

# การจูงใจให้เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ของธนาคารมีพฤติกรรมเชิงรุก

## Motivating Bank's Business Relationship Personnel to Adopt Proactive Behavior

สมเกียรติ ล้อมทอง และ ดนัย ปัตตพงศ์

Somkiat Lomthong and Danai Pattaphongse

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเนชั่น

Master of Business Administration Program, Nation University

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ข้อมูลส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ สำนักธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่ง ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 จังหวัด (2) ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน (3) การแสดงพฤติกรรมเชิงรุก และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมเชิงรุก ของประชากร รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ประชากรได้แก่เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์จำนวน 219 คน ในงานวิจัยนี้ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การหาความสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ปัจจัย ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิงอายุ 21-30 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 35,000 บาท อายุการทำงานในธนาคารและตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์น้อยกว่า 5 ปี ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ แรงจูงใจด้านบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยและความสมดุลของชีวิตการทำงาน แรงจูงใจที่มาจากเครื่องมือที่ทันสมัย แรงจูงใจใฝ่ก้าวหน้าและผลตอบแทน ตามลำดับ และพบว่า โดยรวมพฤติกรรมเชิงรุกของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้าน พฤติกรรมเชิงรุกในด้านไม่ผลัดวันประกันพรุ่งและยอมรับในความผิดพลาด พฤติกรรมเชิงรุกที่เป็นการเรียนรู้และปรับตัว และพฤติกรรมเชิงรุกในการรักษาและขยายฐานลูกค้า อนึ่งพบว่า แรงจูงใจ ทั้ง 9 ด้าน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงรุก อย่างไรก็ตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าอยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำเท่านั้น จึงน่าจะมีแรงจูงใจด้านอื่นๆ รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ที่อาจมีผลต่อพฤติกรรมเชิงรุกเพิ่มเติมกว่าที่ได้นำมาศึกษาอีก ซึ่งควรมีการศึกษาค้นคว้าต่อไป

**คำสำคัญ:** การจูงใจ, ธนาคาร, พฤติกรรม

### Abstract

The objectives of this research were to study (1) personal factors of a bank's business relationship personnel working in 20 provinces in the Northeastern region (2) factors motivating them to work (3) their proactive behavior and (4) the relationship between motivating factors and their proactive behavior. Questionnaire was used as a tool to collect the data. Population included 219 business relationship personnel. Samples included everyone in the population. Statistics used in this study included both descriptive statistics (frequency, percentage, mean, standard deviation) and inferential statistics (Pearson's correlation and factor analysis). Outcome of the study revealed that the majority of

samples were female, 21-30 years of age, bachelor degree graduates with monthly income more than 35,000 baht. They had been working with the bank and had had experience as business relationship personnel for less than 5 years. The scores on working motivation, overall, were highest on a given rating scale. Top three factors on motivation were relaxing atmosphere & work-life balance, modern tool & equipment and advancement & benefits. On the other hand, the scores on proactive behavior, overall, were high. Top three behaviors were expeditious & admit failure, learning to be adaptive and maintain and expand customer base.. Study of relationship between motivating factors and personnel's proactive behavior showed that 9 factors were correlated to proactive behaviors. However, Pearson's correlation coefficients appeared to be moderate or low. The implication was that there might exist other motivating factors that were excluded from this study and further research in this matter is needed.

**Keywords:** motivation, commercial bank, behavior



## บทนำ

ภายหลังจากที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 2 (ปี 2553 - 2557) ซึ่งประกอบด้วยแนวนโยบายสำคัญ 3 ส่วนหลัก ได้แก่ การลดต้นทุนของระบบ การส่งเสริมการแข่งขัน และการเข้าถึงบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง โดยมีเป้าหมายในการเปิดตลาดและให้โอกาสสถาบันการเงินต่างชาติ ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น ทั้งในส่วนของการอนุญาตให้เพิ่มสาขา เพิ่มตู้เอทีเอ็ม รวมถึงการพิจารณาให้ใบอนุญาตการประกอบธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์รายใหม่ ประกอบกับ การเลื่อนกำหนดระยะเวลาการเปิดเสรีบริการภาคธนาคาร ภายใต้การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community--AEC) ให้เร็วขึ้น (ปัจจุบันอาเซียนอยู่ระหว่างการจัดทำมาตรฐานของธนาคารพาณิชย์อาเซียน (Qualified ASEAN Bank --QAB) ซึ่งจะอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานดังกล่าว สามารถดำเนินธุรกิจได้ในทั้ง 10 ประเทศสมาชิกอาเซียนในปี 2563 นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่จะสนับสนุนให้ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในกลุ่มอาเซียน บวกสาม รวมจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ก็จะช่วยส่งผลให้การแข่งขันของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย มีความรุนแรงยิ่งขึ้นไปอีก

จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่แสดง

ถึงจำนวนสาขาธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบใน ประเทศ พบว่า นับตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก จาก 4,729 แห่ง ในปี 2549 เพิ่มขึ้นเป็น 7,059 แห่ง ในปี 2558 ซึ่งที่ผ่านมา ธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคาร ก็ได้ทำการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงเพื่อรองรับการแข่งขันดังกล่าว อาทิเช่น การกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่จูงใจ มีการเพิ่มและปรับปรุงบริการและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด มีการย้ายสถานที่ตั้งสาขา ปรับปรุงอาคารสำนักงาน ทาสีอาคารเพื่อสื่อถึงความเป็นเอกลักษณ์ของธนาคารนั้นๆ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน ทั้งด้านตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ของพนักงาน เพื่อเสริมสร้างรายได้และความได้เปรียบแข่งขัน ดังนั้น ทรัพยากรบุคคลหรือพนักงานของธนาคาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนทรัพยากรส่วนอื่นๆ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กล่าวคือ จากเดิมที่มีพฤติกรรมเชิงรับในการทำงาน รอผู้ให้บริการหรือลูกค้าให้เข้ามาหา ไป สู่พฤติกรรมเชิงรุกในการทำงาน โดยการออกไปหาผู้ให้บริการหรือลูกค้าแทน พฤติกรรมเชิงรุกในการทำงานดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ องค์กรหรือธนาคารเอง ย่อมต้องมีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมตรงกับความต้องการ

ต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และการที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมเชิงรุกในการทำงานด้านต่าง ๆ ได้นั้น อาจจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจที่แตกต่างกัน อีกทั้งบทบาทหน้าที่ของพนักงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์เอง มีความแตกต่างกับพนักงานในตำแหน่งอื่นๆ ของธนาคาร รวมทั้งภาคธุรกิจอื่นเป็นอย่างมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และแรงจูงใจเหล่านั้น จะมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมเชิงรุกในการทำงานของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์อย่างไร ทั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ สำนักธุรกิจ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์
2. เพื่อศึกษาการแสดงพฤติกรรมเชิงรุกของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมเชิงรุกของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมในตัวบุคคล ซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออกซึ่งความต้องการกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ และส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้องค์กร ประสบความสำเร็จต่อไป (สุทธิชัย ศรีศิริโชคชัย, 2557) ซึ่งความหมายใกล้เคียงกับซูเกียรติ ยัมพวง (2554) ที่ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังหรือความต้องการได้รับการตอบสนองจากองค์กร อันจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพอใจ และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์เกอร์ (สุทธิชัย

ศรีศิริโชคชัย, 2557) และกับงานวิจัยของประภา สังขพันธ์ (2554) ที่พบว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในระดับมาก คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของปารวี เจริญวิริยะภาพ (2556) และของนรินทร์ จันทร์หอม (2557) ที่พบว่ามีปัจจัยอื่นที่เป็นแรงจูงใจในระดับมากกว่าสองปัจจัยที่พบในงานวิจัยนี้

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยนี้เปรียบเทียบกับผลของการวิจัยอื่นในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงรุก พบว่า ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑาทิพย์ เจริญรื่น (2556) ที่พบว่า ด้านความคิดริเริ่มด้วยตนเอง เป็นเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ บางทีเรียกว่า “ทฤษฎีองค์ประกอบคู่” (dual-factor theory) ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

1. ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจบุคลากรในองค์กรให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

2. ปัจจัยค้ำจุน (maintenance factor) หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา ได้แก่ ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในอาชีพ วิธีปกครองของผู้บังคับบัญชา

ความหมายของพฤติกรรมเชิงรุก มอริสันและเฟิลล์ (Morrison & Phelps, 1993) ให้คำนิยามว่า เป็นความพยายามของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

แครนท์ (Crant, 2000) อธิบายว่า พฤติกรรมเชิงรุก เป็นการริเริ่มให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ เป็นการให้เกิดการเปลี่ยนมากกว่าการปรับตัว

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอให้ความหมายของพฤติกรรม

เชิงรุกว่า หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ที่ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้

แครนท์ (Crant, 2000) เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับสิ่งเร้าและผลของพฤติกรรมเชิงรุก ตามแบบจำลองนี้ประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

1. สิ่งเร้าของพฤติกรรมเชิงรุก (ปัจจัยความแตกต่างระหว่างบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมโครงสร้างของพฤติกรรมเชิงรุก (proactive behavior construct) มี 4 ปัจจัย ได้แก่ บุคลิกภาพเชิงรุก (proactive personality) ความริเริ่มของบุคคล (personal initiative) ความเชื่อมั่นในการขยายบทบาทของตน (role breadth self-efficacy) ความรับผิดชอบ (taking charge) ตัวแปรความแตกต่างระหว่างบุคคลอื่นๆ เช่น การมีส่วนร่วมในงาน (job involvement) การปรับตัวไปสู่เป้าหมาย (goal orientation involvement) ความต้องการข้อมูลย้อนกลับ (desire for feedback) และความต้องการประสบความสำเร็จ (need for achievement) สิ่งเร้าของพฤติกรรมเชิงรุกในส่วนของปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) บรรทัดฐานขององค์กร (organizational norms) สถานการณ์ชี้้นำ (situational cues) การสนับสนุนของฝ่ายจัดการ (management support) และการจัดตั้งในรูปแบบของส่วนบุคคลหรือสาธารณะ (public or private setting)

2. พฤติกรรมเชิงรุก ซึ่งเป็นผลมาจากสิ่งเร้า (พฤติกรรมทั่วไปและพฤติกรรมเฉพาะสภาพแวดล้อม)

3. ผลจากการกระทำพฤติกรรมเชิงรุก

ประภา สังข์พันธ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เรียงจามลำดับความสำคัญได้แก่ แรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร แรงจูงใจด้านการประเมินผลและการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์และความร่วมมือของผู้ร่วมงาน แรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือในสายงาน แรงจูงใจด้านโอกาสในการทำงาน และแรงจูงใจด้านงบประมาณและการอบรม

ปารวี เจริญวิริยะภาพ (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับชั้นปฏิบัติการ ศูนย์สินเชื่อบุคคลวิเทศ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน “ระดับมาก” ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ด้านผู้บังคับบัญชาในสายงาน ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน “ระดับปานกลาง” ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงิน เดือน ผลตอบแทน

นรินทร์ จันทน์หอม (2557) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การยอมรับนับถือ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

สุทธิชัย ศรีศิริโชคชัย (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการ (officer) หน่วยงานบริหารสินเชื่อพิเศษ ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาระดับผู้จัดการ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการติดต่อประสานงานและความร่วมมือของหน่วยงานอื่น ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ระดับผู้นำทีม ด้านความร่วมมือของลูกค้า ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความก้าวหน้าในงาน

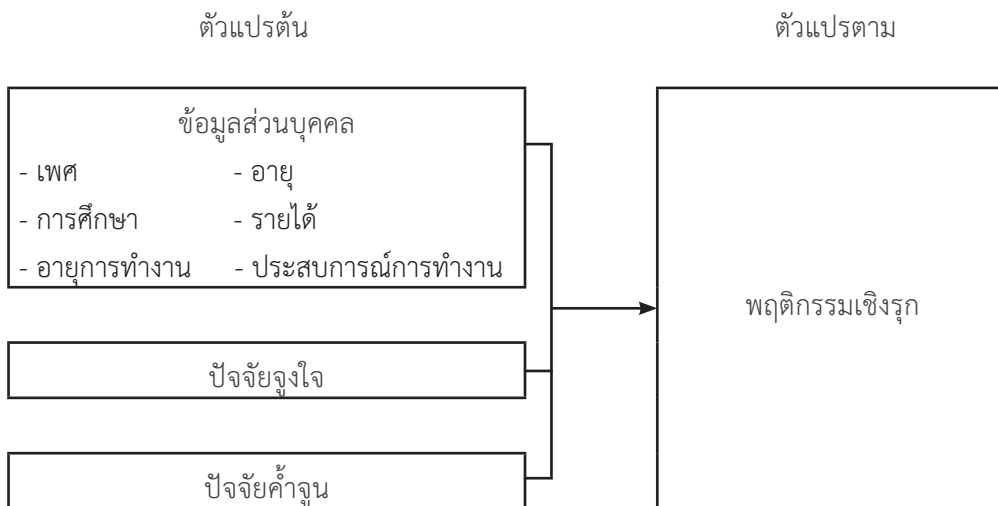
จุฑาทิพย์ เจริญรัตน์ (2556) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมคิดก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลในจังหวัดชลบุรี: การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านความริเริ่มด้วยตนเอง เป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมคิดก้าวหน้า ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ขอบเขตการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีน้ำหนักเป็นลำดับที่ 2 ความรับผิดชอบมีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นลำดับที่สาม และบุคลิกภาพเชิงรุก มีน้ำหนักองค์ประกอบ

เป็นลำดับสุดท้าย

## กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจ และพฤติกรรมเชิงรุก ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน ตามทฤษฎี

สองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two factor theory) (Herzberg, 1959) โครงสร้างของพฤติกรรมเชิงรุก (proactive behavior construct) ตามโมเดลของแครนที่รวมทั้งเอกสารกำหนดหน้าที่งาน (job description) ของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ สำนักธุรกิจของธนาคารที่ศึกษา มาประมวลเป็นกรอบแนวคิดการทำวิจัย ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีแบบสอบถาม (questionnaires) เป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีระเบียบวิธีวิจัยเป็นข้อๆดังนี้

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ของหน่วยงานสำนักธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 จังหวัด ได้แก่

จังหวัดอุบลราชธานี ยโสธร สุรินทร์ ศรีสะเกษ ขอนแก่น อุดรธานี นครพนม กาฬสินธุ์ สกลนคร เลย ร้อยเอ็ด หนองคาย นครราชสีมา บุรีรัมย์ ชัยภูมิ อำนาจเจริญ มุกดาหาร หนองบัวลำภู มหาสารคาม และบึงกาฬจำนวนทั้งหมด 243 คนซึ่งจะประกอบไปด้วยพนักงานระดับผู้ปฏิบัติการ 219 คน และพนักงานระดับบริหาร 24 คน

กลุ่มตัวอย่างคือเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ข้างต้นที่เป็นพนักงานระดับผู้ปฏิบัติการทั้งหมด จำนวน 219 คน แยกตามรายจังหวัดแจกแจงได้ดังตารางที่ 1

## ตาราง 1

จำนวนเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 จังหวัด

| จังหวัด     | จำนวนเจ้าหน้าที่<br>ธุรกิจสัมพันธ์ (คน) | จังหวัด    | จำนวนเจ้าหน้าที่<br>ธุรกิจสัมพันธ์ (คน) | จังหวัด     | จำนวนเจ้าหน้าที่<br>ธุรกิจสัมพันธ์ (คน) |
|-------------|-----------------------------------------|------------|-----------------------------------------|-------------|-----------------------------------------|
| นครราชสีมา  | 38                                      | ยโสธร      | 6                                       | บึงกาฬ      | 5                                       |
| ขอนแก่น     | 33                                      | นครพนม     | 6                                       | ศรีสะเกษ    | 7                                       |
| อุดรธานี    | 19                                      | เลย        | 6                                       | หนองบัวลำภู | 5                                       |
| อุบลราชธานี | 18                                      | กาฬสินธุ์  | 5                                       | ชัยภูมิ     | 8                                       |
| บุรีรัมย์   | 12                                      | ร้อยเอ็ด   | 5                                       | มหาสารคาม   | 5                                       |
| สุรินทร์    | 12                                      | อำนาจเจริญ | 5                                       | สกลนคร      | 8                                       |
| หนองคาย     | 11                                      | มุกดาหาร   | 5                                       |             |                                         |
| รวม 219 คน  |                                         |            |                                         |             |                                         |

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลพื้นฐาน ส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ จำนวน 47 ข้อ แบ่งออกเป็น แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า และแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านสภาพชีวิตส่วนตัว ด้านความมั่นคงในอาชีพ และด้านวิถีปกครองของผู้บังคับบัญชา

ลักษณะแบบสอบถาม ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Likert scale) กำหนดการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงรุกของของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ จำนวน 23 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพเชิงรุก ด้านความริเริ่มของบุคคล ด้านความเชื่อมั่นในการขยายบทบาทของตน ด้านความรับผิดชอบ และ ด้านการปฏิบัติงานเชิงรุก

ลักษณะแบบสอบถาม ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Likert scale) กำหนดการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด เช่นเดียวกัน

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (content validity) โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item objective congruence) ค่าถามที่มีดัชนี IOC เกิน 0.67 จะยังคงอยู่ในแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ไปทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability analysis) โดยนำไปทดสอบ (pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น แสดงได้ดังนี้

## ตาราง 2

### ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

| แบบสอบถาม                            | ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา |
|--------------------------------------|----------------------|
| <b>ปัจจัยจิตใจ</b>                   |                      |
| ด้านความสำเร็จของงาน                 | 0.909                |
| ด้านการยอมรับนับถือ                  | 0.854                |
| ด้านลักษณะของงาน                     | 0.914                |
| ด้านความรับผิดชอบ                    | 0.863                |
| ด้านความก้าวหน้า                     | 0.922                |
| <b>พฤติกรรมเชิงรุก</b>               |                      |
| ด้านบุคลิกภาพเชิงรุก                 | 0.931                |
| ด้านความริเริ่มของบุคคล              | 0.904                |
| ด้านความเชื่อมั่นในการขยายบทบาทของตน | 0.813                |
| ด้านความรับผิดชอบ                    | 0.826                |
| ด้านการปฏิบัติงานเชิงรุก             | 0.887                |
| <b>ปัจจัยคำจูน</b>                   |                      |
| ด้านคำตอบแทน                         | 0.938                |
| ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา    | 0.903                |
| ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน     | 0.973                |
| ด้านสถานะของอาชีพ                    | 0.955                |
| ด้านนโยบายและการบริหารงาน            | 0.895                |
| ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน              | 0.803                |
| ด้านสภาพชีวิตส่วนตัว                 | 0.832                |
| ด้านวิธีปกครองของผู้บังคับบัญชา      | 0.898                |

การแปลค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ในการประเมิน ดังนี้

4.21 – 5.00 หมายถึง จูงใจ/ระดับมากที่สุด

3.41 – 4.20 หมายถึง จูงใจ/ระดับมาก

2.61 – 3.40 หมายถึง จูงใจ/ระดับปานกลาง

1.81 – 2.60 หมายถึง จูงใจ/ระดับน้อย

1.00 – 1.80 หมายถึง จูงใจ/ระดับน้อยที่สุด

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 219 ชุด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกข้อมูลด้วยตนเองทั้งหมด จัดเก็บรวบรวม

โดยผู้วิจัยเอง และตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ เพื่อนำข้อมูลไปทดสอบทางสถิติต่อไป

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ประกอบด้วย ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) โดยการใช้ Principal Component Analysis (PCA) ทำการสกัดปัจจัยโดยใช้เกณฑ์ Kaiser's eigenvalue rule และ Carell's scree plot จากนั้นทำการ rotate ปัจจัย โดยวิธี Varimax ทั้งนี้เพื่อให้องค์ประกอบของปัจจัยอยู่ในรูป



### ตาราง 3

#### แรงจูงใจใฝ่เรียนรู้และมุ่งสู่เป้าหมาย (Learning & Goal Attainment)

| ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ                                                                          | Factor Loadings |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 9. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่องานที่ท่านทำเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ | .614*           |
| 10. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่องานที่ท่านทำเป็นงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะ          | .804*           |
| 11. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่องานที่ท่านทำเป็นงานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ   | .775*           |
| 14. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ อยู่เสมอ        | .692*           |
| 17. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อได้รับการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง                      | .646*           |

### ตาราง 4

#### แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Relationship with Supervisors and Co-Workers)

| ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ                                                            | Factor Loadings |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 28. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อผู้บังคับบัญชารับฟังสิ่งที่ท่านเสนอแนะ  | .627*           |
| 29. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน | .759*           |
| 30. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน   | .760*           |
| 31. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน | .722*           |

### ตาราง 5

#### แรงจูงใจใฝ่ก้าวหน้าและผลตอบแทน (Advancement & Benefits)

| ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ                                                                  | Factor Loadings |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 15. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านรู้ว่างานที่ท่านทำมีโอกาสก้าวหน้า         | .682*           |
| 16. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านรู้ว่างานที่ท่านทำมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง | .644*           |
| 18. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ       | .636*           |
| 19. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับประสบการณ์    | .756*           |
| 20. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน    | .773*           |
| 21. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านได้รับสวัสดิการที่เพียงพอกับความต้องการ   | .700*           |

### ตาราง 6

#### แรงจูงใจจากรายได้ด้านอื่นที่เป็นตัวเงิน (Pecuniary Benefits)

| ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ                                                                                           | Factor Loadings |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 22. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านได้รับโบนัสที่เท่าเทียมกับธนาคารอื่น                               | .801*           |
| 23. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านได้รับเบี้ยเลี้ยงที่เท่าเทียมกับธนาคารอื่น                         | .804*           |
| 24. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านได้รับเงินค่าล่วงเวลาที่เท่าเทียมกับธนาคารอื่น                     | .858*           |
| 25. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านได้รับเงินค่าคอมมิชชั่นจากการขายผลิตภัณฑ์ที่เท่าเทียมกับธนาคารอื่น | .839*           |

## ตาราง 7

แรงจูงใจด้านบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยและความสมดุลของชีวิตการทำงาน (Relaxing Atmosphere & Work-Life Balance)

| ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ                                                                                       | Factor Loadings |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 43. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่องานที่ท่านทำไม่กระทบกับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวมากเกินไป            | .628*           |
| 44. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อตำแหน่งงานที่ท่านทำมีความมั่นคง                                    | .715*           |
| 45. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านรับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาจะประเมินผลงานที่เป็นธรรม               | .733*           |
| 46. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านรับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย | .608*           |

## ตาราง 8

แรงจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition by Co-Workers and Supervisors)

| ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ                                                                                      | Factor Loadings |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 3. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านรู้ว่าจะได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา เมื่อทำงานสำเร็จ      | .841*           |
| 4. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านรู้ว่าจะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานเมื่อทำงานสำเร็จ        | .808*           |
| 6. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านรู้ว่าความคิดเห็นที่ท่านเสนอแนะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน | .601*           |

## ตาราง 9

แรงจูงใจที่มาจาก การยอมรับนับถือจากสังคม (Social Recognition)

| ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ                                                          | Factor Loadings |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 32. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะอาชีพที่ท่านทำได้รับการนับถือจากสังคม | .720*           |
| 33. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะอาชีพที่ท่านทำได้รับการยอมรับจากสังคม | .735*           |

## ตาราง 10

แรงจูงใจที่มาจากมีเครื่องมือที่ทันสมัย (Modern Tool & Equipment)

| ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ                                                                                  | Factor Loadings |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 40. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อสถานที่ทำงานมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ Printer ที่รวดเร็วและทันสมัย | .718*           |

## ตาราง 11

แรงจูงใจที่มาจากได้รับความไว้วางใจ (Trustworthiness)

| ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ                                                            | Factor Loadings |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 27. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา | .573*           |
| 28. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อผู้บังคับบัญชารับฟังสิ่งที่ท่านเสนอแนะ  | .515*           |

แรงจูงใจที่เป็นผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg's two factor theory) (Herzberg, 1959) ที่ผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวคิดในการศึกษา

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัย เพื่อที่จะนำไปใช้ในการ ศึกษาพฤติกรรมเชิงรุก พบว่ามีพฤติกรรมเชิงรุกทั้งหมด 4 ด้าน ให้ชื่อตามลักษณะของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบดังนี้

1. พฤติกรรมเชิงรุกที่เป็นการแก้ไขปัญหา (problem-solving)

2. พฤติกรรมเชิงรุกที่เป็นการเรียนรู้และปรับตัว (learning to be adaptive)

3. พฤติกรรมเชิงรุกในการรักษาและขยายฐานลูกค้า (maintain and expand customer base)

4. พฤติกรรมเชิงรุกในด้านไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง และยอมรับในความผิดพลาด (expeditious & admit failure)

|             | Component |      |      |      |
|-------------|-----------|------|------|------|
|             | 1         | 2    | 3    | 4    |
| ???????3??? |           | .740 |      |      |
| ???????3??? |           | .763 |      |      |
| ???????3??? |           | .717 |      |      |
| ???????3??? |           | .686 |      |      |
| ???????3??? |           | .615 |      |      |
| ???????3??? |           |      |      |      |
| ???????3??? |           |      |      |      |
| ???????3??? |           |      |      |      |
| ???????3??? | .698      |      |      |      |
| ???????3??? | .762      |      |      |      |
| ???????3??? | .831      |      |      |      |
| ???????3??? | .784      |      |      |      |
| ???????3??? |           |      |      |      |
| ???????3??? | .636      |      |      |      |
| ???????3??? |           |      |      | .617 |
| ???????3??? | .601      |      |      |      |
| ???????3??? |           |      |      | .730 |
| ???????3??? |           |      |      | .695 |
| ???????3??? |           |      | .650 |      |
| ???????3??? |           |      | .770 |      |
| ???????3??? |           |      | .743 |      |
| ???????3??? |           |      | .628 |      |

ภาพ 3 ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยอยู่ในรูป simple structure ขนาดของ factor loadings ที่ใช้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดโดย Field (2005), Stevens (1992) และ Hair, et al. (1998) communalities ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดโดย McCollum, Widaman, Zhang & Hong (1999) และ McCallum, Widaman, Preacher & Hong (2001)

## ตาราง 12

### พฤติกรรมเชิงรุกที่เป็นการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving)

| ปัจจัยที่แสดงพฤติกรรมเชิงรุก                                                                    | Factor Loadings |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 9. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านมักจะลงมือแก้ปัญหาด้วยตนเองมากกว่าร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น | .698            |
| 10. ท่านสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานได้                                                       | .762            |
| 11. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ร่วมงานได้                                                     | .831            |
| 12. ท่านสามารถให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานได้                                                  | .784            |
| 14. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ท่านสามารถจัดการปัญหาให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี                 | .636            |
| 17. เมื่อไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ ท่านสามารถหาวิธีการทำงานให้งานนั้นสำเร็จได้ด้วยตนเอง | .601            |

## ตาราง 12

### พฤติกรรมเชิงรุกที่เป็นการเรียนรู้และปรับตัว (Learning to be adaptive)

| ปัจจัยที่แสดงพฤติกรรมเชิงรุก                                                | Factor Loadings |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1. ท่านพัฒนาทักษะการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ                                    | .740            |
| 2. ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ                                         | .763            |
| 3. ท่านเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงานอยู่เสมอ            | .717            |
| 4. เมื่อมีงานเร่งด่วน ท่านสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี                         | .686            |
| 5. เมื่อมีงานอื่นนอกเหนือจากงานที่ทำเป็นประจำ ท่านสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี | .615            |

## ตาราง 13

### พฤติกรรมเชิงรุกในการรักษาและขยายฐานลูกค้า (Maintain and Expand Customer Base)

| ปัจจัยที่แสดงพฤติกรรมเชิงรุก                                                        | Factor Loadings |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 20. ท่านออกไปเยี่ยมเยียนดูแลลูกค้ารายเก่าเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมอยู่เสมอ            | .650            |
| 21. ท่านแสวงหาลูกค้ารายใหม่อยู่เสมอ                                                 | .770            |
| 22. ท่านเสนอขายบริการและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการกับธนาคารอยู่เสมอ | .743            |
| 23. ท่านปรับปรุง (Update) ข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ                  | .628            |

#### ตาราง 14

พฤติกรรมเชิงรุกในด้านไม่ผลัดวันประกันพรุ่งและยอมรับในความผิดพลาด (Expeditious & Admit Failure)

| ปัจจัยที่แสดงพฤติกรรมเชิงรุก                                                 | Factor Loadings |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 16. เมื่อได้รับมอบหมายงาน ท่านสามารถลงมือทำงานนั้นได้ทันที                   | .617            |
| 18. เมื่อมีผู้พบว่าท่านทำงานผิดพลาด ท่านยอมรับในข้อผิดพลาดนั้น               | .730            |
| 19. ท่านวิตกกังวล หากงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินไปอย่างล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด | .695            |

พฤติกรรมเชิงรุกที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย สอดคล้องกับโมเดลของแครนท์

ระดับของแรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมเชิงรุก แรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรกได้แก่ แรงจูงใจด้านบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยและความสมดุลของชีวิตการทำงาน แรงจูงใจที่มาจากมีเครื่องมือที่ทันสมัย แรงจูงใจใฝ่ก้าวหน้าและผลตอบแทน แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และ แรงจูงใจจากการได้รับความไว้วางใจ โดยอยู่ในระดับมากที่สุด

ในส่วนของพฤติกรรมเชิงรุกที่สำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ พฤติกรรมเชิงรุกในด้านไม่ผลัดวันประกันพรุ่งและยอมรับในความผิดพลาด พฤติกรรมเชิงรุก

ที่เป็นการเรียนรู้และปรับตัว พฤติกรรมเชิงรุกในการรักษาและขยายฐานลูกค้า และพฤติกรรมเชิงรุกที่เป็นการแก้ไขปัญหา โดยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมเชิงรุกของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมเชิงรุก ของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ ด้วยวิธีสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) พบว่าแรงจูงใจ ทั้ง 9 ด้าน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงรุกในภาพรวมในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาหาระดับความสัมพันธ์ของแรงจูงใจต่อพฤติกรรมเชิงรุกแยกรายด้าน ก็พบว่า แรงจูงใจ ทั้ง 9 ด้าน

#### ตาราง 14

แรงจูงใจต่อพฤติกรรมเชิงรุกแยกรายด้าน

| แรงจูงใจ                                                              | $\bar{X}$ | อันดับ |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|--------|
| แรงจูงใจใฝ่เรียนรู้และมุ่งสู่เป้าหมาย                                 | 4.218     | 6      |
| แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์                                                   | 4.248     | 4      |
| แรงจูงใจใฝ่ก้าวหน้าและผลตอบแทน                                        | 4.302     | 3      |
| แรงจูงใจจากรายได้ด้านอื่นที่เป็นตัวเงิน                               | 4.178     | 7      |
| แรงจูงใจด้านบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยและความสมดุลของชีวิตการทำงาน | 4.453     | 1      |
| แรงจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ                                  | 3.850     | 9      |
| แรงจูงใจที่มาจากมีการยอมรับนับถือจากสังคม                             | 3.865     | 8      |
| แรงจูงใจที่มาจากมีเครื่องมือที่ทันสมัย                                | 4.340     | 2      |
| แรงจูงใจจากการได้รับความไว้วางใจ                                      | 4.225     | 5      |

## ตาราง 15

### พฤติกรรมเชิงรุกแยกรายด้าน

| พฤติกรรมเชิงรุก                                                  | $\bar{X}$ | อันดับ |
|------------------------------------------------------------------|-----------|--------|
| พฤติกรรมเชิงรุกที่เป็นการแก้ไขปัญหา                              | 3.787     | 4      |
| พฤติกรรมเชิงรุกที่เป็นการเรียนรู้และปรับตัว                      | 3.876     | 2      |
| พฤติกรรมเชิงรุกในการรักษาและขยายฐานลูกค้า                        | 3.875     | 3      |
| พฤติกรรมเชิงรุกในด้านไม่ผลัดวันประกันพรุ่งและยอมรับในความผิดพลาด | 4.097     | 1      |

ก็มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงรุกในทุกๆ ด้าน ในทิศทางเดียวกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เช่นเดียวกัน

### การอภิปรายผล

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยนี้เปรียบเทียบกับผลของการวิจัยอื่นๆ พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิชัย ศรีศิริโชคชัย (2557) และกับงานวิจัยของประภา สังข์พันธ์ (2554) ที่พบว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในระดับมากคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของปารวี เจริญวิริยะภาพ (2556) และของนรินทร์ จันทรหอม (2557) ที่พบว่าปัจจัยอื่นที่เป็นแรงจูงใจในระดับมากกว่าสองปัจจัยที่พบในงานวิจัยนี้

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยนี้เปรียบเทียบกับผลของการวิจัยอื่นๆในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงรุก พบว่า ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑาทิพย์ เจริญรัตน์ (2556) ที่พบว่า ด้านความคิดริเริ่มด้วยตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ของธนาคาร ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ ด้านบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยและความสมดุลของชีวิตการทำงาน มีเครื่องมือที่ทันสมัย ด้านมีความก้าวหน้าและผลตอบแทน ด้านใฝ่สัมพันธ์ และการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นธนาคารควรให้

ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ให้ทำงานเป็นเสมือนบ้านที่สองของพนักงาน และเมื่อมีการฝึกอบรมพนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งสูงเช่น ผู้จัดการภาค ผู้จัดการเขต ผู้จัดการสาขาควรบรรจุจิตวิทยาในการสร้างความสุขในที่ทำงาน ตลอดจนเทคนิคการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีลงในหลักสูตรการอบรมของธนาคาร

ในส่วนของแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าและผลตอบแทนด้านเงินเดือน เนื่องมาจาก เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ สำนักธุรกิจ เป็นหน่วยงานที่ทำรายได้หลักให้กับธนาคาร ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานด้านอื่น ที่มีคุณวุฒิ ประสิทธิภาพ และขึ้นตำแหน่งเดียวกัน เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ สำนักธุรกิจ จะเป็นหน่วยงานที่มีเงินเดือน และโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าตำแหน่งอื่นในธนาคาร เมื่อเป็นเช่นนี้ลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์เป็นแรงจูงใจที่เอื้ออำนวยให้เกิดความก้าวหน้าและผลตอบแทนอยู่แล้ว

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานนั้น ต้องทำความเข้าใจว่า เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ของธนาคารอาจมีงานทางด้านสินเชื่อซึ่งเป็นงานที่ค่อนข้างเครียด เนื่องจากมีปริมาณงานทั้งงานประจำและงานเร่งด่วนค่อนข้างมาก ส่งผลกระทบกับชีวิตส่วนตัวและครอบครัว การปกครองของผู้บังคับบัญชาที่เป็นกันเอง และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น จะช่วยลดบรรยากาศการทำงานที่เคร่งเครียดได้เป็นเป็นอย่างดี การริเริ่มกิจกรรมต่างๆที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในระหว่างพนักงานด้วยกันเองจะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

หนึ่งในพฤติกรรมเชิงรุกของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์คือการไม่ทำงานแบบผลัดวันประกันพรุ่ง ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าที่เข้ามาขอสินเชื่อจากธนาคารนั้นส่วนใหญ่มีความ

รีบร้อนเร่งด่วน อยากทราบผลของการอนุมัติสินเชื่อให้  
แก่ตนในเร็ววัน และโดยปกติการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ  
ของธนาคารหลายธนาคารอาจจะเป็นแบบรวมศูนย์ คือ  
ผู้จัดการสาขา หรือผู้จัดการเขต หรือแม้กระทั่งผู้จัดการ  
ภาคไม่สามารถมีอำนาจพิจารณาอนุมัติวงเงินสินเชื่อด้วย  
ตนเองได้ ต้องส่งให้คณะกรรมการในสำนักงานใหญ่ที่มี  
อำนาจอนุมัติพิจารณา เมื่อเป็นเช่นนี้กระบวนการขอสินเชื่อ  
ของลูกค้ายิ่งเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างใช้เวลา ถ้า  
เป็นจำนวนวงเงินเครดิตที่สูง ก็จะต้องใช้เวลามากขึ้น  
เท่านั้น ดังนั้นเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์จะต้องหาทางดำเนิน  
การให้กระบวนการขอสินเชื่อที่ตนทำอยู่ผ่านไปโดยเร็วที่สุด

เนื่องจากธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีคู่แข่งค่อนข้าง  
มาก มีการให้บริการที่ไม่ค่อยมีความแตกต่างกัน ดังนั้น  
การที่จะขยายธุรกิจทำได้เพียงประการเดียว คือ ต้องแย่ง

ลูกค้าจากธนาคารอื่น ในขณะเดียวกันก็ต้องให้บริการลูกค้า  
ที่มีอยู่อย่างประทับใจ ไม่ให้เปลี่ยนใจดีจากไปใช้บริการ  
ที่ธนาคารอื่น นี่ก็เป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่สำคัญอย่างหนึ่ง

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ในภาคอื่นๆ  
เช่นภาคเหนือ หรือภาคใต้ ทั้งนี้เพื่อทำการศึกษาเชิง  
เปรียบเทียบ

2. เพิ่มแรงจูงใจด้านอื่นๆ รวมทั้งปัจจัยอื่น ที่อาจ  
มีผลต่อพฤติกรรมเชิงรุก อาทิเช่น ด้านทัศนคติต่อองค์กร  
ทัศนคติต่องานที่ทำ อุปนิสัยส่วนตัว เป็นต้นแปรเพิ่มเติม  
ในการศึกษา



### References

- Charoenviriyaphab, P. (2013). *Factors affecting working motivation of operation personnel, business and consumer credit center, Bangkok Bank Plc.* An Independent study in Master of Business Administration, Kasembundit University. (in Thai)
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(1), 435-462.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Sage.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R E., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5<sup>th</sup> ed.). London: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & sons.
- Janhorm, N. (2014). *Working motivation for Government Savings Bank's personnel working at branches of Government Savings Bank, Kalasin province* . Master of Public Public Administration Thesis, Mahasarakham University. (in Thai)
- Jaroenruen, J. (2013). Proactive Behavior of Sub-district Municipality Officers in Chon Buri: A Confirmatory Factor Analysis. *Research Methodology & Cognitive Science*, 11(1), 56-66. (in Thai)
- McCullum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.

- McCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J., & Hong, S. (2001) Sample size in factor analysis: The role of model error. *Multivariate Behavioral Research*, 36(1), 611-637.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 173-183.
- Morison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiative work place change. *Academy of Management Journal*, 42(1), 403-419.
- Sangkhapant, P. (2004). *Relationship between motivation and performance efficiency of internal auditors, Krung Thai, Plc.* Master of Accounting Thesis, Thammasat University. (in Thai)
- Srisirichokchai, S. (2014). *Factor affecting work motivation: A case of employees' level, special asset management unit in a commercial bank.* Master of Business Administration Thesis, Nation University. (in Thai)
- Stevens, J. (1992). *Appiled multivariate statistics for the social sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate.
- Yimpuang, C. (2011). *Motivation influential to operation: A case study of Bangkok Glass Co.,Ltd. Pathumthani plant.* An Independent Study in Master of Business Administration. Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai)

