

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยทรัพยากรเป็นที่ยอมรับกัน ซึ่งคนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญเพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอนของการบริหาร ถ้าได้คนดี มีความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพสูง แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีแต่ความเบื่อหน่าย ขาดความรับผิดชอบ แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นขาดขวัญในการทำงานหรือขวัญเสีย จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมและบำรุงขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีขวัญดีอยู่เสมอ (ศจี อนันต์นพคุณ, 2543 : ออนไลน์)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากขวัญในการทำงานเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กร และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ให้ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในองค์กรหรือหน่วยงานของตน อีกทั้งมีความมั่นใจเกี่ยวกับอนาคตในการทำงานพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้โดยง่าย ขวัญของบุคคลเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ ขวัญที่ดีก่อให้เกิดการเพิ่มพลังในการทำงานให้สูงขึ้นเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กรที่ได้รับผลตอบแทนคือผลผลิตสูง และการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีขวัญและกำลังใจสูงจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของงานบริหารบุคคล (กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2534)

ธนาคาร ทหารไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนับตั้งแต่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ซึ่งเป็นวิกฤตครั้งรุนแรงที่สุด ที่เกิดขึ้นเมื่อระบบสถาบันการเงินเริ่มที่จะเชื่อมโยงเข้ากับระบบการเงินของโลก โดยเฉพาะการค้าเสรีที่เปิดโอกาสให้ต่างประเทศเข้ามาทำธุรกรรมทางการเงิน ทำให้อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ไทย มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) จึงต้องพยายามปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ดังนั้น ในปี 2547 ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ธนาคารดีบีเอส ไทยท努 และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จึงได้ควมรวมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธนาคาร โดยการนำจุดแข็งของทั้ง 3 สถาบันการเงินมาเสริม ซึ่งกันและกันเพื่อให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น โดยคาดว่าจะมีผลการดำเนินงานดีขึ้นจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากโอกาสในการขยายบริการ และค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการประหยัดจากขนาด(Economy of Scale) โดยมีธนาคารดีบีเอส สิงคโปร์ เป็นผู้ถือหุ้นอันดับสองรองจากกระทรวงการคลัง โดยภายหลังการควมรวมผู้บริหารได้ทบทวนแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้ธนาคารทหารไทย สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นได้ และในปี 2548 ธนาคารได้เปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษจากเดิม “Thai Military Bank Public Company Limited” เป็น “TMB Bank Public Company Limited”(TMB) แต่ยังคงใช้ชื่อภาษาไทยเป็น “ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน)” เช่นเดิม และกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ “TMB คือธนาคารที่มีบริการที่ดีที่สุดด้านการออมและการลงทุนพร้อมเครือข่ายที่แข็งแกร่งที่สุดเพื่อลูกค้าธุรกิจ” มุ่งเน้นบริการทั้งด้านสินเชื่อรายย่อย(Consumer Banking) สินเชื่อธุรกิจ(Small and Medium Enterprise Banking) และสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่(Wholesale Banking) โดยอาศัยเครือข่ายที่แข็งแกร่งธนาคารดีบีเอส(DBS Bank) (วารสารธนาคารทหารไทย Winning as one , 2548)

ภายหลังการควมรวมธนาคาร พนักงานของทั้ง 3 สถาบัน ต้องทำงานร่วมกันทั้งต้องเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานตามโครงสร้างองค์กรใหม่ การจัดสรรตำแหน่งงานที่เข้าซ้อน การบริหารผลตอบแทนที่มีความแตกต่างกัน และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน ทำให้ธนาคารต้องประสบปัญหาในการบริหารบุคลากร ประกอบกับในปี 2549 ธนาคารประสบผลขาดทุนกว่า 12,000 ล้านบาท อันเนื่องมาจากการตั้งสำรองตามเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย ส่งผลให้ต้องประสบภาวะวิกฤตอีกครั้ง ดังนั้นในช่วงปลายปี 2549 ธนาคารทหารไทยจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งสำหรับพนักงานในระดับผู้จัดการขึ้นไป ปลดเกษียณก่อนกำหนด(Early retired) ประมาณ 200 คน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของตำแหน่งงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง จำนวนทั้งสิ้น 10 สายงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงนโยบายและระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ธนาคารได้ตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร(Corporate Transformation Committee) ซึ่งมีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และพิจารณาการเปลี่ยนแปลงการปรับโครงสร้างองค์กรและบุคลากร ตลอดจนดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กร กำหนดอัตรากำลังของหน่วยงานและโยกย้ายแต่งตั้งบุคลากรตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารและการปฏิบัติงาน (ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), 2551 : ออนไลน์)

ในปี 2550 ธนาคารได้เพิ่มทุนอีกครั้งเป็นเงินประมาณ 35,000 ล้านบาท เพื่อรักษาสถานะทางการเงิน โดยมีผู้ร่วมทุนใหม่ ได้แก่ ธนาคารไอเอ็นจี(ING Bank) ซึ่งเป็นสถาบันการเงินจากประเทศเนเธอร์แลนด์ เข้ามาถือหุ้นกว่าร้อยละ 25.2 เมื่อรวมกับ DBS สิงคโปร์ และผู้ถือหุ้นต่างประเทศอื่นๆ รวมแล้วมีผู้ถือหุ้นต่างประเทศประมาณ 44.26% ทำให้ TMB กลายเป็นสถาบันการเงินต่างชาติอีกแห่ง ปัจจุบันผู้บริหารกลุ่มใหม่มีนโยบายที่จะปรับโครงสร้างองค์กร และให้ผู้บริหารจาก ING Bank เข้ามาเป็นกรรมการและผู้บริหารในหลายสายงาน โดยธนาคารอยู่ระหว่างประชุมเพื่อพิจารณาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรใหม่อีกครั้ง โดยผู้บริหารชาวต่างชาติ มีนโยบายให้พนักงานทุกคน มีการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานและเน้นงานขายมากขึ้น เช่น การขายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่เน้นตัวเลขทางการเงินอย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินผลงาน และสำหรับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ตลอดจนกระบวนการทำงานที่เป็นระบบสากลมากขึ้น ทำให้พนักงานธนาคารจำเป็นต้องปรับตัวและเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งนี้

ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปาง เป็นสำนักงานภาคที่ต้องบริหารงานสาขาในเขตภาคเหนือจำนวน 11 สาขา และ 1 สำนักงานภาค มีพนักงาน 114 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน), เมษายน 2551) จำเป็นต้องเตรียมพร้อมสำหรับการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ทั้งการจัดสรรบุคคลากรลงตำแหน่งงานใหม่ การโยกย้ายพนักงาน การกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน ซึ่งกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในขณะที่ธุรกิจธนาคาร เป็นธุรกิจบริการที่ต้องอาศัยคนเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน ดังนั้นการบำรุงขวัญและกำลังใจจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร เพื่อให้ธนาคารมีความสามารถในการแข่งขัน และขับเคลื่อนองค์กรจนบรรลุถึงวิสัยทัศน์ จากสภาพการณ์ดังกล่าวข้างต้น จึงสนใจที่จะศึกษาขวัญและกำลังใจของพนักงาน เพื่อเป็นประโยชน์ ต่อการบริหารงานบุคลากร เพิ่มระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปาง

1.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. เพื่อทราบถึงขวัญและกำลังใจของพนักงานของธนาคาร ทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปาง
2. นำข้อมูลที่ได้รับไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารบุคลากร ในด้านการเพิ่มระดับขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

1.4 นิยามศัพท์

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึก หรือความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า และปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ด้านความสัมพันธ์กับคนในองค์กร ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านความมั่นคงในการทำงาน

พนักงานธนาคาร หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหรือให้บริการของธนาคาร ทุกส่วนงาน และทุกตำแหน่ง ของธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ในสำนักงานภาคธุรกิจลำปาง

สำนักงานภาคธุรกิจลำปาง หมายถึง สำนักงานภาคของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งดูแลสาขาครอบคลุม 12 สาขา ในพื้นที่จังหวัดลำปาง แพร่ น่าน และพะเยา