิตวิทยา เป็นต้น

2.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

โดยทั่วไปแล้ว แนวความคิดเกี่ยวกับการเกษียณอายุก่อนกำหนด(Early Retirement) ซึ่งคนส่วนใหญ่มักมีทัศนคติว่า คนทำงานที่อยู่ในวัยสูงอายุ จะมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ อี้ออด เชื่องช้า ขาดความกระตือรือร้น ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้าม สังคมมีความเชื่อว่า คนในวัยหนุ่มสาวจะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีความยืดหยุ่นสูง ต่อการเปลี่ยนแปลง นายจ้างจึงไม่ต้องการจ้างแรงงานคนสูงอายุเข้าทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างแรงกดดันให้แรงงานคนสูงอายุมีการเกษียณอายุก่อนกำหนด องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มักประสบปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงานอันเป็นผลสืบเนื่องจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งกระทบต่อโครงสร้างของอัตรากำลัง และสภาพการจ้างงาน ซึ่งถ้าองค์กรแก้ปัญหาโดยนำวิธีการปลดพนักงานออกก็จะเป็นการสร้างปัญหาสังคม เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออก องค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชน จึงนิยมใช้วิธี “การเกษียณอายุก่อนกำหนด” (Early Retirement) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจ้างแรงงาน ถ้าเป็นองค์กรภาคราชการก็จะสร้างแรงจูงใจ โดยรัฐยินยอมจ่ายเงินตอบแทนพิเศษให้ส่วนหนึ่งนอกจาก เงินบำเหน็จบำนาญ ส่วนภาคเอกชน ก็จะจูงใจโดยองค์กรยินยอมจ่ายเงินตอบแทนพิเศษให้หรือบางองค์กร เรียกว่า เงินเดือนพิเศษล่วงหน้า ซึ่งจะคำนวณออกมาเป็นจำนวนเดือน ถ่วงน้ำหนักตามอายุการทำงานของพนักงาน

ในช่วงปี พ.ศ. 2540-2543 เป็นช่วงที่ องค์กรภาคการเงินและธนาคาร ของประเทศไทยได้แก่ บริษัทเงินทุน ธนาคารพาณิชย์ ได้นำการเกษียณอายุก่อนกำหนดมาใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายเรื่องบุคลากร และการนำเทคโนโลยีใหม่ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ เพื่อการแข่งขัน และสร้างกำไร ธนาคารเห็นว่าค่าใช้จ่ายพนักงานนั้นเป็นต้นทุนของธนาคารที่เป็นอุปสรรคต่อการแข่งขัน และสร้างกำไร การจะใช้หลักประสิทธิภาพการทำงาน (Productivity) มาวัด เพื่อให้แรงงานผู้ที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ ถูกพิจารณาให้ออกจากงานนั้นยังเป็นเงื่อนไขที่ยังไม่มีความเหมาะสมนัก เนื่องด้วยอาจจะขัดต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบคนไทย ดังนั้นองค์กรภาคการเงิน และธนาคาร จึงสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดด้วยการให้ผลตอบแทนต่างๆ และสิทธิ

ประโยชน์ ในสภาพที่น่าพึงพอใจเพื่อต้องการให้บุคคลากรที่เข้าร่วมโครงการต้องออกไปจากสถาบันการเงินแห่งนั้นด้วยมิตรภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาถึงสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ภายหลังจากเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด หรือ “โครงการร่วมใจจากเพื่อขนาดองค์กรที่เหมาะสม” ไปแล้ว ซึ่งปัจจัยที่เป็นมูลเหตุสำคัญทำให้พนักงานตัดสินใจสมัครเข้าโครงการประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยด้านผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ พนักงานที่สมัครเข้าโครงการเห็นว่าธนาคารจ่ายเงินตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ เหมาะสมดีแล้ว
- 2) ปัจจัยด้านอาชีพใหม่ พนักงานผู้สมัครเข้าโครงการ ต่างมีความมั่นใจว่าสามารถหาอาชีพใหม่ได้หรือมีงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
- 3) ปัจจัยเรื่องภาระที่ธนาคารออกนโยบายลดพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสร้างแรงกดดันให้พนักงานเป็นอย่างมาก จึงเป็นการกระตุ้น และเร่งเร้าการตัดสินใจสมัครเข้าโครงการของพนักงานอีกทางหนึ่ง
- 4) ปัจจัยเรื่องปัญหาการปฏิบัติงาน ได้แก่ งานในหน้าที่หนักเกินไป , ไม่สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ , ไม่สามารถเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้ ,ขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 5) ปัจจัยเรื่องปัญหาส่วนตัว ได้แก่ ปัญหาเรื่องสุขภาพ ,กำลังประสบปัญหาทางการเงิน, ต้องการนำเงินตอบแทนไปลดภาระหนี้สิน, ใกล้เกษียณอายุ, ต้องการใช้เวลาพักผ่อน

2.4 ที่มาและรูปแบบของ “โครงการร่วมใจจากเพื่อขนาดองค์กรที่เหมาะสม”

ตามที่ธนาคารกรุงไทยได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กรงาน (Restructuring) และปรับเปลี่ยนระบบวิธีการทำงานและการให้บริการ (Re-engineering) เพื่อให้การปฏิบัติงานและการให้บริการของธนาคารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนหลังจากที่ธนาคารมีการควบรวมกิจการธนาคารมหานครตามคำสั่งของทางราชการ (มาตรการ 14 สิงหาคม 2541) ธนาคารมีจำนวนพนักงานเพิ่มมากขึ้น มีสาขาซ้ำซ้อนในอาณาบริเวณเดียวกัน จำเป็นต้องควบรวมสาขาเพื่อลดความซ้ำซ้อน และลดจำนวนพนักงานลง เพื่อปรับขนาดองค์กรให้เหมาะสมกับระบบงานใหม่ ธนาคารจึงได้จัดให้มีโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดขึ้น โดยใช้ชื่อว่า “โครงการร่วมใจจากเพื่อขนาดองค์กรที่เหมาะสม” (Mutual Separation Plan for Right Sizing Organization) เมื่อ เดือนพฤศจิกายน 2542 โดยมีผลต่อพนักงาน ตั้งแต่ วันที่ 1 มกราคม 2543 เป็นต้นมา ธนาคารได้กำหนดคุณสมบัติของพนักงานไว้ว่าพนักงานธนาคารกรุงไทย ทุกคน ทุกส่วนงาน มีสิทธิ์สมัครเข้าโครงการได้ โดยไม่จำกัดอายุตัว และ

อายุงานของพนักงาน ธนาคาร ได้ตั้งเป้าจำนวนพนักงานที่เข้าโครงการไว้ จำนวน 6,000 คน ปรากฏ มีพนักงานได้รับอนุมัติเข้าโครงการ จำนวน 2,373 คน จากผู้สมัครทั้งสิ้น 2,580 คน

ผลตอบแทนผู้เข้าร่วมโครงการร่วมมือจาก มีรายละเอียดดังนี้

1.เงินตอบแทนพิเศษ เท่ากับ จำนวนปีที่ทำงาน x เงินเดือน เดือนสุดท้าย x 3 แต่ไม่เกิน 24 เท่า ของเงินเดือนสุดท้าย หรือ ไม่เกินกว่าอายุงานที่เหลือนับเป็นเดือน นับแต่วันให้ออก จนถึงวันเกษียณอายุ แล้วแต่จำนวนใด จำนวนหนึ่ง ต่ำกว่า

2.เงินชดเชย ตามมาตรฐานของสิทธิประโยชน์ของพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2534 จำนวนไม่เกิน 6 เท่า ของเงินเดือนรวมเงินค่าช่วยเหลือครองชีพ

อายุงานครบ 120 วัน แต่ไม่ถึง 1 ปี ได้รับเงินชดเชย 1 เท่า ของเงินเดือน เดือนสุดท้าย รวมค่าครองชีพ

อายุงาน 1 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี ได้รับเงินชดเชย 3 เท่า ของเงินเดือน เดือนสุดท้ายรวมค่าครองชีพ

อายุงาน ตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป ได้รับเงินชดเชย 6 เท่า ของเงินเดือน เดือนสุดท้ายรวมค่าครองชีพ

3.เงินตอบแทนพิเศษในการทำงานกับธนาคารมานาน

อายุงานตั้งแต่ 10 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี ได้รับ 50,000 บาท

อายุงานตั้งแต่ 15 ปี แต่ไม่ถึง 20 ปี ได้รับ 100,000 บาท

อายุงานตั้งแต่ 20 ปี แต่ไม่ถึง 25 ปี ได้รับ 150,000 บาท

อายุงานตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป ได้รับ 200,000 บาท

4.เงินกองทุนเลี้ยงชีพ ตามระเบียบธนาคาร

โดยเงินตอบแทนตั้งแต่ 1-4 ให้พนักงานที่เข้าโครงการเป็นผู้รับภาระเสียภาษีเอง

สิทธิประโยชน์พิเศษ

1.หนี้เงินกู้สวัสดิการพนักงาน มีสิทธิผ่อนชำระหนี้เงินกู้อาคารสงเคราะห์ที่ค้างอยู่ต่อไป จนกว่าจะครบอายุสัญญาตามระเบียบธนาคาร โดยเสียดอกเบี้ยในอัตราเดียวกับพนักงานธนาคาร

2.สวัสดิการ การรักษาพยาบาล ผู้เข้าโครงการ ที่มีอายุการทำงาน ตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป และคู่สมรสสามารถใช้บริการรักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลของธนาคาร เช่นเดียวกับพนักงานซึ่งเกษียณอายุตามระเบียบ

3.ให้สิทธิ Right Warrant ในหุ้นเพิ่มทุนที่ธนาคารจะออกจำหน่ายในภายหลัง แก่ พนักงานผู้เข้าโครงการฯ ที่มีอายุงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป

4.ธนาคารคิด อัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำระยะยาว ในอัตราสูงเป็นพิเศษ สำหรับ พนักงานผู้เข้าโครงการ ที่นำเงินตอบแทนที่ได้จากการเข้าโครงการ นำฝากไว้กับธนาคาร

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University