

ภาวะผู้นำพลังบวกกับการประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมบริการ กรณีศึกษา การสร้างแรงจูงใจ
และแรงบันดาลใจ ของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย

Appreciative Leadership Application in service industry: A case study of Motivation and
Inspiration in Krung Thai Bank Public Company Limited

ศุภวัตร มีพร้อม*

บทคัดย่อ

รายงานการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำพลังบวกกับการประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมบริการ กรณีศึกษา การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ ของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ซึ่งวัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย 2) เพื่อศึกษาความคาดหวังและความต้องการของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย และ 3) เพื่อศึกษาทักษะและการเรียนรู้ของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ผู้ศึกษายังได้นำเอาทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงบวกมาประยุกต์ใช้หรือทฤษฎีตาม Appreciative Inquiry: AI เพื่อศึกษาพฤติกรรมในเรื่องของแรงจูงใจและแรงบันดาลใจของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เชิงบวกของพนักงานในองค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In dept Interview) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำนวน 100 คน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergence) ได้แก่ สวัสดิการและความมั่นคงขององค์กรสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ผู้บริหารสาขาเป็นแบบอย่างที่ดี พนักงานสาขาทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้วยความสามัคคี เสียสละ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีคุณธรรมและความยุติธรรม พนักงานมีความสามัคคีโดยประสานงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุขและรู้สึกมีแรงบันดาลใจและเกิดความผูกพันกับองค์กร รวมไปถึงการ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์ ผ่านการร่วมกันคิดและการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวทางในการทำงาน เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี ลดช่องว่างระหว่างตำแหน่งและเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงานนำมาซึ่งการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการอุทิศตนทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำพลังบวก, อุตสาหกรรมบริการ, การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ

ABSTRACT

The research of Appreciative Leadership Application in service industry: A case study of Motivation and Inspiration in Krung Thai Bank Public Company Limited. The objectives were; 1) to study the motivation and inspiration of Krung Thai Bank officer, 2) to examine the expectations and needs of Krung Thai Bank officer and 3) to study skill, attitude and work learning of Krung Thai Bank officer. The study used the theory of appreciative leadership application or appreciative inquiry (AI). This research used qualitative research by using in-

* อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย

depth interviews employees in the Krung Thai Bank, which the results of 100 in-depth interviews. The result found the dominant factor (Divergence) of benefits and welfare was stability of the organization. The leader as a role model for working and has morality. In addition, employees worked as a team and unity as well as creating an atmosphere of constructive work with the sacrifice to achieve organizational goals. Through, employee sharing of ideas, knowledge and worker learning. Furthermore employee established good relationships gap between the position.

Keyword: Appreciative Leadership, Service industry, Motivation and Inspiration

บทนำ

ธนาคารกรุงไทย เป็นธนาคารที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนงานและการจัดการที่ดี ได้ทำการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร โดยการพัฒนาโครงสร้าง จัดกลุ่มบริการ ระบบการทำงาน การเตรียมบุคลากรบริการ ช่องทางและจุดขายและฐานข้อมูลลูกค้าให้ได้มาตรฐาน เพื่อความพร้อมในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างครอบคลุมทุกระดับและรองรับความต้องการที่ซับซ้อนของลูกค้าที่มากขึ้น การเป็นผู้นำธุรกิจรายย่อยเป็นแผนงานหนึ่งในการปรับปรุงศักยภาพในการทำธุรกิจเพื่อขยายฐานลูกค้า เนื่องจากกลุ่มลูกค้ารายย่อยถือว่าเป็นฐานของกลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่ ของธนาคารมีแนวโน้มจะเติบโตมากขึ้นและเป็นฐานที่สามารถสร้างรายได้ โดยการขายผลิตภัณฑ์และบริการในจำนวนมากขึ้น ทั้งนี้ธนาคารกรุงไทย ยังได้พัฒนาระบบการให้บริการในรูปแบบของสินค้า คุณภาพของการให้บริการและปรับปรุงรูปแบบของจุดให้บริการหรือจุดขายให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของลูกค้าในปัจจุบัน โดยนำสินค้าและบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพการสร้างและพัฒนาสาขาซึ่งเป็นจุดขายและเป็นฐานในการสร้างรายได้ที่สำคัญของธนาคาร

ทรัพยากรที่จัดว่าสำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ “ทรัพยากรมนุษย์” หรือพนักงานทุกคนในองค์กรนั่นเอง พนักงานขององค์กรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์กรที่ประสบผลสำเร็จได้ก็เนื่องมาจากประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ ถ้าพนักงานในองค์กรขาดประสิทธิภาพ ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีความรักความผูกพันต่อองค์กรแล้วก็จะเกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามมา เช่น การทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพทำให้ไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เกิดการโยกย้ายเปลี่ยนงานบ่อย อัตราการเข้าออกจางานค่อนข้างสูง ซึ่งในที่สุดองค์กรนั้นก็กลายเป็นองค์กรที่ไม่สามารถประสบผลสำเร็จ ในทางกลับกันถ้าองค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับหน้าที่ มีความมานะอดทนต่อการทำงานมีความรักความผูกพันกับองค์กรแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลสำเร็จตามที่ต้องการย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมากการที่พนักงานในองค์กรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอาจเกิดจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เช่น การที่บุคคลนั้นมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในตนเอง ต้องการความก้าวหน้าในชีวิต หรือการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากมีความชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความถนัดเนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ มีเพื่อนร่วมงานที่ดี รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งอาจเกิดจากความภาคภูมิใจในชื่อเสียงขององค์กร ความเชื่อมั่นในนโยบายขององค์กรตลอดจนการมี

ความรักความผูกพันกับองค์กร ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้อาจส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดความมานะพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เพื่อจะสามารถทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข และจะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจสติปัญญา เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จสูงสุด ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อให้ทราบว่า มีปัจจัยด้านไหนบ้างที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย ทั้งนี้ เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลให้หน่วยงานนำไปปรับปรุงให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม ทัดเทียมกับองค์กรอื่นๆ ผู้ศึกษาเชื่อว่า ถ้าหากมีการจัดการองค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์แล้ว จะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการที่จะทำให้พนักงานมีความรักองค์กร พร้อมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอันเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ธนาคารกรุงไทยประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย
- 2) เพื่อศึกษาความคาดหวังและความต้องการของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย
- 3) เพื่อศึกษาทักษะและการเรียนรู้ของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจและแรงบันดาลใจของพนักงาน: กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย” เป็นการศึกษาโดยใช้สุนทรียสาธก (Appreciate Inquiry: AI) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการศึกษาและค้นหาประสบการณ์และแนวคิดเชิงบวกของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย โดยเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis) จากนั้นนำผลการศึกษาดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาและสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจและแรงจูงใจต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำนวน 100 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้มาจากการสัมภาษณ์สังเกตพฤติกรรมของพนักงานและจากการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ อินเทอร์เน็ต เพื่อศึกษาข้อมูลหรือแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคั้งนี้

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาคั้งนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์สิ่งที่ตั้งถามภายในตัวบุคคล จากการตั้งคำถามเพื่อค้นหาสิ่งที่ตั้งถาม ประสบการณ์เชิงบวก แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ด้วยกระบวนการ AI ที่เรียกว่า “5D Cycle” ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Delight เป็นกระบวนการชื่นชมยินดีกับสิ่งรอบตัวจากพนักงานในองค์กรการสัมภาษณ์ โดยให้พนักงานแต่ละคนบอกกล่าวถึงเรื่องดีที่เกิดขึ้นประจำวันเป็นการเปิดใจในการมองและรับฟังสิ่งต่างๆ รอบตัว ด้วยมุมมองของความชื่นชมยินดี มองสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยความคิดเชิงบวก มองทุกอย่างรอบตัวเป็นด้านบวก การฝึกมองมุมบวกบ่อยๆ จะส่งผลให้ตัวเราได้พោះหนอแห่งพลังบวกขึ้นในระบบความคิดและจิตใจได้

ขั้นตอนที่ 2 Discovery เป็นกระบวนการค้นหาประสบการณ์เชิงบวกจากพนักงานในองค์กรผ่านการสัมภาษณ์โดยให้พนักงานแต่ละคนบอกกล่าวถึงเรื่องราว ประสบการณ์เชิงบวกที่ดีที่สุดหรือที่ประทับใจที่สุดในมุมมองของพนักงานร่วมกับการใช้คำถามแบบปลายเปิดที่ถูกรวบรวมขึ้นมาจากแบบอย่างศิลปะในการตั้งคำถามเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวบุคคลหรือองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 Dream เป็นกระบวนการสร้างจินตนาการโดยให้พนักงานแต่ละคนได้บอกเล่าเรื่องราวและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ภาพลักษณ์เชิงบวกขององค์กรที่ต้องการและอยากให้เป็นในอนาคตร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 4 Design เป็นกระบวนการของการนำข้อมูลที่ได้จากกระบวนการสร้างจินตนาการของพนักงานในองค์กรนำมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่น จุดรวม จากนั้นนำมาออกแบบโครงการเพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่พนักงานได้วาดฝันเอาไว้ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 5 Destiny เป็นกระบวนการของการดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำมาเป็นวิธีการและแนวทางปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

SOAR Analysis

SOAR Analysis เป็นหลักการวิเคราะห์องค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อได้ข้อมูลจากการสังเกตนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนทางด้านกลยุทธ์ที่พัฒนามากจาก SWOT Analysis

S = Strength คือ ทรัพยากรหรือสิ่งที่ดีที่สุด ที่เรามีอยู่ มีอะไรบ้าง

O = Opportunities คือ มีโอกาสที่เป็นไปได้อะไรบ้าง ที่จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของเรามากที่สุด

A = Aspiration คือ สิ่งที่เราต้องการจะเป็นและสิ่งที่เราอยากเห็น สำหรับองค์กรของเราในอนาคต

R = Results คือ ผลลัพธ์ที่เราต้องการจะเห็น ซึ่งสามารถวัดผลได้

กระบวนการวางแผนในการพัฒนาและประเมินผล

ดำเนินการประเมินผลโครงการด้วยการประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินผล 4 ด้านของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick's For Levels of Evaluation) ซึ่งประกอบไปด้วย

1) การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)

2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation)

3) การประเมินการเรียนรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้วัดว่าพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการได้มีการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) หรือมีทัศนคติ (Attitude) อันพึงประสงค์หรือไม่

4) การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation)

ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์กระบวนการ AI ที่เรียกว่า “5D Cycle” ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย พบว่า การทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคง พนักงานมีทัศนคติที่ดีและมีความประทับใจในผู้บริหารสาขาหากมีการนำทฤษฎีการบริหารภาวะผู้นำพลังบวกมาใช้ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์ ผ่านการร่วมกันคิดและการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวทางในการทำงาน เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี จากนั้นนำผลที่ได้จาก 5D Cycle มาวิเคราะห์ผลองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อได้ข้อมูล

จากการสังเกตนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนทางด้านกลยุทธ์ที่พัฒนามากจาก SWOT Analysis ที่เรียกว่า SOAR Analysis ดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis)

	จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
กลยุทธ์การค้นหา (Strategic Inquiry)	<ul style="list-style-type: none"> - ธนาคารกรุงไทยมีวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมกันต่อองค์กร โดยมีการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน - มีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่การงาน การเลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งเป็นการเสริมทักษะ ความรู้ ความชำนาญ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนา ศักยภาพในการทำงาน - มีการจัดสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งงานอย่างยุติธรรมตามความสามารถของพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจุบันมีการนำเสนอข้อมูลงานวิจัยเกี่ยวกับความสำคัญของแรงจูงใจและแรงบันดาลใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรมากขึ้น - กระแสสังคมปัจจุบันให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร
เจตนาชื่นชมในสิ่งที่ดี (Appreciative Intent)	<p>สิ่งที่เราต้องการจะเป็น (Aspiration)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสร้างองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง องค์กรพึ่งพาได้และอยู่รอดอย่างมั่นคงภายใต้การเปลี่ยนแปลง - พนักงานมีความรู้สึกมีแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรจนกระทั่งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นเจ้าขององค์กร 	<p>ผลลัพธ์ที่เราต้องการจะเห็น (Result)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขายผลิตภัณฑ์บริษัทในเครือได้เพิ่มขึ้น จากผลงานที่ผ่านมาในช่วงเดือนเมษายน 2556 ยอดขายประกันชีวิตที่ขายได้ (AXA) จำนวนเบี้ยประกัน 1,700,000.- บาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดือน มีนาคม 2556 จำนวน 600,000.- บาท พนักงานได้รับค่าคอมมิสชั่นเพิ่มขึ้นด้วย - พนักงานอุทิศตนทำงานอย่างเสียสละและทุ่มเทเพื่อเป้าหมายขององค์กร

กลยุทธ์การค้นหา (Strategic Inquiry)

จุดแข็ง (Strengths) ได้แก่

(1) ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน อีกทั้งความรู้ที่ผูกพันต่อองค์กร เช่น วัฒนธรรมการทำงานทุ่มเทเพื่อมุ่งผลงานที่ดีที่สุดสำหรับธนาคาร โดยมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จ ความภูมิใจในตัวเอง ที่องค์กร โดยมีการจัดมอบรางวัลเพื่อชื่นชมและให้กำลังใจพนักงานที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

(2) การพัฒนาบุคลากรตามแผนธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรธนาคารจะจัดโครงสร้างหลักสูตรพัฒนาความรู้ให้มีความสอดคล้องไปกับรูปแบบการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยมีการผสมผสานทั้งเป็นห้องเรียนและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (E-learning Technology) เพื่อยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนโยบาย ทิศทางธุรกิจธนาคาร

(3) ธนาคารได้มีการสอบเพื่อพัฒนาบุคลากรในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นในแต่ละตำแหน่งต่างๆ ตามความเหมาะสม โดยก่อนสอบจะมีการทดสอบ และได้รับการสอบและถ่ายทอดความรู้จากผู้บริหารสาขาและหัวหน้าส่วน ในการอบรมในการทำข้อสอบ แนะนำแนวทาง และให้กำลังใจในการทำข้อสอบ

โอกาส (Opportunity)

(1) ปัจจุบันมีการนำเสนอถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจการทำงานแก่พนักงานทั้งในรูปแบบงานวิจัยและวารสาร เช่น The Gallup Organization ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยจากการสำรวจพนักงานจำนวน 1.98 ล้านคน จากองค์กรทั้งหมด 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ เพื่อค้นหาคำถามที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น จากการสำรวจทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษาพนักงาน (Retention) ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

(2) กระแสสังคมปัจจุบันให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ องค์กรชั้นนำหลายแห่งให้ความสำคัญกับการสร้างให้พนักงานเกิดความแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงานมากขึ้น เช่น ธนาคารกรุงไทยมีการดำเนินธุรกิจโดยการให้ความสำคัญแก่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าคนคือทรัพยากรสำคัญ โดยมีการจัดทำระบบพี่เลี้ยง ดูแลพนักงานใหม่ที่เข้าทำงาน จัดหลักสูตรพัฒนาพนักงาน การให้ทุนการศึกษา พัฒนาความเป็นอยู่และสุขภาพของพนักงานและครอบครัว เพื่อให้พนักงานใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ โดยกรุงไทยเชื่อมั่นว่าการพัฒนาคนให้เข้มแข็ง ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถ ดูแลสุขภาพชีวิต จะส่งผลให้ทั้งคนและองค์กรเติบโตไปพร้อมกันอย่างมั่นคง

เจตนาชื่นชมในสิ่งที่ดี (Appreciative Inquiry)

สิ่งที่เราต้องการจะเป็น (Aspirations)

(1) ผู้บริหารองค์กรสร้างองค์กรให้เกิดความมั่นคง สร้างแบรนด์ให้เข้มแข็ง มีนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่โดดเด่นและแปลกใหม่ แตกต่างและมีความเข้มแข็งทางการเงิน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการทำงานเพื่อสร้างทีมงานที่มีความแข็งแกร่งและพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต อยู่รอดอย่างมั่นคง พึ่งพาได้ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันที่รุนแรงขององค์กรต่างๆ ต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ธนาคารกรุงไทย สาขาสุรินทร์ จึงต้องมีการปรับตัวพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะพัฒนาให้พนักงานเกิดแรงจูงใจให้รักองค์กรและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่รอดอย่างมั่นคงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์

(2) พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยหากพนักงานได้ทำงานร่วมกับผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำตามที่ตนเองพึงประสงค์แล้วจะทำให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข พนักงานกล้าคิดกล้าแสดงออก และร่วมมือทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ และส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ผลลัพธ์ที่เราต้องการจะเห็น (Results)

(1) ผลการนำเสนอและขายผลิตภัณฑ์ในเครืออย่างประกันชีวิต (AXA) บัตรเครดิต (KTC) ซึ่งยอดขายประจำเดือนเมษายน ณ วันที่ 1-19 เมษายน 2556 เมื่อเทียบกับวันที่ 1-19 มีนาคม 2556 ยอดขายประกันชีวิตอยู่ที่ 1,700,000 บาท ซึ่งสูงกว่าช่วงเวลาเดียวกันเมื่อเดือนมีนาคม 600,000 บาท ได้รับค่าคอมมิสชั่นสำหรับสาขาเป็นจำนวนเงิน 40,000 บาท และค่าคอมมิสชั่นสำหรับพนักงานเพิ่มขึ้นเมื่อมีการขายมากขึ้น และผลการขายบัตรเครดิต อยู่ที่ 110 ใบ ซึ่งมากกว่าเดือนมีนาคม 2556 ยอดขายเพิ่มขึ้น 20 ใบ เนื่องจากพนักงานมีกำลังใจมากขึ้นจากผู้นำ สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่มั่นคง ตามแผนกลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

(2) พนักงานเกิดแรงจูงใจและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีทัศนคติทางบวก ยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร ถ้าพนักงานในองค์กรนั้นมีทัศนคติที่เป็นบวกในการทำงาน พนักงานจะเกิดความพอใจในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งพนักงานจะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีๆ ให้กับองค์กร และจะพยายามที่จะแสดงศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของพนักงาน ส่งผลให้เกิดความต่อเนื่องในการให้บริการลูกค้า พนักงานสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถซึ่งจะทำให้ผลงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้นตามมา

ผลสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มตัวอย่าง 100 ราย

สรุปบทสัมภาษณ์ที่ 1 สิ่งที่ค้นพบ : คิดว่าเป็นองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจ น่าจะมีความมั่นคงทางหน้าที การงานมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม สวัสดิการที่ดี องค์กรไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงานที่คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมเมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้ต้องร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

สรุปบทสัมภาษณ์ที่ 2 สิ่งที่ค้นพบ : งานมีความมั่นคง ผลตอบแทน สวัสดิการดี และการทำงานเป็นทีมของพนักงานเอาใจใส่เพื่อเผื่อซึ่งกันและกัน สิ่งที่จูงใจสูงสุดคือมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

สรุปบทสัมภาษณ์ที่ 3 สิ่งที่ค้นพบ : แรงจูงใจคือเงินเดือนที่สูงและมีความมั่นคงในอาชีพ สิ่งที่หวังสูงสุดคือเป็นผู้จัดการสาขา

สรุปบทสัมภาษณ์ที่ 4 สิ่งที่ค้นพบ : แรงจูงใจคือเป็นองค์กรที่มั่นคง ผลตอบแทนก่อน่าพอใจในระดับหนึ่งเมื่อเทียบกับงานอื่น สิ่งที่น่าประทับใจ วัฒนธรรมองค์กร การบริการจัดการงานในแต่ละหน้าที่ และที่สำคัญคือเพื่อนร่วมงาน ช่วงเวลาที่มีปัญหาแล้วต่างคนต่างช่วยเหลือกัน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่ง

สรุปบทสัมภาษณ์ที่ 5 สิ่งที่ค้นพบ: องค์กรมีความมั่นคงพอสมควร ประทับใจเพื่อนร่วมงานที่น่ารักเป็นกันเอง รักและเอ็นดูเรา บอกและสอนงานและให้กำลังใจเราเสมอๆ ช่วงเวลาที่ประทับใจ เป็นเวลาที่มีกิจกรรม ทุกคนให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือกันจนภารกิจลุล่วง

สรุปบทสัมภาษณ์ที่ 6 สิ่งที่ค้นพบ: แรงบันดาลใจคือใกล้บ้าน มีเพื่อนร่วมงานที่ดีคอยช่วยเหลือและสิ่งที่ดีคาดหวังคือประสบการณ์ทำงาน

สรุปบทสัมภาษณ์ที่ 7 สิ่งที่ค้นพบ: แรงบันดาลใจคือผลตอบแทนและสวัสดิการ ประทับใจช่วงที่ได้รับคำชมเชยจากเจ้านายและลูกค้า และต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและผลตอบแทนที่น่าพอใจ

สรุปบทสัมภาษณ์ที่ 8 สิ่งที่ค้นพบ: เป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับของสังคม ความประทับใจเป็นความเป็นกันเองระหว่างพนักงานด้วยกัน ความเป็นเพื่อนเป็นพี่เป็นน้อง สามารถปรึกษาหารือได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

สรุปบทสัมภาษณ์ที่ 9 สิ่งที่ค้นพบ: การที่มีสวัสดิการดี ผลตอบแทนดี และอยู่ใกล้บ้าน และได้รับรางวัลพนักงานดีเด่น ช่วงเวลาทำงานที่ดีคือ ทุกๆ คนมีน้ำใจช่วยเหลือกัน ความหวังสูงสุดคือตำแหน่งผู้จัดการสาขา

สรุปบทสัมภาษณ์ที่ 10 สิ่งที่ค้นพบ: แรงจูงใจคืออยู่ใกล้บ้าน เงินเดือนและสวัสดิการดี การมีเพื่อนร่วมงาน และเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น

สรุปผล และอภิปรายผล

จากการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานตัวอย่างจำนวน 100 ราย สามารถสรุปปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergence) ได้ดังนี้

1) ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานที่ดีสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย สร้างองค์กรให้เจริญเติบโต มีชื่อเสียง มีความมั่นคง แตกต่างและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กร

2) ปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergence) ได้แก่ สวัสดิการและความมั่นคงขององค์กรสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ผู้บริหารสาขาเป็นแบบอย่างที่ดี พนักงานสาขาทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้วยความสามัคคี เสียสละเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผลการนำประสบการณ์ด้านบวกของพนักงานสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ

กลยุทธ์สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ โดยการใช้เครื่องมือที่เป็นกระบวนการ ได้แก่

สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) ซึ่งประกอบด้วย การประยุกต์ใช้ AI เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก และ การสนทนากลุ่ม โดยการออกแบบแนวคำถาม เพื่อใช้เป็นแนวทางสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่มซึ่งมุ่งค้นหาคุณค่าของพนักงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย และการให้คุณค่าแก่พนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย จากประสบการณ์เชิงบวกที่สุดหรือประทับใจที่สุดในการทำงานประจำวันด้วยการให้บริการภายใต้แนวคิดทฤษฎีสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจซึ่งเป็นประสบการณ์ทั้งของตนเองและบุคคลที่มีคุณค่าน่ายกย่องชื่นชมที่สุด รวมทั้ง

แนวคำถามที่ค้นหาประสบการณ์เชิงลบเพื่อเชื่อมโยงจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการบรรลุถึงความสำเร็จที่เป็นประสบการณ์ที่ภาคภูมิใจ หรือประทับใจที่สุด และการสร้างบรรยากาศขณะพูดคุยให้มีความผ่อนคลายและมีจุดร่วมของการสนทนาในเชิงบวกได้ดังนี้

1) การชื่นชมยินดี (Delight) การทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคง การมีผู้บริหารที่เป็นต้นแบบที่ดี มีความสามารถ

2) การค้นพบ (Discovery) จากการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารสาขา พบว่าพนักงานมีทัศนคติที่ดีและมีความประทับใจในผู้บริหารสาขา มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในทีมงาน

3) การวาดฝัน (Dream) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีคุณธรรมและความยุติธรรม พนักงานมีความสามัคคีโดยประสานงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุขและรู้สึกมีแรงบันดาลใจและเกิดความผูกพันกับองค์กร

4) การออกแบบ (Design) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์ ผ่านการร่วมกันคิดและการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวทางในการทำงาน เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี ลดช่องว่างระหว่างตำแหน่งและเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงานนำมาซึ่งการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการอุทิศตนทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) การดำเนินการ (Destiny) ดำเนินการผ่านโครงการที่ คือ

1. โครงการบริการแสนสะดวกกับ KTB ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงานเนื่องจากการได้รับคำชื่นชมจากลูกค้ามาเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติตามมาตรฐานการให้บริการ เกิดความภาคภูมิใจในการที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างเต็มที่

2. โครงการ Sale & Service's Day ช่วยส่งเสริมการทำงานและการวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในธนาคาร โดยมีผู้ที่ผู้เชี่ยวชาญและความชำนาญอย่างผู้จัดการสาขาคอยดูแลให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด การทำงานกลายเป็นเรื่องสนุก เต็มไปด้วยเสียงหัวเราะอย่างเป็นกันเองระหว่างพนักงาน ผลจากโครงการช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และตื่นตัวตลอดเวลา เกิดองค์ความรู้ใหม่และความชำนาญจากการมอบหมายงานที่ถนัด พนักงานมีความมั่นใจในการให้บริการลูกค้าและนำเสนอผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมชาติ

3. โครงการพลัง KTB ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของพนักงานสาขา มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่และประสบการณ์ เกิดการเรียนรู้จากทีมงานโดยเป็นที่ปรึกษาและผู้ฝึกสอนในเวลาเดียวกัน เกิดความสามัคคีที่ดีในทีม พนักงานทุกคนกล้าที่จะให้ความเห็น สร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน ก่อให้เกิดความสามัคคีและไม่ก่อให้เกิดความท้อแท้เมื่อมีอุปสรรค ทุกคนเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย จากโครงการช่วยให้สามารถหาลูกค้ารายใหม่ได้เพิ่มขึ้นกว่า 80 รายภายในเวลา 2 อาทิตย์ ยอดเงินฝากสาขาเพิ่มขึ้น 20 ล้าน และสามารถเพิ่มรายได้พิเศษให้แก่พนักงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่พนักงานด้วย

ข้อเสนอแนะการศึกษา

การที่ได้ศึกษาจากผลการสัมภาษณ์พนักงานของธนาคารกรุงไทย จำนวน 100 คน พบว่า ผู้นำของพวกเขา มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร เป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงาน การช่วยเหลือพนักงาน เป็นผู้สอนงานที่ดี ให้แก่พนักงาน ซึ่งไม่ได้ทำตัวเองเป็นผู้จัดการสาขา แต่ผู้จัดการสาขาทำตัวให้เปรียบเสมือนร่วมงาน สามารถให้คำปรึกษา แนะนำให้การทำงานต่างๆ จึงทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีผู้นำทางที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและ แรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองในการที่จะก้าวสู่การเลื่อนตำแหน่งต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ชูยศ ศรีวรพันธ์. (2553). **ปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เขต**

อำเภอเมือง จ.นครราชสีมา. การศึกษาอิสระวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา
สำนักวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

ธนาคารกรุงไทย. (2555). **เกี่ยวกับธนาคารกรุงไทย.** ค้นเมื่อ 3 เมษายน 2556, จาก

<http://www.ktb.co.th/ktb/th/about-ktb.aspx>

ปรีวัตร เปลี่ยนศิริ. (2555). **การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชน**

ที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่.

วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์มนุษยและองค์การ คณะพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศุภกิตติ หอมคำพัด. (2554). **การใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อการเพิ่มความพึงพอใจของผู้บริโภค กรณีศึกษา: จันทร์**

ฉายคาร์แคร์ จังหวัดมหาสารคาม. การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัย
บัณฑิตศึกษากาจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สิริวงษ์ เอียสกุล. (2557). **ความพึงพอใจในการใช้บริการรถตู้และรถโดยสาร กรณีศึกษาจุดผ่านแดนสะพาน**

มิตรภาพไทย - ลาว จังหวัดหนองคาย. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. ปีที่ 7, ฉบับที่ 1
(มกราคม – เมษายน) : 553-560.

อัจฉริยะ อุปการกุล. (2556). **เครื่องมือพัฒนาผู้นำพลับพลา.** ขอนแก่น: สำนักงาน.(เอกสารอัดสำเนา).

ภาษาต่างประเทศ

Dubrin. A.J. (2012). **Principles of Leadership.** United States: South-Western College.

Kirkpatrick,D.L.(1978).Evaluating In-House Training Program. Training and Development
Journal .32(9), 6-9.