

การสื่อสารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

จิตติรัตน์ นุ่มน้อย

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

คณะภาษาและการสื่อสาร (การสื่อสารประยุกต์)

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2554

บทคัดย่อ

ชื่อสารนิพนธ์	การสื่อสารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	นายจิตรัตน์ นุ่มน้อย
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์ คณะภาษาและการสื่อสาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ปีการศึกษา	2555

การศึกษาวิจัยเรื่อง การสื่อสารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษานโยบายและประเมินผลการดำเนินการสื่อสารของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ (2) เพื่อศึกษาถึงกิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ (3) เพื่อศึกษาถึงความสำเร็จของการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร ของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมใน การยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในธนาคาร และการจัดการ การเปลี่ยนแปลงของธนาคารที่จะยกระดับไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ จำนวน 3 คน นอกจากนี้ยังได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) กับพนักงานระดับปฏิบัติงานด้านอื่นๆ จำนวน 3 คน รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 6 คน

ผลการวิจัยพบว่า ธนาคาร แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ไม่มีการกำหนดนโยบายและประเมินผลการดำเนินการด้านการสื่อสารของธนาคารเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ส่งผลให้การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไม่ชัดเจนและยังทำให้เกิดการปฏิบัติงานด้านการสื่อสารเกิดความทับซ้อนกัน มีผลทำให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารในเรื่องดังกล่าวไม่ชัดเจน ส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์จะรับผิดชอบการสื่อสารองค์กรนั้น จะทำหน้าที่สื่อสารกับบุคคลภายนอกธนาคารเป็นหลัก ในขณะที่ส่วนงานสำนักทรัพยากรบุคคลได้ทำหน้าที่สื่อสารภายในองค์กรกับพนักงาน

ผลวิจัยการศึกษากิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคาร พบว่า ธนาคารมีการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) โดยการสื่อสารแบบเป็นทางการสำนักกำกับธนาคารจะเป็นผู้รายงานให้กับผู้บริหารระดับสูงเป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งเป็นการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward communication) รวมทั้งยังมีการสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal communication) โดยรายงานให้กับที่ประชุมฝ่ายจัดการซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสาขารับทราบ นอกจากนี้ธนาคารยังมีการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) ตามโครงสร้างของธนาคารผ่านการประชุมภายในหน่วยงานตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่นิยมใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) และผลการวิจัยไม่พบว่ามี การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในลักษณะของข่าวลือที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์ เพราะ พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในธนาคารพาณิชย์ และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวของธนาคารเป็นไปตามแผนพัฒนาสถาบันการเงินฉบับที่ 2 ของธนาคารแห่งประเทศไทย

ผลการวิจัยเรื่องความสำเร็จของการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรของธนาคาร เพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารมีส่วนสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของดังกล่าว ถึงแม้ว่าธนาคารจะเป็นองค์กรที่มีพนักงานที่หลากหลาย มีประสบการณ์การทำงานมาจากธนาคารพาณิชย์ต่างๆ แต่ธนาคาร ได้มีกระบวนการจัดเกลาทางสังคม เพื่อหลอมรวมค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมให้เป็นหนึ่งเดียว โดยใช้การสื่อสารผ่านสัญลักษณ์ของธนาคารที่สะท้อนผ่านการแต่งกายที่เป็นชุดยูนิฟอร์มของธนาคาร รวมถึง ยังได้มีการสื่อสารภายใน ธนาคาร ผ่านรูปแบบของกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ อาทิ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนา การเยี่ยมสาขา เป็นต้น พนักงานในระดับปฏิบัติงานรู้สึกได้ถึงความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงาน

ABSTRACT

Title of Independent Study	Communication to facilitate Business Operation Transformation in An Organization, the case study of Land and Houses Retail Bank Public Company Limited
Author	Mr. Dhitirat Numnoie
Degree	Master of Arts Program in Applied Communication Graduate School of Language and Communication National Institute of Development Administration
Year	2012

The case study on Communication to facilitate business operation transformation of Land and Houses Retail Bank Public Company Limited, The Bank was carried out with the following objectives : (1) To study The Bank's policy and to evaluate The Bank's implementation of such communication in order to prepare The Bank's employees to be ready for the operation transformation from retail banking to full banking; (2) To study the internal communication activities and practices used by The Bank to accommodate the above business transformation;

(3) To study the success of such internal communication in the efforts to establish organizational cultures for The Bank to be ready for the upgrading to operate commercially as a full banking.

The researcher has employed several methods in this study such as the qualitative research, the gathering of the primary source and an in-depth interview with executives responsible for The Bank's internal communication and for the operation transformation to become full banking. In addition, a focus group interview was carried out among 3 Bank staff working in different capacities. In total, 6 Bank staff were interviewed in this study.

The findings show that The Bank does not have established policies and does not make any evaluation of the internal communication launched in order for The Bank to be well prepared for the changes to operate as a full banking. The lack of definite policies for internal communication was resulted in unclear scope of responsibilities in the communication work. Sometimes, this unclear scope of work has caused work overlapping. Consequently, The Bank's employees have not been clearly informed of such particular message. While the Public Relations division looks mainly after the communication work with people outside The Bank, the office of Human Resource is responsible for the internal communication work among personnel working with The Bank.

Concerning the activities and the communication practices used with The Bank employees within The Bank, the findings show that there are both formal and informal communication practices. For the formal communication, Compliance division will report to higher level executives in writing which is an upward communication. With horizontal communication, a report is made at a management meeting attended by executives of each department. Besides, downward communication is also practiced within The Bank where there is an internal meeting carried out in each work unit following the work structure of The Bank. Often, the meeting of this type is informal. In this study, an informal communication in the form of rumour concerning the upgrading of The Bank's operation to be a full banking has not been

found. It is widely known to the employees that The Bank's business transformation is a requirement stated in The Bank of Thailand's development plan for financial institutes, Edition 2.

As for the study on the success of the internal communication with The Bank's employees to establish organizational cultures to a full banking, these organizational cultures to prepare for The Bank's operation upgrading have played a significant role in the business transformation of The Bank. Despite the fact that The Bank has a big collection of employees with previous working experiences in many different commercial banks, Land and Houses Retail Bank Public Company Limited, however, has a social polishing process for their employees to go through in order that those employees will share the same organizational cultures. For example: Any forms of communication have been done under The Bank's logo as well as through The Bank's uniform. The Bank's internal communication has been done through different communication activities such as orientations, trainings, seminars and visits to The Bank's branches. Employees working in The Bank's routine jobs can feel the personable bonds between their superiors and the lower ranking staff as well as the friendship among fellow co-workers.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การสื่อสารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณการ รองศาสตราจารย์ ดร. จุฑาพรรษ ผดุงชีวิต ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและ อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ของผู้เขียน ที่มีความกรุณาเสียสละเวลาให้คำข้อเสนอแนะ คำ ปรึกษาที่เป็นประโยชน์ รวมถึงความรู้และกำลังใจแก่ผู้เขียนในการทำวิจัยฉบับนี้ตลอดมา ตลอดจนการ พิจารณาและตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาของสารนิพนธ์เพื่อให้เป็นไปตามหลักการทาง วิชาการ จึงทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ต่างๆ เจ้าของงานวิชาการ และผู้วิจัยท่านอื่นๆ ที่ผู้ วิจัยได้ใช้ เนื้อหาทางวิชาการและงานวิจัยต่างๆ ตลอดจนบทความต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางอ้างอิงใน งานสารนิพนธ์ฉบับนี้ ทั้งที่ปรากฏนามและไม่ปรากฏนาม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ นางศศิธร พงศธร กรรมการผู้จัดการ ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อ รายย่อย จำกัด (มหาชน) และผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่อนุญาตให้ผู้เขียนได้มีโอกาสศึกษา และวิจัยองค์กรในครั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการ รวมถึง กลุ่มตัวอย่างสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) จำนวน 6 ท่าน ที่ กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ ทำให้ ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณ บิดามารดาและครอบครัวของผู้วิจัย รวมทั้งผู้มีส่วนสนับสนุน และเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่ง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการ พัฒนาองค์กรต่างๆ ของประเทศชาติต่อไปในอนาคต

จิตติรัตน์ นุ่มน้อย

ธันวาคม 2554

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	(2)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(13)
สารบัญภาพ	(14)

บทที่ 1 บทนำ

1.1	ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3	ปัญหาคำถามวิจัย	6
1.4	ขอบเขตการศึกษาวิจัย	6
1.5	นิยามศัพท์	7

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร	8
2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการสื่อสาร	8
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับระดับของการสื่อสาร	15
2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร	17
2.1.4 แนวความคิดที่เกี่ยวกับเป้าหมายของการสื่อสารในองค์กร	18
2.1.5 แนวความคิดที่เกี่ยวกับหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร	19
2.1.6 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประเภทของการสื่อสารภายในองค์กร	20
2.1.7 แนวคิดที่เกี่ยวกับเครือข่ายของการสื่อสาร	26
2.1.8 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับอุปสรรคในการสื่อสารในองค์กร	27
2.1.9 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล	31
2.2 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร	35
2.2.1 ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร	35
2.2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง	37
2.2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประเภทของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	37
2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร	38
2.2.5 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	41
2.2.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ต้อง	46

พิจารณาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร / ทฤษฎีแรงผลักดันด้านในการเปลี่ยนแปลง

2.2.7 แนวคิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	52
2.2.8 แนวคิดการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	56
2.2.9 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทสำคัญต่อการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ ความสำเร็จในองค์กร	59
2.2.10 แนวคิดที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร	61
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร	63
2.3.1 ความหมายและที่มาของวัฒนธรรมองค์กร	63
2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร	64
2.3.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร	67
2.4 ประวัติความเป็นมาของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)	69
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	72
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	77
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	77
3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	78
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	79
3.3.1 คำถามสำหรับวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารระดับสูง	80
3.3.2 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มกับพนักงานระดับปฏิบัติ งานด้านอื่นๆ	81
3.4 ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล	82
3.5 การตรวจสอบความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ	82
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	83

บทที่ 4 ผลวิจัย	84
4.1 ส่วนที่ 1 นโยบายและประเมินผลการดำเนินการสื่อสารของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ	85
4.2 ส่วนที่ 2 กิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ	92
4.3 ส่วนที่ 3 ความสำเร็จของการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร ของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ	106
บทที่ 5 สรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย	112
5.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	112
5.2 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร	116
5.2.1 ส่วนที่ 1 นโยบายและประเมินผลการดำเนินการสื่อสารของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ	116

5.2.2 ส่วนที่ 2 การวิจัยกิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อการ จัดการ การเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคาร พาณิชย์เต็มรูปแบบ	121
5.2.3 ส่วนที่ 3 ความสำเร็จของการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร ของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความ พร้อมในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์ เต็มรูปแบบ	130
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้	133
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	134
บรรณานุกรม	135
ภาคผนวก	140
ภาคผนวก ก	141
ภาคผนวก ข	178
ประวัติผู้เขียน	191

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	นิยามทางการสื่อสารของ Frank Dance (1970)	9
2.2	มิติทางการสื่อสาร 9 มิติของ Aubrey Fisher (1970)	12

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	การสื่อสารแบบถาอูงุ่นรูปแบบต่างๆ	24
2.2	แนวคิดทฤษฎีแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลง ของ Kurt Lewin	47
2.3	การวิเคราะห์แรงผลักดัน (Force Field Diagram)	49
2.4	องค์ประกอบของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	50
2.5	สาเหตุและปัจจัยของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	55
2.6	ความสัมพันธ์ 3 ขั้นตอนของกระบวนการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในองค์กร	56
5.1	การสื่อสารแบบถาอูงุ่นแบบบอกต่อไปยังสมาชิก	125

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง หากเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้เดียวกัน ธนาคารพาณิชย์ไทยยังคงมีความน่าสนใจ ดังจะเห็นได้จากการเข้าร่วมทุน หรือซื้อกิจการของธนาคารต่างประเทศ อาทิ การเข้ามาของกลุ่ม ซีไอเอ็มบี โดย CIMB Bank Berhad ในปี 2551 โดยเข้ามาดำเนินกิจการของธนาคาร ไทย ธนาคาร จำกัด (มหาชน) ซึ่งภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคาร ซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) รวมถึงการเข้ามาของธนาคารไอซีบีซี ซึ่งเป็นผู้นำ ในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคาร สินเอเซีย จำกัด (มหาชน) ในปี 2553 ซึ่งปัจจุบันดำเนินการภายใต้ชื่อธนาคาร ไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน) เป็นต้น (UBS Research) โดยปัจจุบันประเทศไทยมีธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวนทั้งสิ้น 15 ธนาคาร โดยแบ่งเป็นกลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จำนวน 4 ธนาคาร กลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดเล็กจำนวน 9 ธนาคาร และธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยจำนวน 2 ธนาคาร โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553

แนวโน้มการแข่งขันในภาคธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่ค่อนข้างรุนแรง ประกอบกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่รวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community:AEC) โดยจะส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิต และการลงทุนได้อย่างเสรีในภูมิภาคอาเซียน ส่งผลให้แต่ละธนาคารพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และพยายามที่

จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความเชื่อมโยงกัน (Bundle Products) จึงเป็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่เพิ่มมูลค่า (Value Added) เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ยังคงมีข้อได้เปรียบจากการที่มีฐานลูกค้ามายาวนาน รวมถึงมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ครอบคลุม หลากหลายกว่า จึงมีการบริหารต้นทุนที่ต่ำกว่า แต่เนื่องด้วย

พระราชบัญญัติสถาบันคุ้มครองเงินฝาก พ.ศ. 2551 ที่กำหนดวงเงินคุ้มครองในปี 2554 ไม่เกิน 50 ล้านบาทต่อลูกค้า 1 ราย และในปี 2555 ไม่เกิน 1 ล้านบาทต่อลูกค้า 1 ราย จึงอาจส่งผลให้ประชาชนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการฝากเงินหรือการกระจายบัญชีเงินฝากออกเป็นบัญชีละ 1 ล้านบาทมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ธนาคารขนาดเล็กมีโอกาสในการได้รับเป็นทางเลือกของลูกค้าเงินฝากมาใช้บริการ ขณะเดียวกันธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จะต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อที่จะรักษาลูกค้ากลุ่มเดิม รวมถึงการช่วงชิงกลุ่มลูกค้าจากธนาคารพาณิชย์คู่แข่งด้วย (อ้างอิงในหนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุน บริษัท แอล เอช ไฟแนนซ์เชียล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน : 2554)

ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารขนาดเล็ก โครงสร้างองค์กรจึงถูกกำหนดให้สอดคล้องกับสภาพธุรกิจ ที่มุ่งเน้นในการให้บริการจัดการกระบวนการบริหารลูกค้ามีความสะดวก รวดเร็ว มีความยืดหยุ่น ทำให้มีความรวดเร็วในการบริหารงาน มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการนำเสนอโครงการส่งเสริมการขายในเชิงรุก ทำให้มีความรวดเร็วในการบริหารงาน มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถนำเสนอโครงการส่งเสริมการขายในเชิงรุก เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม

นอกจากนี้ ธนาคารยังมีผู้สนับสนุนหลักเป็นธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งสามารถเอื้อประโยชน์ในการขยายฐานลูกค้าร่วมกันได้ ส่งผลให้ธนาคารมีความสามารถในการแข่งขันในระบบธนาคารพาณิชย์ได้ ทั้งด้านราคา ผลิตภัณฑ์ การให้บริการ รวมทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้บริการ และมีการบริหารความเสี่ยงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานธนาคารในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม จากการที่ธนาคารเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 5 ปี เริ่มตั้งแต่ 19 ธันวาคม 2548 เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินอื่นๆ ในธุรกิจธนาคารพาณิชย์พบว่า ชื่อเสียงของธนาคาร ยังไม่เป็นที่รู้จักดีพอ และมีจำนวนสาขาน้อย (อ้างอิงในหนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุน LH BANK : 2554) จึงมีความเสียเปรียบในการขยายธุรกิจมากกว่าธนาคารอื่น ประกอบธนาคารมีสถานะที่เป็นธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย จึงมีข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจตามหลักเกณฑ์ของ

ธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้ธนาคารไม่สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ครบวงจรแก่ลูกค้าได้ จึงส่งผลให้ฐานลูกค้าของธนาคารถูกจำกัด

นอกจากนี้ธนาคารยังมีข้อจำกัดในการลงทุนและการบริหารเงินที่ไม่สามารถลงทุนในหลักทรัพย์บางประเภทได้ ตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนั้นธนาคารอยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมที่จะยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ภายในปี 2554 นี้

ดังนั้น หากเปรียบธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เป็นเสมือนสิ่งมีชีวิต ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความ ก้าวหน้าอย่างมั่นคงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ได้ ทั้งนี้ Bennis W.G.(1996) ได้นำเสนอว่าองค์กรมีช่วงวงจรชีวิตตามธรรมชาติ กล่าวคือ ช่วงการเจริญเติบโต (growth) ที่เริ่มพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า ธนาคารมีการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งธนาคารสามารถ เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) จากลูกค้าของธนาคาร และในที่สุดองค์กรก็จะเข้าสู่ขั้นภาวะ ถดถอย (decay) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารธนาคาร ลูกค้า และพนักงาน ตลอดจนโครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องความต้องการของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป พร้อมกับต้องก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมถึงความท้าทายในการแข่งขันต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ จะเป็นผลดีและเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะพนักงาน แต่ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อาจมีแรงต่อต้านหรือคัดค้านจากพนักงานธนาคารในรูปแบบต่างๆ อาทิ การไม่ให้การสนับสนุนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง หรือแสดงออกทางพฤติกรรมที่คัดค้านอ อย่างเห็นได้ชัด (Kurt Lewin , 1951) นอกจากนี้ ตามความเห็นของ Joann Keyton (2005) ที่เสนอแนะว่าผู้บริหารขององค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร โดยระบุว่า “การสื่อสารในองค์กรของผู้บริหารระดับสูงบางครั้งอาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมหลักขององค์กรในแบบเดิม ที่ได้ถูกหยั่งรากฝังลึกลงไปความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมหลักของสมาชิกในองค์กร ส่งผลให้ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้” ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของธนาคารจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารแล้ว ผู้บริหารของธนาคารจะต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายใน

ธนาคารระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน โดยให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อป้องกันความขัดแย้งต่างๆ ที่จะป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร

ทั้งนี้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงของธนาคารบรรลุเป้าหมายในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการสื่อสารกับพนักงานของธนาคารเพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ของธนาคาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Michael Kotter (1996) ในเรื่องขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพของ โดยระบุว่า วัตถุประสงค์ในการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง คือต้องการที่จะ โน้มน้าวและจูงใจให้พนักงานร่วมมือร่วมใจกันฝ่าฟันกับอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

จากที่มาและความสำคัญของการสื่อสาร และการจัดการการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาวิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของธนาคารที่จะมีส่วนทำให้การยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ที่ถ่ายทอดอยู่ในกิจกรรมและรูปแบบของการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อให้พนักงานของธนาคารได้รับรู้ (Awareness) และเกิดความเข้าใจข่าวสาร (Understanding) ได้อย่างถูกต้อง และมีส่วนร่วม (Participation) ในการเปลี่ยนแปลงของธนาคารให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวน่าจะเป็นประโยชน์อันนำไปสู่การพัฒนาการสื่อสารในระดับองค์กรอื่นๆ เพื่อพัฒนาประเทศไทยต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษานโยบายและประเมินผลการดำเนินการสื่อสาร ของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

1.2.2 เพื่อศึกษาถึงกิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อจัดการ การเปลี่ยนแปลง ของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

1.2.3 เพื่อศึกษาถึงความสำเร็จของการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

1.3 ปัญหาวิจัย

1.3.1 ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดนโยบายและประเมินผลการดำเนินการสื่อสารภายในธนาคาร เพื่อจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบหรือไม่ อย่างไร

1.3.2 ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) มีการเตรียมการเปลี่ยนแปลงในมิติด้านการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคาร เพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ หรือไม่ อย่างไร

1.3.3 ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) มีการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบหรือไม่ อย่างไร

1.4 ขอบเขตการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)” ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในธนาคาร และการจัดการการเปลี่ยนแปลงของธนาคารที่จะยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ จำนวน 3 คน นอกจากนี้ยังได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) กับพนักงานระดับปฏิบัติงานด้านอื่นๆ จำนวน 3 คน รวมประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 6 คน

ผู้ศึกษาวิจัย ได้เก็บ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคาร กิจกรรมและเครือข่ายการสื่อสาร รวมทั้งการสื่อสารภายในธนาคารที่มีประสิทธิภาพและอุปสรรคในการสื่อสาร เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)ที่กำลังจะยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ระยะเวลาระหว่างเดือนกรกฎาคม 2554 ถึง ตุลาคม 2554 รวมระยะเวลาประมาณ 4 เดือน เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

1.5 นิยามศัพท์

1.5.1 ธนาคารพาณิชย์ (ช.พ.) หมายถึง บริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และหมายความรวมถึง ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ และ สาขาของธนาคารพาณิชย์ ต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยมีขอบเขต ธนาคารพาณิชย์จะทำธุรกิจโดยการรับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป การให้สินเชื่อ การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ การซื้อขายตั๋วแลกเงินซึ่งรวมถึงการขายลดหรือขายช่วงลดตั๋วเงิน การรับรอง รับอาวัล คำประกัน นตั๋วเงิน นอกจากนี้ยังให้บริการเพิ่มเติมในด้านการค้าประกันเงินกู้ยืม การให้บริการเกี่ยวกับการชำระเงินและโอนเงิน และการเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินเพื่อการบริหารความเสี่ยงให้แก่ลูกค้า เช่น ตราสารอนุพันธ์ด้านอัตราดอกเบี้ย และอนุพันธ์ด้านอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น ทั้งนี้ นอกจากธุรกิจที่กล่าวข้างต้น ธนาคารแห่งประเทศไทยยังได้พิจารณาอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ทำธุรกิจเพิ่มเติมเพื่อให้ธนาคารพาณิชย์มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาตลาดทุน (ตลาดตราสารหนี้หรือตราสารทุน) เช่น ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ และให้ธนาคารพาณิชย์สามารถให้บริการที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การให้บริการที่เกี่ยวกับการประกันวินาศภัย ประกันชีวิต การให้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น (อ้างอิงใน ธนาคารแห่งประเทศไทย <http://www.bot.or.th> , พรบ. การธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 และ พรบ. ประกอบธุรกิจเงินทุน ธุรกิจหลักทรัพย์และธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ พ.ศ. 2522)

1.5.2 ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย (ช.ย.) หมายถึง บริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักในการให้บริการแก่ประชาชนรายย่อย และ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีข้อจำกัด การประกอบธุรกิจเกี่ยวกับเงินตราต่างประเทศ ตราสารอนุพันธ์ และธุรกรรมอื่นที่มีความเสี่ยงสูง ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนด (อ้างถึงใน ธนาคารแห่งประเทศไทย <http://www.bot.or.th> , พรบ. การธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 และ พรบ. ประกอบธุรกิจเงินทุน ธุรกิจหลักทรัพย์และธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ พ.ศ. 2522)

1.5.3 กิจกรรมและรูปแบบการสื่อสาร หมายถึง ประเภทของการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยการสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ รวมถึงการสื่อสารแบบใช้วงจภาษาและอวัจนภาษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการกระจายข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร

1.5.4 การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

1.5.5 องค์กร หมายถึง ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

1.5.6 สมาชิกในองค์กร หมายถึง พนักงานของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

1.5.7 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กระบวนการและการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ก่อร่างสร้างขึ้นมาจากการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีหลากหลายมุมมอง มีการแข่งขัน และ ปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ซึ่งถูกหล่อหลอมขึ้นมาระหว่างสิ่งที่สมาชิกในองค์กร กำหนดขึ้น (Artifacts)ค่านิยม (Value) และสมมติฐาน (Assumption) (อ้างถึงใน Joann Keyton : 2005)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร

2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารหรือการติดต่อ (Communication) มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า “Communis” ซึ่งแปลว่าการสร้างอย่างสามัญ (common) ดังนั้น communication จึงหมายถึง การกระทำและ / หรือ พฤติกรรมต่างๆ ที่ดำเนินไปในลักษณะที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั่วไปอย่างสามัญ (สมพงษ์, 2517: 2517 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล, 2541:330)

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2553:211) ได้ให้ความหมายของการสื่อสาร “เป็นกระบวนการ สื่อข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารและระหว่างพนักงาน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสาร นั้น”

Reilly & Di Argello Jr., 1990 อ้างถึงใน Samuel C., (2552:215-216) ได้กล่าวว่า “เป็นการ ส่งข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่นทำให้ทุกคนที่เข้าถึงข่าวสารนั้นทราบและเข้าใจ แนวคิด หรือทัศนคติของผู้ส่งสาร”

เสนาะ ดิยาว (2541:23) ได้นิยามความหมายของการสื่อสารไว้ กล่าวคือ “การสื่อสาร หมายถึงการกระทำโดยบุคคลเดียวหรือหลายคนในการส่งและการรับข่าวสาร ซึ่งอาจถูกบิดเบือน ด้วยสิ่งรบกวนภายใต้สภาพและผลกระทบและโอกาสที่ทำให้เกิดข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งการสื่อสาร เป็นปฏิกริยาระหว่างกันทางสังคมโดยอาศัยระบบสัญลักษณ์และข่าวสาร”

Norman B., 1996 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล ธรรมานะ (2542:331) ให้คำนิยามว่า “การสื่อสารเป็น ลักษณะที่เป็นการส่งและการรับความคิดความรู้สึก และทัศนคติโดยใช้ถ้อยคำ หรือ ภาษาเพื่อก่อให้เกิดปฏิกิริยาได้ตอบ”

หากพิจารณาความหมายของการสื่อสารที่มีนักวิชาการนิยามการสื่อสารที่มีมากมายและแตกต่างกันไปตามแนวคิดของผู้ให้คำนิยาม ได้มีนักวิชาการ 2 ท่าน คือ Frank Dance และ Aubrey Fisher ได้นำเสนอนิยามของการสื่อสารที่มีมุมมองแตกต่างกัน

Frank Dance (1970) ได้รวบรวมนิยามทางการสื่อสารที่มีความหมายแตกต่างกันไว้ถึง 126 นิยาม และได้สรุปออกมาเป็น 15 คำหลักตามตารางที่ 2.1 ดังนี้ (ภัสวดี นิติเกษตรสุนทร , 2551:119-121)

ตารางที่ 2.1 นิยามทางการสื่อสารของ Frank Dance (1970)

คำหลัก	ตัวอย่างนิยาม
1.สัญลักษณ์ / การออกเสียง / การพูด (Symbols / Verbal / Speech)	การสื่อสารที่เป็นรูปธรรม คือการแลกเปลี่ยนความนึกคิดของคู่สื่อสารด้วยคำพูด (Hoben, 1954)
2.ความเข้าใจ (Understanding)	การสื่อสาร คือกระบวนการที่เราต้องเข้าใจผู้อื่น และพยายามให้ผู้อื่นเข้าใจเรา และเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ตลอดเวลา (Anderson, 1959)
3.ปฏิสัมพันธ์ / สัมพันธภาพ / กระบวนการทางสังคม (Interaction / Relationship / Social Process)	ปฏิสัมพันธ์ แม้ว่าจะเป็นแค่ปฏิสัมพันธ์ของสารเคมีภายในร่างกาย ก็จัดว่าเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสื่อสารที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ตามมา (Mead, 1963)
4.การลดระดับความไม่แน่ใจ (Reduction of Uncertainty)	การสื่อสารเกิดขึ้นจากความต้องการลดระดับความไม่แน่ใจ ความต้อ งการแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ และสนองตอบต่อจิตสำนึกของตนเอง (Barnlund, 1964)

คำหลัก	ตัวอย่างนิยาม
5.กระบวนการ (Process)	การสื่อสาร คือกระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารความคิด อารมณ์ ทักษะ และอื่นๆ โดย ใช้สัญลักษณ์ คำพูด รูปภาพ ตัวเลข แผนภูมิ และอื่นๆ เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอด (Berelson and Steiner, 1964)
6.การส่งผ่าน / การถ่ายทอด / การแลกเปลี่ยน (Transfer / Transmission / Interchange)	การสื่อสาร คือ กระบวนการหรือวิธีการในการ ถ่ายทอดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จากบุคคลหนึ่งไปยังอีก บุคคลหนึ่ง ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมักจะเป็น กระบวนการที่ต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยน และ แสดงถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการ เช่น การ ประกอบพิธีกรรมทางศาสนา เป็นต้น (Ayer, 1955)
7.การเชื่อมโยง / การโยงใยเข้าด้วยกัน (Linking / Binding)	การสื่อสาร คือ กระบวนการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ในโลกเข้าหากัน (Ruesch, 1975)
8.ความร่วมมือ (Commonality)	การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความ ร่วมระหว่างคน 2 คน หรือหลายๆ คน จากที่เคย เป็นเอกเทศมาก่อน (Gode, 1959)
9.ช่องทางการสื่อสาร / พาหนะนำสาร / วิธีการ / เส้นทาง (Channel / Carrier / Means Route)	ตัวอย่างของการสื่อสารทางการทหาร ได้แก่ วิธีการส่งข่าวสาร การออกคำสั่ง ฯลฯ โดยใช้ โทรศัพท์ โทรเลข หรือวิทยุ (American College Dictionary, 1950)
10.การตอกย้ำความทรงจำ (Replicating Memories)	การสื่อสารคือ กระบวนการกระตุ้นความสนใจ เพื่อเป้าประสงค์ในการตอกย้ำความทรงจำ (Cartier and Harwood, 1953)
11.พฤติกรรมตอบโต้ต่อสิ่งเร้า (Discriminative Response / Behavior Modifying Response)	การสื่อสารคือ การตอบโต้ของอวัยวะสัมผัสต่อ สิ่งเร้า (Stevens, 1950)

คำหลัก	ตัวอย่างนิยาม
12. สิ่งเร้า (Stimuli)	พฤติกรรมการสื่อสารทุกประเภทเป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นสิ่งเร้าจากผู้รับสารไปยังผู้รับสาร (Newcomb, 1966)
13. ความตั้งใจ (Intentional)	ประเด็นสำคัญของการสื่อสาร คือ การที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดสารไปยังผู้รับสาร โดยมีความตั้งใจให้สารที่ส่งไปมีผลต่อพฤติกรรมผู้รับสาร (Miller, 1966)
14. เวลา / สถานการณ์ (Time / Situation)	กระบวนการสื่อสาร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เป็นอีกสถานการณ์หนึ่ง ภายใต้รูปแบบที่ได้กำหนดไว้แล้ว (Sonde, 1956)
15. อำนาจ (Power)	การสื่อสาร เป็นกลไกที่ถูกแทรกแซงโดยอำนาจของกลุ่มทางสังคม ซึ่งมีความสามารถในการกดดันหรือชักจูงสมาชิกในกลุ่มทางสังคม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิเสธไปในทิศทางเดียวกัน กับแนวทางที่กลุ่มทางสังคมต้องการ (Schacter, 1951)

แหล่งที่มา: Littlejohn (1983:7) อ้างถึงใน กัสวลี นิติเกษตรสุนทร, 2551:119-121

แม้ว่าการรวบรวมคำนิยามและความหมายของ การสื่อสารของ Frank Dance จะได้รับการยอมรับ แต่นิยามที่ได้รวบรวมมาก็ยังไม่สามารถสะท้อนความว่า “การสื่อสาร ” ตามมุมมองของนักวิชาการด้านการสื่อสารได้ ทั้งนี้ เพราะการสื่อสารเป็นการศึกษาที่มีลักษณะเป็นสหสาขาวิชา (Interdisciplinary) ที่ได้รับอิทธิพลมาจากศาสตร์ แขนงอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นศาสตร์ความรู้ทางมนุษยวิทยา สังคมวิทยา หรือวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ ดังนั้น Aubrey Fisher (1970) นักวิชาการทฤษฎีทางการสื่อสารจึงได้รวบรวมความหมายจากนักวิชาการด้านการสื่อสาร และได้สรุปมิติทางการสื่อสาร ได้ 9 มิติ ตามตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 มิติทางการสื่อสาร 9 มิติของ Aubrey Fisher (1970)

มิติหลักของการสื่อสาร	คำนิยาม
1.กระบวนการ (Process)	ทฤษฎีการสื่อสาร เป็นทฤษฎีที่สะท้อนให้เห็นกระบวนการทั้งกระบวนการ เนื่องจากเราไม่ได้สื่อสารด้วยการพูดแต่เพียงอย่างเดียว (Berlo)
2.พลวัต (Dynamic)	การสื่อสาร คือปฏิสัมพันธ์ตอบสนองระหว่างผู้สื่อสาร ทำให้ความหมายที่เกิดขึ้นมีลักษณะเป็นพลวัต (Bowers & Bradac)
3.ปฏิสัมพันธ์ (Interactive)	การสื่อสาร เกิดขึ้นเมื่อบุคคล 2 คนหรือมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน (Goss)
4.ปฏิสัมพันธ์ตอบสนอง (Transactional)	การสื่อสาร คือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ตอบสนองของบุคคล (Wenbure & Wilmot)
5.สัญลักษณ์ (Symbolic)	การสื่อสาร หมายถึงการถ่ายทอดสัญลักษณ์ออกไปอย่างมีความหมายภายใต้กรอบของเวลาและสถานที่ (Cooley)

มิติหลักของการสื่อสาร	คำนิยาม
6.ความตั้งใจ (Intention)	ประเด็นสำคัญของการสื่อสาร คือการที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดสารไปยังผู้รับสาร โดยมีความตั้งใจให้สารที่ส่งไปมีผลต่อพฤติกรรมผู้รับสาร (Miller)
8.กิจกรรมที่เกิดขึ้นโดยทุกคน ทุกเวลา และทุกสถานที่ (Ubiquitous)	การสื่อสาร คือการตอบโต้ของอวัยวะรับสัมผัสต่อสิ่งเร้า (Stevens)
9.วัฒนธรรม (Cultural)	วัฒนธรรม คือการสื่อสาร และการสื่อสาร คือวัฒนธรรม (Hall)

แหล่งที่มา: Neulip (1996 : 2-3) อ้างถึงใน ภัสวดี นิติเกษตรสุนทร (2551)

จากนิยามการสื่อสาร ที่มีความหมายแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการรับรู้ของแต่ละบุคคล ความเป็นปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา หน้าที่การทำงาน สภาพครอบครัว สภาพเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา การเมือง สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ และอื่นๆ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นบริบทล้วนก่อให้เกิดการตีความ และเข้าใจความหมายของการสื่อสารที่ แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถสรุปลักษณะของการสื่อสารได้ดังนี้ (เสนาะ ดิยาวี , 2546:25-27)

2.1.1.1 การสื่อสารเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะด้วยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ พฤติกรรมการสื่อสารเป็นสิ่งที่บุคคลหลีกเลี่ยงไม่ได้ การสื่อสารเกิดขึ้นแม้ในขณะที่เราตัดขาดจากโลกภายนอกหรือแม้แต่ขณะที่เราหลับ ทั้งนี้เนื่องจากการสื่อสารไม่ได้ครอบคลุมแค่การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากตนเองไปสู่บุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารภายในตนเอง ที่เรียกว่า “การสื่อสารภายในบุคคล ” (ภัสวดี นิติเกษตรสุนทร , 2551 : 124) ซึ่งสามารถสื่อสารพร้อมๆ กันหลายอย่างได้

2.1.1.2 การสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งในรูปแบบวิธีการ เนื้อหา ช่องทางการสื่อสาร ข่าวสาร สัญลักษณ์ที่ใช้ ตลอดจนผู้รับสารและผู้ส่งสารไม่ได้เกิดขึ้นตามรูปแบบที่กำหนดขึ้นตามกฎหมายเสมอไป ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องสื่อสารอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารเป็นกิจกรรมที่เคลื่อนไหวตลอดเวลา โดยไม่มีจุดเริ่มต้นหรือจุดสิ้นสุด (Berlo, 1960:23-24 อ้างถึงใน ภัสวดี นิติเกษตรสุนทร, 2551:123)

2.1.1.3 การสื่อสารทุกอย่างย่อมมีเป้าหมาย เพื่อให้บุคคลบรรลุสิ่งที่ต้องการ ทั้งการเข้าใจตนเอง บุคคลอื่นและสภาพแวดล้อม เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนในเหตุการณ์ใด ก็จะมีการสื่อสารเพื่อลดความไม่แน่นอนเหล่านั้น ด้วยการเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ แสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับตนเองเพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การสื่อสารระหว่างบุคคลสามารถสื่อสารได้ด้วยคำพูด (Verbal communication) เป็นวิธีการสื่อสารทางหนึ่งที่ยอมรับกันมากที่สุด แต่ก็มักจะประสบปัญหาจากการใช้คำที่ใช้เฉพาะในวงการหนึ่ง ๆ (jargon) หรือคำเทคนิคเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีเรื่องของความซับซ้อนของภาษาซึ่ง เป็นระบบที่มนุษย์คิดสร้างขึ้นเพื่อแทนความหมายในวัฒนธรรมกลุ่มของตนเอง ซึ่งอาจพบได้ว่าภาษาที่สื่อสารเองก็มีข้อบกพร่องที่ไม่สามารถใช้คำๆ หนึ่งที่ใช้อธิบายความหมายได้สมบูรณ์

การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non-verbal communications) บางครั้งอาจเรียกว่า “ภาษาร่างกาย” (Body language) หรือ “ภาษาท่าทาง” การสื่อสารด้วยภาษาร่างกายมีทั้งที่แสดงออกมาโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางสีหน้า สายตา น้ำเสียง ระดับเสียง การสัมผัส อื่นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบททางวัฒนธรรม ประเพณี สถานที่ สถานะภาพทางสังคม เพศ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ฯลฯ

การสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ (Symbolic communication) เป็นวิธีการสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์แสดงออกมาในรูปแบบคำพูด เครื่องหมาย รูปร่าง หรือเสียงซึ่งใช้แทนความหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ละวัฒนธรรมก็จะมีสร้างระบบสัญลักษณ์เพื่อสื่อสารให้กับสมาชิกในกลุ่มของตนเอง แต่ปัญหาที่มักพบในการสื่อสารด้วยวิธีนี้คือการที่สมาชิกอาจไม่ทราบหรือไม่เข้าใจในเครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ดังกล่าวเหมือนกันทุกคน

ดังนั้นจึงการสื่อสารของมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่ซับซ้อน เป็นกระบวนการทางสังคมที่มีสามารถทำให้เกิดผลกระทบไม่ทางใดก็ทางหนึ่งกับสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือคนอื่นๆ ตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับสาร ทั้งในด้านความรู้ ความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรม ซึ่งสิ่งต่างเหล่านี้ล้วนเป็นเป้าหมายของการสื่อสารของมนุษย์ทั้งสิ้น

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับระดับของการสื่อสาร

เสนาะ ดิเฮอร์ (2542: 27-32) ได้แบ่งระดับของการสื่อสารออกเป็น 6 ระดับ ดังนี้

2.1.2.1 การสื่อสารระดับตัวเอง (Intrapersonal Communication) เป็นกิจกรรมการสื่อสารอย่างหนึ่งเกิดขึ้นเมื่อมีการสื่อสารกับตนเอง ทั้งคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจหรือพูดกับตนเอง กิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้นในใจของบุคคลเพียงลำพัง ที่สำคัญความหมายของการสื่อสารที่เกิดขึ้นนั้นตนเองเป็นผู้แปลความหมายนั้นๆ

2.1.2.2 การสื่อสารระดับบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นกิจกรรมการสื่อสารตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อสร้างความเข้าใจกันและรู้ข่าวสารต่างๆ ของโลก รวมถึงทำให้รู้จักตนเองด้วยเพราะการสื่อสารเป็นเสมือนภาพสะท้อนของตนเอง การสื่อสารระดับบุคคลนั้นจะก่อให้เกิดผล 3 ประการ คือ 1) ลดความกลัว หรือความรู้สึกไม่เชื่อมั่นในตนเองที่จะติดต่อบุคคลอื่น 2) ความสอดคล้องของการกระทำที่ตรงกับความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยมของตนเอง 3) สร้างความไว้วางใจกัน การสื่อสารที่มีความจริงใจย่อมมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

2.1.2.3 การสื่อสารระดับกลุ่มย่อย เป็นกระบวนการที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากการสื่อสารในรูปแบบอื่นๆ การสื่อสารระดับกลุ่มย่อยมีประสิทธิภาพสูงกว่าที่ต่างคนต่างทำและความสัมพันธ์มีความสลับซับซ้อนมากกว่า พลังภายในของกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จและความล้มเหลวส่วนตัวและสมาชิกในกลุ่มและต่อเป้าหมายของกลุ่มด้วยการสื่อสารระดับกลุ่มย่อยเป็นรากฐานของการทำงานแบบประชาธิปไตย ความเสมอภาค สมาชิกในกลุ่มจะเรียนรู้การทำงานในบรรยากาศที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มชัดเจนและแน่นอน ทำให้การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และที่ เน้นการปรึกษาหารือมากกว่ามุ่งที่จะคัดค้านหรือเอาชนะกัน

2.1.2.4 การสื่อสารระดับเทคโนโลยี เป็นเทคโนโลยีทางการสื่อสารต่างๆ ในแง่ของการใช้สื่อทางการสื่อสาร เช่น วิทยุ โทรทัศน์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระดับนี้ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้อุปกรณ์ทางการสื่อสารอย่างดี เป็นผู้สร้างเนื้อหาที่สามารถส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว และมีปริมาณการส่งที่แพร่กระจายได้ มาก รวมถึงมีความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารโดยสามารถเข้าใจภาษาในรูปแบบต่างๆ เพื่อที่จะนำเอาเครื่องมือทุกอย่างมาใช้กับภาษาในรูปแบบต่างๆ กันเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการสื่อสาร

2.1.2.5 การสื่อสารระดับชุมชน (Public Communication) เกิดขึ้นเมื่อผู้รับข่าวสารจำนวนมาก โดยโอกาสที่จะก่อให้เกิดข้อมูลย้อนกลับมีน้อย ในแง่ของจำนวนผู้รับสารอาจเป็นการยากที่จะระบุจำนวนที่แน่นอนแต่จะมีจำนวนที่มากกว่ากลุ่มย่อยแต่น้อยกว่าระดับมวลชน การสื่อสารระดับชุมชนเกิดขึ้นในลักษณะต่อเนื่อง เป็นแนวทางเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ มักจะเกิดขึ้นในโอกาสพิเศษ ซึ่งการเตรียมตัวสำหรับการสื่อสารในระดับชุมชนจึงต้องจัดทำเป็นการเฉพาะ กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ซึ่งส่วนใหญ่จะสื่อสารเพื่อแจ้งข้อมูลหรือชักชวนให้คล้อยตามและเพื่อความบันเทิง ที่สำคัญการแจ้งข้อมูลจะต้องมีลักษณะการนำเสนอที่ผู้รับสารไม่เคยรู้มาก่อน หรือวิธีการนำเสนอที่แปลกใหม่ไปกว่าเดิม เพื่อให้การสื่อสารระดับชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของผู้รับสาร

2.1.2.6 การสื่อสารระดับมวลชน (Mass Communication) เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางสื่อหรือตัวกลางของการสื่อสาร ต้องอาศัยสื่ออย่างมากจึง จะทำให้การสื่อสารมวลชนประสบความสำเร็จ โดยมีผู้รับสารจำนวนมากอย่างไม่จำกัด ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งด้านชนชั้นทางสังคม และพฤติกรรมส่วนบุคคล รูปแบบของการสื่อสารมวลชนมีลักษณะแตกต่างกันโดยอาศัยสื่อหลากหลายประเภท เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ หนังสือ เป็นต้น

2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

ความหมายของ “การสื่อสารในองค์กร”

Chester I.B. (1968) (อ้างถึงใน พัชรา นักร้า , 2550:25) ได้นิยามว่า “การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในองค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และอาจช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางไว้”

กริช สืบสนธิ์ (2537) ให้ทัศนะไว้ว่า การสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนเรื่องราวมโนทัศน์ประสงคของการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) สื่อ (Media) หรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร และผู้รับสาร (Receiver) หรือสมาชิกในองค์กร เป็นหลัก Porter & Robert (1976:154) ได้เสนอกฎทั่วไปในการส่งข่าวสารที่มีผลต่อผู้รับสารอันเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสื่อสารไว้ว่า

2.1.3.1 ผู้รับสารจะตีความหมายของสารที่ขัดแย้งกับตนเองน้อยที่สุด

2.1.3.2 ผู้รับสารส่วนใหญ่จะเปิดรับข้อมูลข่าวสารที่สอดคล้องกับทัศนคติและความเชื่อของตน

2.1.3.3 ข้อมูลข่าวสารที่ขัดแย้งกับความเชื่อของผู้รับสารจะถูกต่อต้านมากกว่าข่าวสารที่สอดคล้องกับความเชื่อของตนเอง

2.1.3.4 ข้อมูลข่าวสารที่ตอบสนองกับความต้องการและค่านิยมของปัจเจกบุคคลจะถูกยอมรับได้ง่ายกว่าข้อมูลที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการในระดับปัจเจกบุคคลได้

2.1.3.5 ข้อมูลข่าวสารเพื่อเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จ ถ้าผู้รับสารเห็นว่าข้อมูลข่าวสารนั้นสามารถปฏิบัติได้จริง และสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวของตนเองได้ดีขึ้น

ดังนั้น การติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Communication in Organization) โดยเป็นไปตามความสัมพันธ์กับเป้าหมายทางธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และหน้าที่ ซึ่งความสำเร็จขององค์กรนั้นวัดได้จากผลสำเร็จจากการสื่อสารภายในองค์กรนั่นเอง (Visser (2000) (อ้างถึงใน Samuel C., 2552:223)

2.1.4 แนวความคิดที่เกี่ยวกับเป้าหมายของการสื่อสารในองค์กร

เป้าหมายหรือหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กรนี้ Lee O. Thayer (1961) (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542:340-341) กล่าวว่าไว้วามี 5 ประการ คือ

2.1.4.1 เพื่อป้อนข่าวสารข้อมูลให้สมาชิกภายในองค์กรให้ทราบ เป็นสิ่งที่ต้องกระทำในทุกๆ วัน เพื่อยืนยันให้ สมาชิกในองค์กรได้ทราบถึงเป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างองค์กร และสมาชิกขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจใดๆ จะไม่สัมฤทธิ์ผล ถ้าสมาชิกในองค์กรไม่ได้รู้ถึงผลการตัดสินใจนั้นๆ

2.1.4.2 เพื่อประเมินผลงาน หรือผลกิจกรรมของสมาชิกในองค์กรอย่างสม่ำเสมอว่าได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เพียงใด

2.1.4.3 เพื่อให้คำสั่งแก่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ได้บังคับบัญชารับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

2.1.4.4 เพื่อที่จะใช้อิทธิพล หรือได้รับอิทธิพลจากผู้อื่น โดยเฉพาะการจงใจให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้

2.1.4.5 เพื่อกิจการอื่นๆ ภายในองค์กรที่ อาจมิได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคคล หรือตอบสนองความต้องการของบุคคลที่สอดคล้องหรือไม่ขัดกับเป้าหมายขององค์กร

2.1.5 แนวความคิดที่เกี่ยวกับหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร (Functions of Organization Communication)

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550:201) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของการสื่อสารองค์กรไว้ 4 ประการคือ

2.1.5.1 การควบคุม (Control) การสื่อสารในองค์กรทำหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะอยู่ในรูปของการจัดลำดับขั้นการทำงานตามสายบังคับบัญชา การกำหนดแนวทางการทำงาน การติดตามงาน การประเมินผลงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ

2.1.5.2 การจูงใจ (Motivate) การสื่อสารในองค์กรทำหน้าที่ในการจูงใจสมาชิกในองค์กร โดยบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

2.1.5.3 การแสดงออกด้านอารมณ์ (Emotional Expression) การสื่อสารระหว่างบุคคล หรือระหว่างหน่วยงานจะช่วยลดความขัดข้องใจทางด้านอารมณ์ โดยการพูดกับผู้อื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2.1.5.4 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) การสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นนั้นจะทำให้องค์กรได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ความต้องการของลูกค้า หรือข้อมูลของคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร

การสื่อสารเป็นกระบวนการพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับองค์กร เป็นหน้าที่ที่ทำให้องค์กรดำเนินอยู่ได้และเป็นกิจกรรมที่เสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จและล้มเหลวให้กับองค์กร (เสนาะ ดิยาวัว, 2541:15) ดังนั้นหน้าที่ของการสื่อสารเพื่อจัดหาข้อมูลเพื่อสร้างความสามารถในแข่งขันกับองค์กรอื่น ผู้บริหารในองค์กรจะต้องแสวงหาข้อมูลจากทุกแหล่งทุกชนิด เรียนรู้วิธี การเก็บข้อมูลหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งข้อมูล รู้วิธีการแยกประเภทข้อมูลและสรุปหรือตีความเพื่อหาความหมายจากข้อมูลเหล่านั้นเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจทางธุรกิจ และการสื่อสารมีหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.1.6 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประเภทของการสื่อสารภายในองค์กร

แบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลักๆ ดังนี้

2.1.6.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นการสื่อสารผ่านช่องทาง (Channel of Communication) ที่ปรากฏในแผนภูมิองค์กร (Organization chart) มีระเบียบแบบแผนชัดเจน โดยสามารถแยก 3 ประเภทได้แก่

1) การสื่อสารแบบระดับบนลงล่าง (Downward Communication) นับเป็นการสื่อสารที่สำคัญ ซึ่งทฤษฎีการสื่อสารแบบคลาสสิก (Classic Theory of Management) ของ Max Weber's Theory of Bureaucracy (1946, 1947) (อ้างอิงใน Katherine M.,2009:22-24) อธิบายว่าองค์กรมีความเป็นอุดมคติและเป็นนามธรรม มีโครงสร้างแบบราชการเป็นลำดับชั้น (Hierarchy) รวบรวมอำนาจแบบรวมศูนย์ (Centralization) เป็นระบบปิดที่ไม่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก (Close system) มีแก่นของเทคโนโลยีที่มีความเชี่ยวชาญ (Technical cores) และมีกฎระเบียบที่ชัดเจน (Importance of role) ดังนั้นให้ความสำคัญแก่การสื่อสารแบบนี้มากที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ การสั่งงาน หรือการควบคุม ระบุว่าซึ่งเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรในการบังคับบัญชาระดับล่างได้รับทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยช่องทางการสื่อสารตามแผนภูมิองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถใช้สื่ออื่นๆ เช่น ประกาศตามบอร์ด คู่มือการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน จดหมายเวียน เป็นต้น นอกจากนี้การสื่อสารแบบระดับบนลงล่างสามารถกระทำได้โดยอาศัยการประชุมต่างๆ (Oral media) หรือใช้สื่อแบบลายลักษณ์อักษร (Written media) ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาในระดับบนติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้การสื่อสารแบบระดับบนลงล่างก็ยังมีข้อจำกัดที่สมาชิกในองค์กรอาจรับข่าวสารไม่ได้ทั้งหมด เพราะเนื้อหาจำนวนมาก และการถ่ายทอดข่าวสารต่อไปอีกหลายชั้น ทำให้เกิดการสูญหายของข่าวสารมากขึ้น นอกจากนี้ยังรวมถึงปัจจัยด้านบรรยากาศรวมขององค์กร และปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยาของสมาชิกในองค์กร

2) การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการส่งข่าวสารข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในการบังคับบัญชาระดับต่างๆ ขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูง โดยผ่านช่องทางกา รสื่อสาร การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นบนนี้มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการสื่อสารแบบระดับบนลงล่าง ซึ่งการสื่อสารนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การป้อนกลับ (Feedback) และการเสนอความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Initiative) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นต่อหัวหน้างานหรือ

ผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ยังเป็นการสื่อสารเพื่อสำรวจทัศนคติของสมาชิกในองค์กร การร้องทุกข์ เป็นต้น

ทั้งนี้ William.H. Read (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ , 2542:343) ระบุว่าข่าวสารที่ สื่อสารจากระดับล่างขึ้นบนนั้นมักถูกกลั่นกรองและเปลี่ยนแปลง การที่ผู้ส่งข่าวสารเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของข้อมูลข่าวสารนั้นก็เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบโดยทางอ้อมที่อาจมีผลต่อความมั่นคงหรือความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชานั้นเองดังนั้นทำให้การสื่อสารแบบนี้ผู้บริหารระดับสูงมักได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่ค่อยเป็นข้อเท็จจริงเท่าที่ควร

3) การสื่อสารแบบแนวนอน หรือการสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication or Lateral Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารจากสมาชิกในองค์กรในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน โดยมีความสำคัญอย่างยิ่งในการประสานงาน สอบถาม หรือปรึกษาหารือ โดยมักจะใช้รูปแบบการประชุม หรือส่งหนังสือเวียนไปตามหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ทั้งนี้การสื่อสารแบบแนวนอน มักจะมีอุปสรรคจากการที่มีสมาชิกที่อยู่ในระดับเดียวกันจำนวนมาก จนทำให้ไม่สามารถติดตามข้อมูลข่าวสารได้ทั้งหมด รวมถึงไม่มีเวลาที่จะเข้าร่วมประชุมได้ทุกครั้ง อย่างไรก็ตามปัญหานี้บางประการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารแบบนี้มักเกิดจากปัญหาความแตกต่างของสมาชิกที่มีความสนใจหรือวิชาชีพที่แตกต่างกัน อาทิ ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค นักบัญชี นักการตลาด เป็นต้น ทั้งนี้เพราะความแตกต่างในภูมิหลัง ประสบการณ์ และทักษะ ตลอดจนบรรยากาศการแข่งขันในองค์กรก็อาจจะเป็นอุปสรรคในการสื่อสารแบบแนวนอนได้

2.1.6.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) เป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่เป็นไปตามสายบังคับบัญชา และไม่เป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าสมาชิกผู้ใดเกี่ยวข้องกับการสื่อสารแบบนี้ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีลักษณะของการเสริมข้อมูลให้การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Samuel C., 2552:224)

Katz & Kahn (1966, 1978) (อ้างถึงใน Katherine M., 2009:58-59) ได้นำเสนอแนวคิด The Social Psychology of Organization โดยเปรียบเทียบว่า องค์กรและ สมาชิกในองค์กรเหมือนสิ่งมีชีวิตซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนต่อกัน เช่นเดียวกับระบบ นิเวศน์ทางสังคม ซึ่งมีบริบทที่ซับซ้อน ดังนั้นการสื่อสารในองค์กรจึงเป็นระบบที่มีความสลับซับซ้อนด้วยเหมือนกัน

ดังนั้น หากเปรียบองค์กรเสมือนกับระบบสิ่งมีชีวิตซึ่งมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีวงจรชีวิต (Life cycle) ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน มีพื้นที่และเวลา (Space & Time) รวมทั้งบริบทต่างๆ ที่สัมพันธ์กันเป็นห่วงโซ่ ซึ่งสอดคล้อง กับผลการศึกษาแนวคิดการสื่อสารในองค์กรของ Farace, Monge, and Russel (1977) (อ้างถึงใน Katherine M., 2009:58-59) ได้อธิบายว่าองค์กรเป็นระบบที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchical ordering) และยังมีระดับที่ซ้อนไปอีก (Subsystem) และภายในหน่วยงานก็มีระบบย่อยๆ (Supersystems) ลงไปอีก เปรียบได้กับอวัยวะต่างของมนุษย์ที่มีหน้าที่ของตนเองที่ต้องทำงานร่วมกัน (Interdependence) ดังนั้นหน่วยงานและสมาชิกภายในองค์กรจึงต้องทำงานร่วมกันและต้องสื่อสารภายในองค์กรระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา

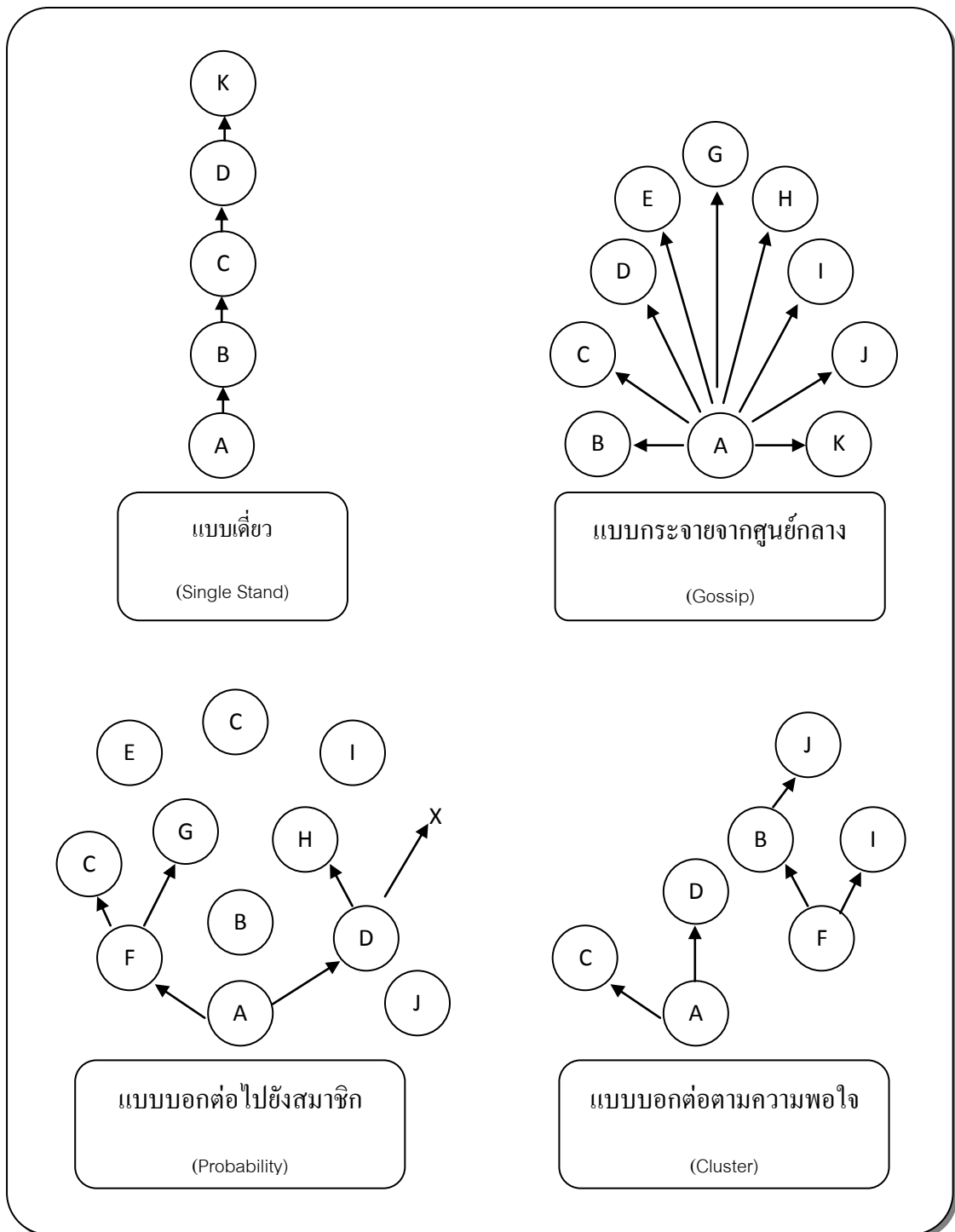
นอกจากนี้ Keith Davis (1953) ระบุไว้ในบทความเกี่ยวกับ การสื่อสารภายใน องค์กรแบบไม่เป็นทางการไว้ในวารสาร Harvard Business Review ว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้นมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อสิ่งที่เกี่ยวกับกลไกต่างๆ ที่เชื่อมโยงกับภายใน องค์กรในลักษณะที่เรียกว่า เครือข่ายเถาวัลย์ (Grapevine) หรือแบบการแพร่กระจายข่าวจากปากต่อปาก ซึ่งการศึกษาได้แบ่งการสื่อสารแบบเถาวัลย์เป็น 4 แบบ ตามภาพที่ 2.1 คือ

1) แบบเดี่ยว (The single stand grapevine) การสื่อสารแบบบอกต่อๆ กันถึงกันจากสมาชิกคนหนึ่งไปยังสมาชิกอีกคนหนึ่งเป็นทอดๆ ไป เนื่องจากมีข้อจำกัดในแง่การประสานงานและการติดต่อระหว่างสมาชิกในองค์กร ขาดความเป็นอิสระในการติดต่อสื่อสาร เพราะสมาชิกจะติดต่อกับบุคคลอื่นๆ ได้เพียง 1 หรือ 2 คน ที่ต่อจากสมาชิกที่เป็นผู้ส่งสารเท่านั้น จึงทำให้ความพอใจของสมาชิกในองค์กรค่อนข้างต่ำ ซึ่งการสื่อสารรูปแบบดังกล่าวทำให้เกิดการบิดเบือนของข่าวสารมาก

2) กระจ่ายจากศูนย์กลาง (The gossip grapevine) การสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มทราบ โดยอยู่บนพื้นฐานการไม่เลือกสมาชิกคนหนึ่งเป็นพิเศษ ข้อมูลข่าวสารจะถูกแพร่กระจายออกไปทั่วองค์กร โดยที่ไม่สามารถกำหนดหรือระบุแหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสารได้ง่าย

3) แบบบอกต่อตามความน่าจะเป็น (The probability grapevine) เป็นการสื่อสารจากสมาชิกคนหนึ่งไปยังสมาชิกอีกคนหนึ่งหรืออาจมากกว่าหนึ่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงว่าจะเป็นสมาชิกคนใดในองค์กร แต่จะเลือกสื่อสารจากความสนใจในข้อมูลข่าวสารนั้นๆ ว่ามีผลกระทบต่อตนเองหรือกลุ่มของตนเอง ที่นี้ความเป็นไปได้ที่ข้อมูลข่าวสารนั้นจะถูกสื่อสารต่อไปทันทีทันใด หรือไม่ถูกสื่อสารออกไปขึ้นอยู่กับความความสนใจของสมาชิกที่ได้รับข้อมูลข่าวสารนั้นๆ เป็นสำคัญ

4) แบบบอกต่อตามไว้วางใจของกลุ่ม (The cluster grapevine) เป็นการสื่อสารข้อมูลข่าวสารจากสมาชิกคนหนึ่งไป ยังสมาชิกอีกคนหนึ่งที่ถูกละเลือกและได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกผู้ส่งสารเท่านั้น และสมาชิกที่ได้รับข้อมูลข่าวสารก็จะเลือกสื่อสารกับผู้ที่ไว้วางใจได้ต่อไป



ภาพที่ 2.1 การสื่อสารแบบเถาอู่รูปแบบต่างๆ

แหล่งที่มา: Davis, Kieth. (1967) อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2553)

Keith Davis ยังกล่าวว่า ความสำคัญของการสื่อสารแบบเถาองุ่น สามารถลดความกลัวและสร้างความผ่อนคลายผ่านการพูดคุยของสมาชิกในองค์กรที่เป็นระดับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อค่านิยมขององค์กร (Safety Value) และสร้างความสามัคคีก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันในองค์กร (Organizational Solidarity & Cohesion)

นอกจากนี้ รูปแบบของการสื่อสารแบบเครือข่ายเถาองุ่นหรือแบบการแพร่กระจายข่าวจากปากต่อปาก นับเป็นส่วนสำคัญของความซับซ้อนในองค์กร เป็นการตอบสนองความต้องการของสมาชิกผู้ปฏิบัติงานในแง่ของการสื่อสารที่รวดเร็ว (Quick transmission) โดยสมาชิกในองค์กรนั้นจะให้ความสนใจกับข้อมูลข่าวสารที่มีผลกระทบโดยตรงกับหน่วยงานของตนหรือต่อตนเอง การสื่อสารแบบนี้เป็นเครือข่ายของมิตรภาพและความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและสามารถแทรกซึมไปทั่วในองค์กร ซึ่งได้ผนวกวิธีการสื่อสารในช่องทางต่างๆ ภายในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงทุกระดับของสมาชิกในองค์กรซึ่งในบางครั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการไม่สามารถดำเนินการได้เพราะอาจต้องใช้เวลานาน

การที่สมาชิกในองค์กรหรือกลุ่มสมาชิกใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเพื่อที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้อย่างรวดเร็ว และในบางครั้งการสื่อสารเป็นเรื่องของสัมพันธภาพทางสังคมระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารออกไปไม่เกี่ยวข้องกับงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังรวมถึงข้อมูลข่าวสารส่วนตัวของสมาชิกในองค์กรที่ถูกถ่ายทอดต่อไป ทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง และผ่านการตีความหมายในข้อมูลข่าวสารโดยสมาชิกในองค์กรได้รับข้อมูลข่าวสารนั้นซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการบิดเบือนข้อเท็จจริงไปจากเดิม ทั้งนี้รวมถึงข่าวลือ (Rumour) ซึ่งจะทําสมาชิกในองค์กร (ผู้รับสาร) เกิดความสงสัย และจะแสดงความสงสัยหรือความเห็นส่วนตัวของตนเองมาทับกับพร้อมกับการบิดเบือนข้อมูลข่าวสารนั้นได้ ทั้งนี้วิธีการป้องกันหรือแก้ไขคือการที่องค์กรต้องหมั่นให้ข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทำให้ผลเสียของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการหรือเครือข่ายเถาองุ่นลดน้อยลง การทำความเข้าใจในการสื่อสารแบบดังกล่าวจะทำให้เข้าใจการสื่อสารในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพราะประมาณ 70% ของการสื่อสารทั้งหมดในองค์กรเป็นแบบไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังมีความเร็วในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและพนักงานส่วนมากมีความเชื่อถือและเชื่อมั่นในข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2553:216)

นอกเหนือจากการแบ่งรูปแบบการสื่อสารในองค์กรที่กล่าวไปแล้ว ยังมีการรูปแบบการสื่อสารที่เป็นแบบการใช้ภาษาหรือ อวัจนภาษา (Verbal Communication) และแบบไม่ใช้ภาษาหรือ อวัจนภาษา (Nonverbal Communication)

การสื่อสารแบบการใช้ภาษาหรืออวัจนภาษา (Verbal Communication) เป็นการสื่อสารโดยใช้การพูดหรือทางวาจา การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การบันทึก การเขียนจดหมาย เป็นต้น โดยทั่วไปการสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษรมีข้อดีกว่าการสื่อสารด้วยวาจา เนื่องจากมีการบันทึกเป็นหลักฐาน เผยแพร่ได้อย่างกว้างขวาง แต่ข้อเสียคืออาจเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ขาดความเป็นส่วนตัว นอกจากนี้ในปัจจุบันการสื่อสารผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) ช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย สามารถส่งได้หลายๆ คนในขณะเดียวกัน แต่ในขณะเดียวกันก็อาจส่งผลเสียจากอีเมลขยะจำนวนมาก ซึ่งถ้าเปิดอ่านทุกฉบับก็จะทำให้เสียเวลาอย่างมาก

การสื่อสารแบบการไม่ใช้ภาษาหรืออวัจน ภาษา (Nonverbal Communication) เป็นการสื่อสารโดยใช้ภาษาท่าทาง การแสดงสีหน้า การเคลื่อนไหวของร่างกาย หรือใช้สัญลักษณ์รูปภาพ Eric Burn นักจิตวิทยา (อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล 2550:227) พบว่า ลักษณะที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น ภาษาพูดมีอิทธิพลประมาณ 8% ภาษาท่าทางมีอิทธิพลประมาณ 47% และ น้ำเสียงมีอิทธิพลประมาณ 45% ดังนั้นในการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อให้ประสบความสำเร็จจึงควรศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องการสื่อสารโดยใช้ภาษาท่าทาง

2.1.7 แนวคิดที่เกี่ยวกับเครือข่ายของการสื่อสาร (Communication Network)

Schermerhorn, Hunt, and Osborn (2003) (อ้างถึงในธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ , 2550:204) นำเสนอว่าเครือข่ายการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่ายขึ้น โดยแบ่งเป็นกลุ่มเครือข่ายการสื่อสารได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1.7.1 กลุ่มปฏิกริยา (Interacting Groups) เป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to Face Communication) ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะทำงานร่วมกัน มีการประสานกิจกรรมอย่างใกล้ชิด ข้อมูลจะมีการเคลื่อนย้ายไปยังทุกคน ซึ่งมีรูปแบบเครือข่ายการสื่อสารแบบกระจายอำนาจ (Decentralized communication networks) ที่เชื่อมสมาชิกทุกคนโดยตรงกับอีกฝ่ายหนึ่ง โดยสื่อสารกันโดยตรงและใช้ข้อมูลร่วมกับอีกฝ่ายหนึ่ง เครือข่ายของการสื่อสารแบบกระจายอำนาจเหมาะสม

สำหรับงานที่มีความสลับซับซ้อนและงานไม่ประจำ (Nonroutine Tasks) มีแนวโน้มที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในระดับสูง

2.1.7.2 กลุ่มปฏิบัติการร่วมกัน (Co-acting Groups) สมาชิกในองค์กรจะทำงานเป็นอิสระต่อกัน เครื่องมือของการสื่อสารแบบรวมอำนาจ (Centralized Communication) เป็นการสื่อสารของกลุ่มซึ่งสมาชิกภายในกลุ่มจะติดต่อไปยังบุคคลเพียงคนเดียวที่เป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร ซึ่งทำหน้าที่ในการแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจ เครื่องมือการสื่อสารแบบรวมอำนาจจะมีประสิทธิภาพสูงในการแก้ปัญหาที่ง่าย ๆ เมื่องานนั้นเป็นงานประจำหรือเป็นงานที่อาศัยข้อมูลเพียงด้านเดียวเท่านั้น

2.1.7.3 กลุ่มเผชิญหน้า (Counteracting Groups) เป็นความไม่ลงรอยกันหรือเป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์กร ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความต้องการในการรับรู้ ทักษะ และขาดความเข้าใจกัน หรือเป็นความขัดแย้งทางด้านเหตุผล และอารมณ์ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งอาจเป็นกลุ่มงานในหน้าที่หรือกลุ่มงานข้ามหน้าที่ได้ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการร่วมมือกันและการประสานกิจกรรมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในกลุ่มเผชิญหน้าจะมีเครื่องมือการสื่อสารแบบจำกัด (Restricted Communication network) โดยที่กลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรบางตำแหน่งพยายามจะการใช้การสื่อสารที่มีความไม่เป็นกลาง เพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง ซึ่งการสื่อสารเพื่อรักษาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะป้องกันความเสียหาย เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนผ่อนคลายความตึงเครียด และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้ามักเกินไปจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

2.1.8 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับอุปสรรคในการสื่อสารในองค์กร (Organization Communication Barrier)

อุปสรรคที่มีในการสื่อสารในองค์กร คือการสื่อสารที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร ซึ่งเกิดจากปัจจัยทางกายภาพ ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กรที่กีดกันหรือลดความสามารถในการติดต่อรับสาร อาทิ เสียงดังรบกวน ระยะทางที่ห่างไกล อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้ปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคลนับเป็นอุปสรรคที่สำคัญ เพราะสมาชิกในองค์กรมีความรู้สึก อารมณ์ ปทัสถาน ค่านิยม วัฒนธรรม ที่เป็นปัจเจกบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดการตีความหมายของข้อมูลข่าวสารแตกต่างกันไป จนอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างกันได้

นอกจากนี้อุปสรรคทางภาษา ก็เป็นปัญหาในการสื่อสารในองค์กรอย่างมาก ทั้งความไม่สมบูรณ์ของความหมาย หรือคำที่มีความหมายหลายนัย หรือคำที่เป็นศัพท์เทคนิค ฯลฯ ส่งผลให้เกิดการเข้าใจความหมายที่ไม่ตรงกัน

ในขณะเดียวกันผู้ส่งสารและผู้รับสารซึ่งถือเป็นปัจจัยบุคคลที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารในองค์กร ดังที่ เสนาะ ดิยาว (2541:75) ได้อธิบายว่าการที่จะเข้าใจพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของมนุษย์อย่างหนึ่งคือ การเรียนรู้การแปลความหมายของคำที่ใช้ในการสื่อสาร เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าปัญหาในการแปลความหมายในการสื่อสารจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวบุคคล สถานการณ์ สิ่งของ ระบบงาน โครงสร้าง หรือปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในตัวบุคคล นอกจากนี้ปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์ (Semantic) หรือความหมายเกี่ยวกับคำซึ่งคำหรือสัญลักษณ์ไม่อาจใช้แทนทุกสิ่งได้ทั้งหมด แนวความคิดของคำศัพท์นั้นให้เห็นว่าภาษากับความคิดไม่ใช่สิ่งเดียวกันและคำก็ไม่ใช่ว่าสิ่งของแต่ละคำเป็นเพียงแสดงความหมายที่บุคคลใช้ในการสื่อสารกัน

ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคทำให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารในองค์กรลดลงนั้นสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ อุปสรรคในระดับมหภาค (Macro Barrier) และอุปสรรคระดับจุลภาค (Micro Barrier) อ้างถึงใน Samuel C.Certo (2552:218) ดังนี้

2.1.8.1 อุปสรรคระดับมหภาค (Macro barrier) ปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารองค์กรในภาพรวมถดถอย เป็นอุปสรรคที่เกิดจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมของโลก หรือในระดับนานาชาติ ซึ่งมีผลกระทบเชิงลบต่อการประสิทธิภาพในการสื่อสารในองค์กร (Weekly & Aggarwal, 1987 อ้างถึงใน Samuel C.,2552:218) โดยมีสาเหตุมาจาก

1) ความต้องการข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้น เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้คนในสังคมมีความต้องการที่จะทราบข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมมากขึ้นกว่าเดิมจนเกิดขีดจำกัดความสามารถของเครือข่ายข่าวสารที่จะรองรับความต้องการนั้น ส่งผลให้การจัดเตรียมข้อมูลวิเคราะห์จัดระเบียบข้อมูลข่าวสารในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ จนทำให้บางครั้งเนื้อหาข้อมูลอาจถูกบิดเบือน ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจึงควรมีมาตรการรองรับที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าสมาชิกในองค์กรไม่รับข่าวสารมากเกินไป และควรจะได้รับข่าวสารเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเท่านั้น

2) ความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารมีมากขึ้น เพราะ ในปัจจุบัน การใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารมากขึ้น ด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยีทำให้เกิดความสลับซับซ้อนของข่าวสารในหลายๆ มิติ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเน้นย้ำให้สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาและทักษะทางเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่มีความสลับซับซ้อนได้ ครอบคลุมทุกมิติ

3) การใช้ภาษาในการติดต่อธุรกิจกันอย่างหลากหลายทั่วโลก โดยเฉพาะที่ไม่ใช่ภาษาสากล หรือภาษาอังกฤษ ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการติดต่อสื่อสาร ส่งผลให้ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ ด้วย

4) ขาดการเตรียมความพร้อมสำหรับองค์ความรู้หรือแนวคิดใหม่ทางการบริหาร เพราะผู้บริหารตลอดจนสมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่ยังติดอยู่กับองค์ความรู้หรือแนวคิดในการบริหารในอดีต ในขณะที่สถานการณ์ของโลกได้นำแนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ และเมื่อจำเป็นจะต้องติดต่อสื่อสารหรือเชื่อมโยงกับโลกภายนอก ผู้บริหารหรือสมาชิกจึงต้องเสียเวลามากในการทำความเข้าใจต่อแนวคิดดังกล่าว ในทางกลับกันหากมีการพัฒนาองค์ความรู้หรือแนวคิดให้ทันกับสถานการณ์ของโลกก็จะสามารถลดระยะเวลาในการติดต่อสื่อสารลงได้

นอกจากนี้ E.H.Schein (1981:43-45) (อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม 2547:270) ยังกล่าวว่าอุปสรรคของวัฒนธรรมข้ามชาติอาจมีผลต่อคุณภาพของการสื่อสาร การที่ผู้ส่งสารไม่ได้สื่อสารเพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจ การส่งสารที่มีความหมายที่แตกต่างกันกับวัฒนธรรมของผู้รับสาร การที่ภาษาต่างกันก็เป็นอุปสรรคสำคัญของการสื่อสาร

2.1.8.2 อุปสรรคระดับจุลภาค (Micro barriers) ปัจจัยที่ทำให้กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารขาดประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงต่อวิธีการส่งสารและรับสาร ได้แก่ แหล่งข้อมูลข่าวสาร (Source) ตัวสาร (Message) และผู้รับสาร (Destination) (Crown, 1981 อ้างถึงใน Samuel C., 2552:219) อันมีสาเหตุมาจาก

1) ทักษะของผู้ส่งสารที่มีต่อผู้รับสาร คือ ผู้ส่งสารมีมุมมองว่าผู้รับสารขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อตัวข่าวสารที่ส่งไป ทำให้การสื่อสารข้อมูลได้ไม่ครบถ้วนหรือพยายามทำให้ข้อมูลเข้าใจง่ายกับผู้รับสาร ในขณะที่ฝ่ายผู้รับสารเมื่อทราบถึงทัศนคติดังกล่าว นั้นอาจเกิดอคติและความไม่เข้าใจกันขึ้นและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารได้

2) การแทรกแซงกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Message Interference) เป็นสิ่งที่จะรบกวนกระบวนการรับข้อมูลข่าวสาร หรือที่รวมกันเรียกว่า เสียงรบกวน (Noise) ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคทางกายภาพ เช่น ระยะทางที่ห่างไกลกัน เสียงดังรบกวน หรือมีสิ่งที่มาแทรกกันเป็นต้น

3) ทักษะของผู้รับข่าวสารที่มีต่อแหล่งข่าวสาร มีหลายกรณีที่ผู้รับสารมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อแหล่งข่าวซึ่งอาจไม่น่าเชื่อถือเท่าที่ควร ทำให้ผู้รับสารจะทำการคัดกรองและแยกแยะเอาเฉพาะข้อมูลที่ตนเองคิดว่าเชื่อถือได้ รวมทั้งการพยายามเสริมแต่งข้อเท็จจริงขึ้นมาจากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น และอาจทำให้การสื่อสารเนื้อหาออกไปไม่ครบถ้วน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคขัดขวางทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4) ความสามารถในการรับรู้ข่าวสารของบุคคล เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล นับได้ว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุด ทั้งที่เกิดจากปัจจัยทางจิตวิทยาและทางสังคม วิทยาในเรื่องของความรู้สึก อารมณ์ ปทัสถาน ค่านิยมทางสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม อันทำให้การสื่อสารสามารถบิดเบือนข่าวสารได้มาก สิ่งเหล่านี้จึงถือเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ข้อความที่เหมือนกันอาจถูกมองไปได้ในหลายแง่มุม ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับการศึกษา และประสบการณ์ของผู้รับสาร

5) คำที่มีหลายความหมาย (Multi-meaning Words) อุปสรรคทางด้านภาษานับเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาทางการสื่อสารมากเพราะความไม่สมบูรณ์ของระบบภาษา การตีความหมายของคำพูดสามารถทำได้หลายแง่มุม อาจทำให้การตีความหมายผิดพลาดและเกิดความเข้าใจที่ต่างกัน ดังนั้นจึงควรระมัดระวังในการสื่อสารที่มีความคลุมเครือ และเลือกใช้คำที่ทั้งผู้ส่งและผู้รับสารคุ้นเคยและเข้าใจตรงกัน

Karl Weick (1979) (อ้างถึงใน Katherine M.,2009:67-68) นำเสนอทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร (Theory of Organizing) ได้อธิบายว่า อุปสรรคและปัญหาในการบริหารจัดการองค์กรส่วนหนึ่งเกิดจากความคลุมเครือของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Equivocality in an enacted environment) ที่ไม่หยุดนิ่ง สมาชิกในองค์กรมีการตีความหมาย (Sense Making) ข้อมูลข่าวสารจากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง ดังนั้นเพื่อให้การสื่อสารในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ และลดความคลุมเครือที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่สอดคล้องกัน (Interlocked behaviors) และตีความหมายของพฤติกรรมเหล่านั้นเพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์กร

นอกจากอุปสรรคในการสื่อสารที่กล่าวมานั้น ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550:209) ยังระบุว่าปัญหาในการสื่อสารมี 4 ประการ คือ

- (1) อุปสรรคในการสื่อสารระหว่างเพศหญิงและเพศชาย ซึ่งงานวิจัยของ Deborah Tannan ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างชายและ หญิงในรูปการสนทนา โดยอธิบายว่าเพศชายจะใช้การพูดเพื่อย้ำถึงสถานภาพ และสนทนาแบบตรงๆ มากกว่าเพศหญิง ในขณะที่เพศหญิงจะใช้คำพูดเพื่อสร้างการสื่อสาร โดยไม่สนใจเกี่ยวกับสถานภาพ การสนทนามักจะพูดจาแบบอ้อมค้อม
- (2) การสื่อสารแบบการเมืองที่ถูกต้อง โดยควรยึดหลักการส่งข่าวสาร ให้เกิดความชัดเจนและถูกต้องมากที่สุด นอกจากนี้ยังควรเลือกคำ ซึ่งจะไม่ทำให้คนอื่นขัดเคือง และต้องระมัดระวังการใช้ภาษาเพื่อไม่ให้เกิดความคลุมเครือ
- (3) การสื่อสารในวัฒนธรรมข้ามชาติ ซึ่งมีความหมายของคำและวิธีการใช้คำที่ต่าง กัน เพราะคำจะมีความหมายได้หลายอย่างใน วัฒนธรรมที่ต่าง กัน รวมถึงการใช้ น้ำเสียงที่ต่าง กันซึ่งขึ้นอยู่กับเนื้อหาและสถานที่ที่ต่าง กัน
- (4) การสื่อสารโดยใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งในปัจจุบันมีความสำคัญอย่างมากในการทำงาน ทำให้ลดการสื่อสารแบบเผชิญหน้าลงไป บางครั้งทำให้สมาชิกเกิดความเครียดและกดดันต่อการเรียนรู้เทคโนโลยีและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์

2.1.9 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล

Hodgetts and Hegar (2005) (อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล 2550:229) ระบุวิธีการเอาชนะอุปสรรคในการสื่อสารดังนี้

2.1.9.1 รู้จักขั้นตอนในกระบวนการสื่อสาร (Knowing the step in the Communication Process) ถ้าผู้บริหารรู้จักขั้นตอนในการสื่อสารจะทำให้สามารถหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในกระบวนการสื่อสารได้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ความตั้งใจ (Attention) เกิดขึ้นได้เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในองค์กรพยายามจัดสิ่งรอบ กวณสมาธิทั้งหมดออกไป ผู้บริหารสามารถช่วยผู้ได้บังคับบัญชาได้ด้วยการพยายามทำให้ข่าวสารน่าสนใจและให้ความรู้แก่พวกเขา

2) ความเข้าใจ (Understanding) เป็นความสามารถที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะเข้าใจข่าวสารหรือจับประเด็นความหมายได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการตั้งคำถามที่ไม่เหมาะสม และสร้างความกดดันให้กับผู้ได้บังคับบัญชา แต่ควรจะตั้งคำถามด้วยการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทบทวนข่าวสารด้วยคำพูดของตนเอง และผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าพวกเขาเข้าใจถูกต้องหรือไม่ และย้ำหรือส่งเสริมให้มีการถามตอบเพื่อให้เกิดความมั่นใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา

3) การยอมรับ (Acceptance) เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในองค์กรตั้งใจที่จะทำตามข่าวสารก็จะเกิดการยอมรับขึ้น แต่ในบางกรณีที่พวกเขาคัดค้านหรือปฏิเสธถ้าข้อมูลนั้นเป็นอันตรายหรือคุกคามต่อความสนใจหรือความมั่นคงในหน้าที่การงานของพวกเขา

4) การกระทำ (Action) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลจะต้องทำตามสิ่งที่ได้รับมา ถ้ามาถึงขั้นตอนนี้ก็แสดงว่ากระบวนการสื่อสารเสร็จสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามอาจไม่เป็นไปตามนั้นเสมอไป ซึ่งบางครั้งอาจเกิดปัญหาหรืออุปสรรคได้ตลอดเวลา

2.1.9.2 การใช้ภาษาที่เรียบง่าย และมีการทบทวนซ้ำ (Using Simple, Repetitive Language) ผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้ภาษาที่ยาวและพูดอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถจับประเด็นได้ทัน และอาจไม่กล้าขัดหรือถามคำถามหรือกล้าบอกให้พูดซ้ำ ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรจะมีการสื่อสารที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถมีโอกาสตั้งคำถามได้

2.1.9.3 การใช้ความรู้สึกร่วม (Using Empathy) ผู้บริหารต้องนึกภาพตนเองเป็นบุคคลอื่น เป็นหนึ่งเดียวกับความคิดของผู้ได้บังคับบัญชา หรือสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Barker (1978) ที่ได้กล่าวว่า ความรู้สึกร่วมเป็นการรู้สึกเข้าใจอย่างลึกซึ้งในบุคคลอื่น รู้สึกถึงความเจ็บปวดของพวกเขา รวมถึงแบ่งปันความยินดีกับพวกเขา รู้สึกร่วมเป็นสัญลักษณ์ของความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ มีความรู้สึกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง รู้ว่าเมื่อไรควรจะเน้นเรื่องงาน หรือเน้นที่ตัวบุคคล ให้ความสำคัญกับการอธิบายเหตุผลเพิ่มเติมที่จะแก้ไขปัญหา หรือให้ความช่วยเหลือกับสมาชิกในองค์กร

2.1.9.4 ความเข้าใจภาษาท่าทาง (Understanding Language) ซึ่งภาษาท่าทางเป็นรูปแบบที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารแบบไม่ใช่คำพูด บุคคลใช้การสื่อสารท่าทางในการส่งต่อข่าวสารไปยังบุคคลอื่น ทั้งที่รู้สึกตัวและไม่รู้สึกตัว เช่น การแสดงออกทางใบหน้า การใช้มือ แขน และลำตัว เป็นต้น การเรียนรู้เรื่องภาษาท่าทางจะทำให้ผู้บริหารทราบความต้องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะสื่อสารออกมาแต่ไม่สามารถพูดออกมาทางวาจาได้ และควรศึกษาภาษาท่าทางให้กว้างขวางและลึกซึ้ง โดยพิจารณาทั้งบริบทสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.9.5 เรียนรู้ที่จะให้หรือรับข้อมูลย้อนกลับ (Learning to receive and give feedback) ผู้บริหารจะพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร ต้องเรียนรู้ที่จะให้และรับการประเมิน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นให้ข้อมูลเพิ่มเติม และสิ่งสำคัญคือ สนับสนุนให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

จะเห็นได้ว่าการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การสื่อสารภายในองค์กรนั้นมีประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงต้องเข้าใจแนวทางและวิธีปฏิบัติ ทั้งนี้ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550:207-208) ได้นำเสนอไว้ว่า เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินการตามแนวทางดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ซึ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารภายในองค์กร มีความชำนาญในการรับรู้และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร ตลอดจนชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

(2) ผู้บริหารต้องมีการกระทำกับคำพูดที่สอดคล้องกัน ข่าวสารที่ส่งออกไปต้องไม่ขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการ เพราะจะทำให้พนักงานขาดความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร

(3) ยึดมั่นกับการสื่อสารแบบสองทาง เพราะการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิผลมักจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว ผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบสองทางทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน โดยกระตุ้นให้พนักงานรู้จักตั้งคำถาม แสดงความคิดเห็น รวมถึงการร้องเรียนเพื่อพัฒนาองค์กร และจงใจด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ป้อนกลับข้อมูล

(4) เน้นการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า ผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารแบบตรงไปตรงมาและเปิดเผยกับพนักงาน ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน สร้างความไว้วางใจในการความสัมพันธ์ด้านการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสมาชิก

ในองค์กร การบริหารแบบเดินดูรอบๆ หรือ Management by wandering around (MBWA) เป็นวิธีที่นิยมใช้เพื่อสร้างความไว้วางใจ โดยผู้บริหารจะเดินสำรวจองค์กร และพูดคุยกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัว ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร เพื่อลดช่องว่างระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศของการสื่อสารแบบเปิดเผย ทำให้ได้รับข้อมูลมากขึ้น และดีขึ้น เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

(5) การแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการสื่อสารกับพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงจัดทำแผนการดำเนินงานว่าองค์กรว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด และจะต้องแจ้งให้กับพนักงานทราบถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง

(6) ความเกี่ยวข้องกับข่าวไม่ดี องค์กรที่มีการสื่อสารที่ดีย่อมไม่หวาดกลัวกับการเผชิญหน้ากับข่าวร้าย การสื่อสารที่ดีจะทำให้พนักงานไม่โอ้อวดที่จะต้องอธิบายถึงปัญหาเหล่านั้น โดยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากับข่าวร้าย โดยการแถลงการณ์ด้วยความรวดเร็ว จริงใจ และจริงจัง ด้วยการเผชิญหน้า

(7) การวางรูปแบบข่าวสารให้กับสมาชิกในองค์กรอย่างเหมาะสม เพราะสมาชิกในองค์กรต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องทราบว่าข้อมูลอะไรที่สมาชิกในองค์กรต้องการ และวิธีใดที่ดีที่สุดที่ใช้กับสมาชิกหรือกลุ่มสมาชิกนั้น เช่น จดหมายข่าว, อีเมล, การประชุมทีมงาน เป็นต้น

(8) ผู้บริหารต้องสื่อความหมายโดยใช้หลักเหตุผล และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สมาชิกในองค์กรมีความต้องการที่จะทราบถึงการตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญอย่างมีเหตุผล แล้วจึงเปลี่ยนสิ่งนั้นเป็นการกระทำ สมาชิกในองค์กรต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน ดังนั้นพนักงานต้องการข่าวสารมากขึ้น เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้านอาชีพการงานของตนเอง

(9) จังหวะเวลาคือสิ่งสำคัญยิ่ง ผู้บริหารต้องหาจังหวะและเวลาที่เหมาะสมกับการให้ความจริงแก่สมาชิกในองค์กร

(10) การสื่อสารอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ดีควรกระทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตเพื่อสื่อสารให้ข้อเท็จจริง เมื่อสมาชิกในองค์กรต้องการข้อมูลแต่ไม่สามารถหาได้ พวกเขาก็จะกลับไปหาช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ

(11) การสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงภาพรวมจากภาพเล็กๆ ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การแข่งขัน ข่าวสารต่างๆ ทางธุรกิจ การสื่อสารข้อมูลเหล่านี้จะส่งผลให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจภาพรวมทั้งหมดว่ามีผลกระทบต่อตนเองและงานของตนเองอย่างไร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change in Organization)

องค์กร มีการมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นเรื่องธรรมชาติ แนวความคิดของ Kimberly & Miles (1980) มีความเห็นสอดคล้องกับ Hannan & Freeman (1989) (อ้างถึงใน Katherine M., 2009:180-181) ที่กล่าวว่าองค์กรมีวงจรชีวิตตามธรรมชาติ โดยในขั้นต้นเป็นช่วงการเจริญเติบโต (growth) ที่มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า ขนาดขององค์กรที่ขยายตัวขึ้น จนกระทั่งองค์กรสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) จากลูกค้าขององค์กร และในที่สุดก็จะเข้าสู่ขั้นภาวะ ถดถอย (Decay) ดังนั้น การ กลยุทธ์ในการ พัฒนาองค์กร จึงเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และศึกษาที่ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ สลับซับซ้อน มุ่งใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างองค์กร เพื่อที่องค์กรจะได้สามารถปรับ ตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี การตลาด และสิ่งท้าทายต่างๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Bennis W.G.,1996)

2.2.1 ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Samuel C.Certo (2552:196) ได้ให้คำจำกัดความว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็น กระบวนการที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น คือการทำให้องค์กรบรรลุถึง วัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้อาจเกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรก็ได้ แต่มีผลถึงสายการ บังคับบัญชา ระดับความรับผิดชอบโดยบุคคลต่างๆ และการกำหนดแนวทางการสื่อสารขององค์กร

Michael Loh (1995) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการที่มุ่งเน้นไป ที่การกระตุ้น และให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทั้งที่เป็นปัจเจกและเป็นกลุ่มในการที่จะรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานให้วิสัยทัศน์ต่างๆ ขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้และเป็นจริงขึ้นมาได้ รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและสมาชิกในองค์กรให้ปรากฏออกมา

เนตรพัฒน์ ขาววิราช (2553 :290) ให้ความหมายว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็น กระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การ เปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อการใช้อำ นาจหน้าที่ในสาย การบังคับบัญชาความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กร และการติดต่อสื่อสารในองค์กร รวมทั้ง แรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ๆ การขยายขอบเขตไปสู่สากล การ

เปลี่ยนแปลงมีความสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม อาทิ ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป กฎข้อบังคับทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

วิเชียร วิทยอุดม (2547:461) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรบางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Radial change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบแตกหัก (Frame-Breaking change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มีผลต่อการยกเครื่องใหม่ขององค์กรหรือเป็นส่วนประกอบของระบบในสิ่งแวดล้อมของธุรกิจในปัจจุบัน ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง

Lewis และคณะ (2001) (อ้างถึงใน เสริม กัลยารัตน์, 2550:9) ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการแก้ไขเปลี่ยนแปลง (Alteration) ในองค์กร ซึ่งเป็นการดัดแปลงแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องโครงสร้างองค์กร การทำงาน สินค้า บริการ ระบบหรือเทคโนโลยี และพฤติกรรมระหว่างสมาชิกองค์กร เพื่อ มุ่งตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เน้นการจัดให้มีการฝึกอบรมและโอกาสทางการศึกษาให้กับพนักงานได้เรียนรู้พฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

จากความหมายของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรดังกล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า ความสำเร็จและความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับแนวทางและวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยขององค์กร กระบวนการ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รูปแบบและกระบวนการสื่อสารในองค์กร รวมถึงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมส่วนบุคคลและกลุ่มสมาชิกต่างๆ ในองค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมิใช่เป็นเพียงคำสั่งหรือสัญญาอนุญาตของผู้บริหารเท่านั้น แต่ต้องมีการวางแผนสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

องค์กรในปัจจุบันมีการตอบสนองต่อความท้าทายของเทคโนโลยีสมัยใหม่ คู่แข่งทางธุรกิจใหม่ และการตลาดที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าใหม่ๆ ที่ต้องการสินค้าและบริการที่ดีขึ้น ดังนั้นองค์กรและผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องมีทักษะของการวิเคราะห์ที่ดี สามารถปรับตัวและแสดงภาวะความเป็นผู้นำขององค์กรให้เหมาะสมกับความต้องการเหล่านี้ เพื่อพัฒนาแนวทางต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

มีสาเหตุด้วยกัน 2 ประการ

2.2.2.1 แรงกดดันจากภายนอก (External Force) เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง คู่แข่งขัน เทคโนโลยี รวมถึงกฎระเบียบนโยบายของภาครัฐข้อกำหนดต่างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

2.2.2.2 แรงกดดันจากภายใน (Internal Force) เช่น บุคลากร เครื่องจักรในการผลิต ระบบการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร เป็นต้น

Hellriegel and Slocum (อ้างถึงใน Samuel C.Certo, 2549:197) ยังระบุว่า ความมั่นคงและการปรับตัวขององค์กรในระดับสูงมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรและการเจริญเติบโตที่เป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้หากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ไม่คำนึงถึงความมั่นคงจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความสับสนและเกิดความเครียด

2.2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประเภทของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

Michael Beer (2000:133-141) ได้ระบุว่าองค์กรได้ออกแบบโปรแกรมต่างเพื่อจัดอุปสรรคและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน สามารถจัดประเภทการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ดังนี้

2.2.3.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Organization Structure Change) องค์กรเป็นเหมือนกลุ่มของชิ้นส่วนต่างของรถยนต์ (Machine model) ที่ทำงานร่วมกัน ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารระดับสูงสุดพร้อมด้วยความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาจะพยายามที่จะปรับปรุงส่วนประกอบเหล่านี้เพื่อให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น ซึ่งรวมถึงการควบรวมกิจการ การซื้อกิจการ การตัดทอนหน่วยปฏิบัติงานทั้งหมด ล้วนเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

2.2.3.2 การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อลดต้นทุน (Cost Cutting) โดยตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น หรือวิธีการอื่นๆ ที่จะลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน

2.2.3.3 การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ (Process Change) มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้ขั้นตอนต่างๆ เร็วขึ้น มีประสิทธิผลขึ้น เชื่อถือได้มากขึ้นและมีต้นทุนต่ำลง

2.2.3.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture Change) มุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในองค์กร โดยเปลี่ยนแปลงการบริหารงานแบบการสั่งการและการควบคุมการปฏิบัติงาน (Command and Control) ไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) รวมถึงความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรจากเดิมที่มีมุมมองภายในไปสู่ภายนอก (Inward Focus) ไปเป็นมุมมองภายนอกองค์กรมองเข้ามาภายในองค์กร ด้วยมุมมองของลูกค้าหรือพันธมิตรที่มองเข้ามาภายในองค์กรแทน (Outward-Looking Customer Focus)

2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร

วันชัย มีชาติ (2548) (อ้างถึงใน เสริม กัลยารัตน์ , 2550:13-14) ได้แบ่งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามการพิจารณาจากทิศทางและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงดังนี้

2.2.4.1 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรพิจารณาจากทิศทางการเปลี่ยนแปลง

1) การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top Down process) เป็นรูปแบบที่มักพบเห็นในองค์กรภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หรือมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรด้านใดด้านหนึ่ง แรงผลักดันหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอาจเกิดจากภายนอกองค์กร หรือปัจจัยภายในองค์กรเองก็ได้ รูปแบบนี้สมาชิกในองค์กรจะมีส่วนร่วมในการผลักดันน้อยมาก หรือไม่มีส่วนร่วมในการนำเสนอการเปลี่ยนแปลงเลย การเปลี่ยนแปลงองค์กรในลักษณะนี้มักจะเป็นเรื่องสำคัญ หรือนโยบายเร่งด่วน เพราะข้อดีคือ เกิดเอกภาพในการดำเนินการ รวดเร็วในการสั่งการ แต่ข้อเสียคืออาจเกิดปัญหาในเชิงปฏิบัติ คือ อาจเกิดการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กร

2) การเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน (Bottom Up process) มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ โดยริเริ่มและผลักดันจากสมาชิก ในองค์กรในระดับปฏิบัติการ และเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้รับทราบ และให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบนสามารถเกิดได้ทุกส่วนในองค์กรเหมาะกับการเปลี่ยนแปลงในวิธีปฏิบัติงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน แต่อาจจะ

ไม่เหมาะสมกับงานบางอย่างที่ต้องแข่งกับเวลาหรือมีเวลาจำกัด การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดจากสมาชิกในองค์กรที่เป็นปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดแรงผลักดันถึงผลความสำเร็จได้ง่ายซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรทุกฝ่าย และยังเป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบผสมผสานหรือแบบมีส่วนร่วม การที่สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีการผสมผสานวิธีการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง และล่างขึ้นบนเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ประโยชน์จากข้อดีของทั้งสองวิธี และลดปัญหาและอุปสรรคให้เหลือน้อยที่สุด การริเริ่มจากระดับบน หรือผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงหรือรื้อถอนแบบแผนการบริหารงานหรือโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กรแบบดั้งเดิม การเปลี่ยนแปลงแบบผสมผสานต้องอาศัยโครงสร้างการบริหารที่ไม่เป็นแบบหลายระดับชั้น และหากองค์กรมีโครงสร้างแบบหลายระดับชั้นอยู่ต้องมีการปรับให้น้อยลงก่อนเพื่อให้องค์กรพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ มีผลการศึกษาพบว่าสมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ตนปฏิบัติงานร่วมกันด้วยมากกว่าผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นการรับฟังและให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรจะช่วยให้สมาชิกรู้สึกมีความสำคัญและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ส่วนการเปลี่ยนแปลงที่ริเริ่มจากระดับล่างเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสามารถหรือความคิดสร้างสรรค์ ขององค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.4.2 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรพิจารณาจากลักษณะการเปลี่ยนแปลง

1) การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolution Change) องค์กรเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงต้องดำเนินถึงเงื่อนไขสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Alvesson, 2002) องค์กรที่ได้ออกแบบการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า โดยบูรณาการค่านิยมใหม่เข้ากับวัฒนธรรมเดิม จะค่อยๆ เปลี่ยนผ่านจากจุดเดิมไปยังจุดใหม่ และหยั่งรากลงไป เพื่อสร้างและหลอมรวมค่านิยมขององค์กร ให้กับสมาชิก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการนี้เป็นสิ่งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ

2) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Complementary Change) เป็นรูปแบบที่องค์กรจะปล่อยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรโดยไม่ มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงไว้ก่อน จะยึดแนวทางหรือสิ่งที่มีอยู่เดิมเป็นพื้นฐานอยู่ โดยค่อยๆ เปลี่ยนจากของเดิมแล้วเพิ่มหรือตัดทอนส่วนที่ต้องการเปลี่ยนแปลง หากมีการทำอย่างต่อเนื่องจะสามารถรักษาคุณลักษณะเดิมขององค์กรไว้ได้ Alvesson (2002:133) อธิบายไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปมีรูปแบบที่ทรงพลัง สมาชิกได้ลงมือปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงจริง มีการทอสมอทางความคิดจาก

การปฏิบัติงานเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง องค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไปอาจเปลี่ยนแปลงจากจุดเล็กๆ หรือบางภาคส่วนก่อน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างและธำรงรักษา ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกใน องค์กร

3) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolution Change) เป็นการ เปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ ขนานใหญ่ รุนแรง ซึ่งกระทบต่อกระบวนการในการปฏิบัติงานของ องค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักจะหลีกเลี่ยง ผู้บริหาร ระดับสูงต้องสื่อสาร ให้กับ สมาชิกในองค์กร และสาธารณชนภายนอก เพื่อให้เกิดการยอมรับการ เปลี่ยนแปลง โดยอาจใช้สัญลักษณ์ใหม่ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์

2.2.4.3 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรพิจารณาจากสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง

1) การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของผลผลิตและบริการขององค์กร (Product and Service) เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าหรือ ตลาดใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในองค์กร (Technology) ทั้งใน ลักษณะที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) หรือปัจจัยนำออก (Output) ดังนั้นเทคโนโลยีจะเข้ามามีส่ว นใน กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีต้นทุนในการ ดำเนินการสูงและมีความยุ่งยากและเกี่ยวข้องกับหลายส่วนงานในองค์กร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวต้องมีการฝึกอบรมสมาชิกในองค์กรให้มีความคุ้นเคยกับวิธีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ให้ สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่นำเข้ามาในองค์กร

3) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (Structure) เน้นการเปลี่ยนแปลง ด้านการปฏิบัติงาน ความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการ การรวมอำนาจในองค์กร สายบังคับ บัญชา กระบวนการในการบริหารจัดการ รวมถึงงบประมาณในองค์กรด้วย

4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Culture and People Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร เป็นเรื่อง ละเอียดอ่อนและต้องใช้เวลา เป็นสิ่งที่กระทำได้ยากและต้องการความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ ซึ่ง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

2.2.5 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548:75-77) ได้ระบุขั้นตอนการจัดทำขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานของแต่ละกลยุทธ์ว่ามีอุปสรรค ปัญหา หรือโอกาสในการปรับปรุงเล็กน้อยเพียงใด Bullock & Batten (1985) (อ้างถึงใน Katherine M., 2009:180-181) นำเสนอว่าควรเริ่มจากการสำรวจการเปลี่ยนแปลง จากสมาชิกในองค์กรว่าควรเปลี่ยนแปลงอะไร รวมถึงข้อร้องเรียนจากลูกค้า เพื่อคัดเลือกกระบวนการดำเนินงานที่จะทำการ ปรับปรุงหรือออกแบบใหม่ รวมทั้งวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร (Competency) ที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าสามารถผลิตค้นยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด และมีความรู้ ทักษะด้านใดบ้างที่จำเป็นต้องอบรมเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบวางแผน กระบวนการและวางแผนพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและสมาชิกในองค์กรในอนาคต เมื่อองค์กรต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลว โดยเริ่มจากกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างหนทางไป ปสู่เป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายต่างๆ จะถูกนำไปพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายการดำเนินงานต่อไป Bullock & Batten (1985) นำเสนอว่าควรเริ่มจากการสำรวจการเปลี่ยนแปลง จากสมาชิกในองค์กรว่าควรเปลี่ยนแปลงอะไร รวมถึงข้อร้องเรียนจากลูกค้า

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนข้อ เสนอการเปลี่ยนแปลง เมื่อเราออกแบบกระบวนการในอนาคตจะทำให้ทราบว่าสิ่งที่ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงคือด้านใดบ้าง เช่น ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบุคลากร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และในด้านของการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและสมาชิกในองค์กร ตามเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะสำเร็จได้องค์กรจะต้องมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระจายข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายใน

องค์กรให้สมาชิกในองค์กรทั้งหมดรับทราบอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เพื่อลดการต่อต้านจากความไม่รู้จัก ความไม่เข้าใจ ของสมาชิกในองค์กร

นอกจากขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ Michael Beer, Russell Eisenstat and Bert Spector (1990) ได้กำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบห่วงโซ่แห่งความมุ่งมั่นและการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ภายใต้ความสามารถของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีด้วยกัน 7 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระดมกำลังและความมุ่งมั่นด้วยการร่วมกันระบุปัญหาขององค์กรพร้อมแนวทางแก้ไข ผู้บริหารไม่สามารถสั่งการให้สมาชิกในองค์กรทุกคนทุ่มเทกำลังและความมุ่งมั่นตามคำสั่งได้ทุกคน แต่สามารถที่จะระดมกำลังและความมุ่งมั่นได้ ถ้าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แนวทางการจัดการและบริหารองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้เมื่อวิสัยทัศน์สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ผู้บริหารก็สามารถมั่นใจได้ว่าสมาชิกในองค์กรให้การยอมรับและสนใจอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 3 ระบุตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูงในการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณสมบัติ 3 ประการ ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีความเชื่ออย่างแท้จริง ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และมีความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นอย่างมาก 2) สามารถสื่อสารความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ได้อย่างน่าเชื่อถือ และมีพลัง 3) มีทักษะด้านบุคคลและมีความรู้เรื่ององค์กร เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นจริงขึ้นมาได้

ขั้นตอนที่ 4 มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงมากกว่ากิจกรรมในการดำเนินงาน ข้อผิดพลาดของหลายองค์กร คือผู้บริหารส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นความสนใจในกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงมากเกินไป เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม การสร้างทีมงานการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น จนละเลยเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาด ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิธีวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานที่จะทำการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นๆ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาให้เป็นกระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ขั้นตอนที่ 5 การกระจายอำนาจไปทุกหน่วยงานโดยปราศจากแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงองค์กรพร้อมๆ กันทั้งองค์กรอาจเป็นสิ่งที่ยากลำบากและมีโอกาสประสบความสำเร็จได้น้อย ดังนั้นควรเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานระดับเล็กๆ ที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ไม่ยึดติดในกฎระเบียบแบบแผนแบบเดิมๆ เมื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กๆ ประสบความสำเร็จแล้ว สมาชิกองค์กรในหน่วยงานอื่นๆ ได้รู้เห็นถึงความสำเร็จนั้น ก็จะส่งผลให้เกิดการกระจายความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงไปสู่หน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้เป็นรูปธรรมและยังยืนยันด้วยการกำหนดใช้เป็นนโยบาย ระบบและโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องยอมรับความเสี่ยงและความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กร ดังนั้นเมื่อองค์กรบรรลุเป้าหมายแล้ว ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยังรากในองค์กรแบบถาวร ด้วยการออกเป็นนโยบาย วิธีปฏิบัติงานที่สมาชิกในองค์กรต้องดำเนินการตามวิธีการใหม่ รวมถึงการประเมินผล เพื่อให้ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นสิ่งที่ยังคงอยู่และนำไปปฏิบัติงานครั้งต่อไป จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และองค์กรพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ต้องมีการให้รางวัลเพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนอง ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลง องค์กรมักไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีปัญหาและอุปสรรคทั้งจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ดังนั้นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับทุกๆ สถานการณ์

แม้ว่าองค์กรส่วนใหญ่จะตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่ในความเป็นจริงองค์กรส่วนมากก็มักจะไม่สามารถประสบความสำเร็จเสมอไป ทั้งนี้ Michael Beer (2000) ยังได้ระบุถึงความผิดพลาดสำคัญๆ ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังนี้

2.2.5.1 ความผิดพลาดที่ไม่สามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันที่เร้าใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ฝ่ายบริหารไม่สามารถโน้มน้าว จูงใจให้สมาชิกในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันฝ่าฟันกับอุปสรรคปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Michael Kotter (1996) ที่กล่าวว่า ถึงแม้ว่าบางครั้งสมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่จะรับรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและพร้อมสนับสนุนก็ตามแต่พวกเขากลับไม่รู้สึกร่วมกัน

2.2.5.2 ความผิดพลาดที่เกิดจากไม่จัดตั้งทีมงานที่เหมาะสมกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการทำงานเป็นทีม Covin & Kilmann (1990) ได้แสดงความเห็นไว้ว่าบางครั้งการเปลี่ยนแปลงองค์กรก็ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Lack of Management Support) เท่าที่ควร ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างทีมงานในการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังในการนำการเปลี่ยนแปลงและร่วมมือกันปฏิบัติงาน ทีมงานในการเปลี่ยนแปลงต้องมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ความชำนาญ ความน่าเชื่อถือ และทักษะความเป็นผู้นำ คุณลักษณะเหล่านี้จะมีส่วนผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุความสำเร็จ (Michael Kotter, 1996)

2.2.5.3 ความผิดพลาดที่เกิดจากการขาดวิสัยทัศน์ แม้จะมีการออกแบบแผนงาน กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินงานต่างๆ แต่หากขาดวิสัยทัศน์ก็ไม่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ จะทำไปเพื่อเป้าหมายอันใด และองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องจินตนาการถึงการเปลี่ยนแปลงที่อยากให้เกิดขึ้นนั้นได้ และสามารถสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และสมาชิกในองค์กร ซึ่งนั่นก็คือวิสัยทัศน์นั่นเอง

2.2.5.4 ความผิดพลาดที่เกิดจากการไม่มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ออกไป ซึ่งรูปแบบการสื่อสารที่เป็นที่นิยม อาทิ การจัดประชุมและนำเสนอวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือการที่ผู้บริหารพบปะและบอกกล่าวถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้กับสมาชิกในองค์กรผ่านสื่อจดหมายเวียน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ก็เพื่อสื่อสารให้ เกิดความเข้าใจและเห็นภาพวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน นอกจากนี้การสื่อสารจะต้องไม่เป็นเพียงคำพูดที่ไพเราะหรือข้อความที่สละสลวยเท่านั้น แต่จะต้องสามารถปฏิบัติได้จริงด้วย

Michael Kotter (1996) ได้นำเสนอการสื่อสารเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีองค์ประกอบ 7 ประการคือ

- 1) เรียบง่ายไม่สลับซับซ้อน
- 2) มีการใช้อุปมาอุปไมย คำเปรียบเทียบ และยกตัวอย่าง
- 3) มีปฏิริยาโต้ตอบทั้งในลักษณะทางการและไม่เป็นทางการ
- 4) การพูดซ้ำ เพื่อทำให้ความคึดฝังลึกลงไปยังสมาชิกเมื่อได้ยินหลายๆ ครั้ง
- 5) เป็นผู้นำตัวอย่าง
- 6) ความไม่พร้อมในการเตรียมตัวมาก่อนจะทำให้ความน่าเชื่อถือลดน้อยลง
- 7) สื่อสารสองทาง ดีกว่าการสื่อสารทางเดียว

2.2.5.5 ความผิดพลาดที่เกิดจากการไม่จัดอุปสรรคปัญหาไปจากเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ มี อุปสรรคในเรื่องของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและการขาดทักษะความเชี่ยวชาญ อุปสรรคเหล่านี้จะต้องช่วยกันจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้สิ่งที่ต้องพึงระวังคือหากอุปสรรคปัญหานั้นคือสมาชิกในองค์กร จะต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ ยุติธรรมและเหมาะสม

2.2.5.6 ความผิดพลาดที่เกิดจากการไม่วางแผนอย่างเป็นระบบ รวมถึงการสร้างเป้าหมายระยะสั้นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เห็นผลสำเร็จที่สามารถคาดหวังเป็นระยะๆ ได้

2.2.5.7 ความผิดพลาดที่เกิดจากการประกาศชัยชนะหรือความสำเร็จเร็วเกินไป อันเนื่องมาจากการสร้างเป้าหมายระยะสั้น ทั้งนี้การแสดงความยินดีกับผลงานที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดี แต่องค์กรจะต้องสร้าง ความก้าวหน้าและความแข็งแกร่งโดยทำให้องค์กรและสมาชิกในองค์กรการซึมซับและปลูกฝังสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรแกร่งขององค์กร

2.2.5.8 ความผิดพลาดที่เกิดจากการไม่ปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกยอมรับจนสั่งสมจนเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กร (Core Culture) และเป็นค่านิยมร่วมกัน (Share Value)

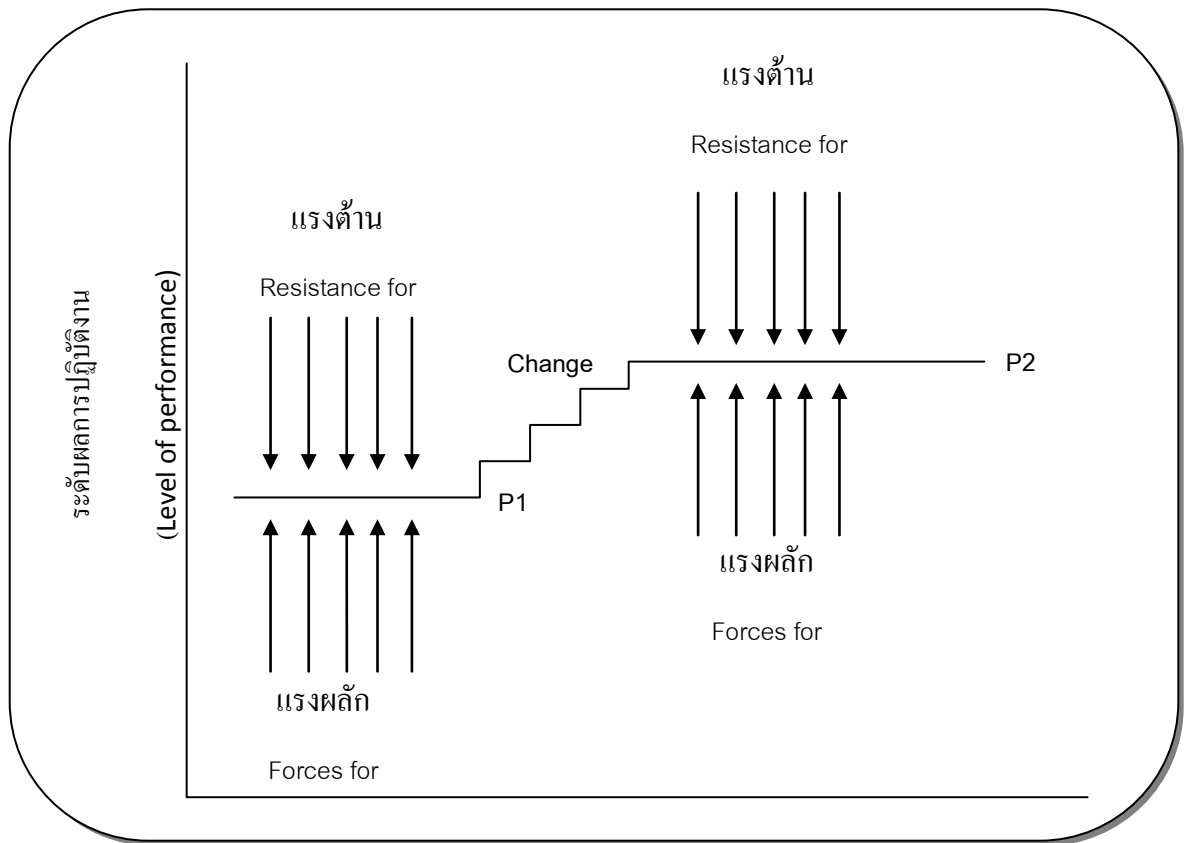
อุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มาจากการสื่อสาร ผ่านสัญลักษณ์และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับสมาชิกในองค์กร ดังนั้นอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากการสื่อสารองค์กรที่ใช้รูปแบบ การสั่งการแบบบนลงล่างซึ่งหากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร การเปลี่ยนแปลงนั้นก็ไม่สามารถทำให้ปฏิบัติได้จริง (Joann Keyton, 2005:131) นอกจากนี้อุปสรรคก็อาจจะมาจาก ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่บางครั้งได้ตั้งเป้าหมายที่เกินจริง และ ขัดกับวัฒนธรรม องค์กรแบบเดิมที่ฝังรากยังลึกไปสมาชิกขององค์กร การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นไปได้ยากที่บรรลุผลสำเร็จ

2.2.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ต้องพิจารณาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Factor to Consider When Changing an Organization)

2.2.6.1 ทฤษฎีแรงผลักดันแรงต้านในการเปลี่ยนแปลง (Force-field theory of change) Kurt Lewin ได้พัฒนาทฤษฎีแรงผลักดัน (Force field theory of change) (อ้างถึงใน George and Jones, 2002:652) ระบุว่าภายในสถานการณ์ต่างๆ จะประกอบขึ้นด้วยแรงผลักดันและแรงต้านที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้น โดยให้ความหมายของแรงทั้ง 2 แรงไว้ดังภาพที่ 2.2

1) แรงผลักดัน หมายถึงแรงต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์โดยผลักดันให้ไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของหน่วยงานในองค์กร แรงกดดันจากผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทนแบบจูงใจ และการแข่งขันเป็นตัวอย่างของแรงดัน เป็นต้น

2) แรงต้าน หมายถึงแรงต่างๆ ที่จำกัดหรือลดแรงผลักดัน เช่น ความเบื่อหน่าย ความเกลียดชัง และการบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่างๆ เป็น ตัวอย่างของแรงดึงที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิตในองค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีความเข้มแข็งขึ้น ในขณะที่เดียวกันแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะลดกำลังลง ซึ่งแรงทั้งสองเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน และมักจะอยู่ตรงข้ามกันในองค์กร



ภาพที่ 2.2 แนวคิดทฤษฎีแรงผลักดันแรงต้านในการเปลี่ยนแปลง ของ Kurt Lewin

แหล่งที่มา: อ้างถึงใน George and Jones (2002:652)

จากภาพแสดงให้เห็นว่า เมื่อองค์กรอยู่ในสถานะที่เป็นเส้นตรงดังรูป องค์กรที่อยู่ในภาวะสมดุลหรือจุดดุลยภาพจะมีแรงผลักดัน (ลูกศรชี้ขึ้น) และแรงต้าน (ลูกศรชี้ลง) เท่ากันหรือใกล้เคียง ซึ่งสามารถเพิ่มขึ้นหรือลดลงโดยการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างแรงผลักดันและแรงต้าน ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจากระดับ P1 ขึ้นไปเป็น P2 องค์กรจะต้องข้ามผ่านขั้นบันไดที่เรียกว่า การเปลี่ยนแปลง (Change) ซึ่งองค์กรจะต้องหาทางเพิ่มแรงผลักดัน และลดแรงต้าน หรือทำทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน ซึ่ง Lewin ได้แนะนำให้มีการวิเคราะห์แรงผลักดันและแรงต้าน (Force field analysis) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดวางตำแหน่งให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือขั้นบันไดดังกล่าวเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการตรวจสอบและวิเคราะห์แรงผลักดันและแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบสภาพสมดุลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในองค์กร โดยสามารถระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และกลุ่มเป้าหมายสำคัญ (Target Groups) ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้

ยังต้องระบุฝ่ายตรงข้ามหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นรวมถึงระบุวิธีการกระตุ้นส่งเสริมกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม

แนวทางปฏิบัติในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง (Force Field Analysis) มีวิธีการดังภาพที่ 2.3

(1) อธิบายให้เห็นถึงสถานการณ์ปัจจุบันในองค์กร (Current Situation) และสถานการณ์องค์กรที่พึงปรารถนา (Design Situation) ที่องค์กรต้องการจะเปลี่ยนแปลง

(2) ระบุให้เห็นว่าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรจะเป็นอย่างไร

(3) กำหนดให้เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force Driving Change) ทั้งหมดที่จะนำไปสู่สถานการณ์ที่พึงปรารถนา

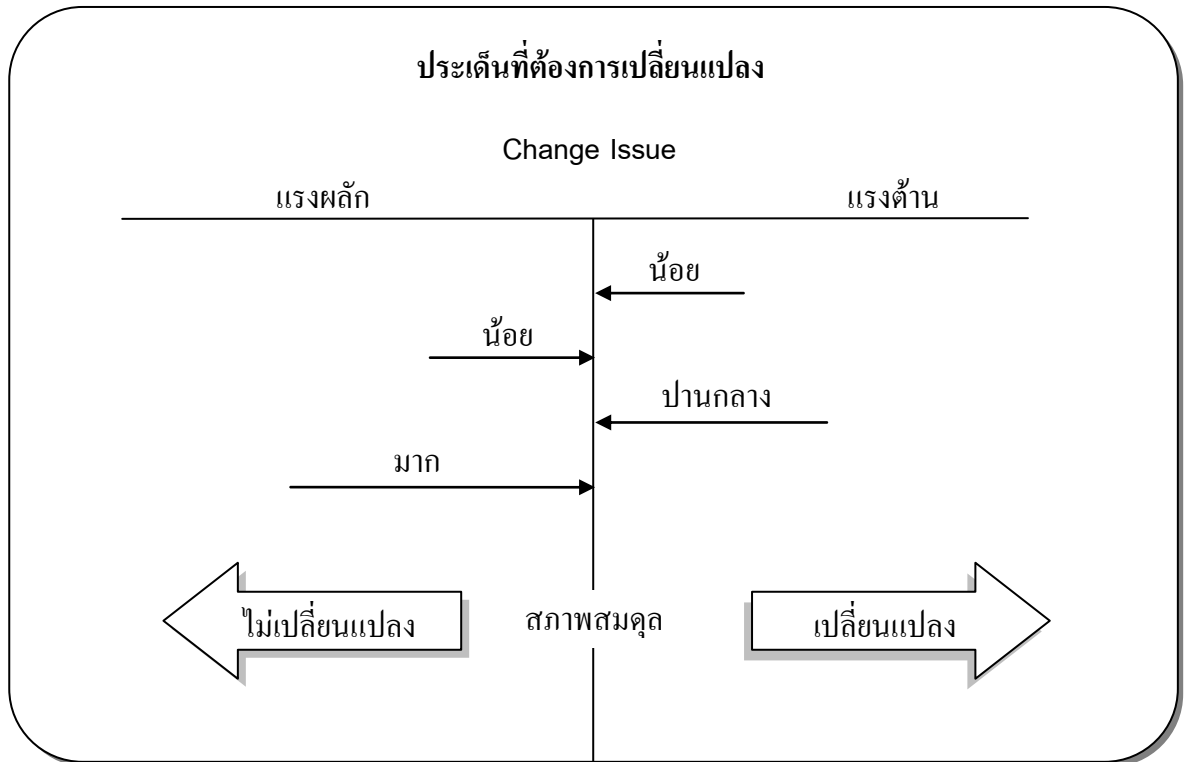
(4) กำหนดให้เห็นแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (Force Resisting Change) ทั้งหมดที่จะต่อต้านการไปสู่สถานการณ์ที่พึงปรารถนา

(5) อภิปรายและวิเคราะห์แรงผลักดันและแรงต้านทั้งหมดว่าแรงเหล่านั้นเป็นสิ่งสำคัญหรือไม่ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ แรงตัวไหนที่อยู่ในชั้นวิกฤต

(6) ให้คะแนนกับแรงผลักดันและแรงต้าน เช่น ระบุคะแนน 1-10 จากอ่อนแอน้อยที่สุดไปจนถึงเข้มแข็งมากที่สุด

(7) วาดแผนภาพจากคะแนนโดยกำหนดให้แรงผลักดันกับแรงต้านอยู่คนละฟากซ้ายขวากัน เพื่อตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงหรือกระบวนการต่างๆ จะเกิดขึ้นได้หรือไม่ โดยผลจากรวมค่าคะแนน หากน้ำหนักของแรงผลักดันกับแรงต้านมีค่าเท่ากัน ก็จะอยู่ในสภาพสมดุลเป็นเส้นตรงกลาง องค์กรก็จะอยู่นิ่ง ไม่เปลี่ยนแปลง แต่หากน้ำหนักของแรงต้านมีค่ามากกว่าแรงผลักดัน ย่อมหมายถึงองค์กรย่อม ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่หากน้ำหนักของแรงผลักดันมีมากกว่าแรงต้าน องค์กรก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

(8) อภิปรายการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาวิธีการลดความเข้มแข็งของแรงต้าน หรือหาวิธีการเพิ่มความเข้มแข็งให้แรงผลักดัน และที่สำคัญต้องพึงระลึกไว้เสมอว่าการเพิ่มแรงผลักดันหรือลดแรงต้านอาจทำให้เกิดการเพิ่มหรือลดแรงอื่นๆ หรือทำให้เกิดแรงตัวใหม่ตลอดเวลา



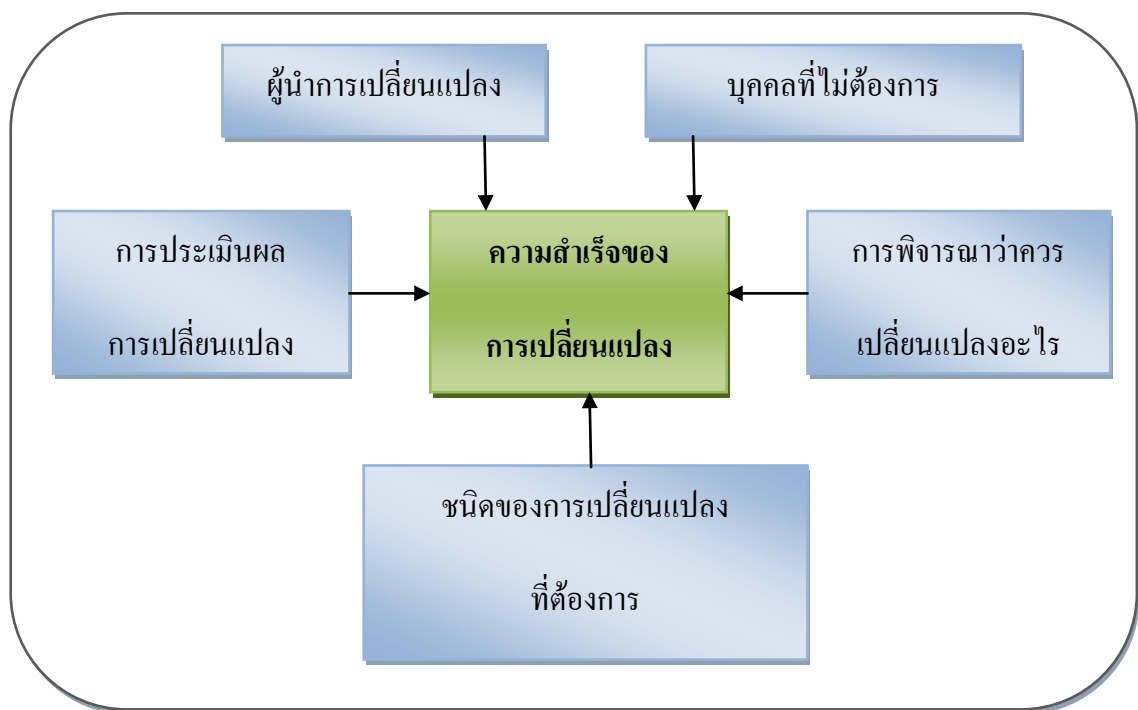
ภาพที่ 2.3 การวิเคราะห์แรงผลักดันแรงต้าน (Force Field Diagram)

แหล่งที่มา: อ้างถึงใน เสริม กัลยารัตน์ (2550:22)

ทั้งนี้ Lewin (1951)(อ้างถึงใน กิริติ ชัยยิ่งยง, 2548:39) กล่าวว่า ทุกระบบของมนุษย์พยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งความสมดุล หรือความเสมอภาค โดยการให้มีความสามารถในการคาดการณ์และการให้คนเห็นความสำคัญ องค์กรที่พยายามจะเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดการโต้ตอบกันระหว่างแรงผลักดันชุดหนึ่ง คือส่วนที่มุ่งใจกระทำ กับส่วนที่เหนียวรั้งการกระทำ ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะเป็นผลดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่ก็มีมักจะปรากฏการต่อต้านหรือคัดค้านจากบุคคลภายในองค์กรในรูปแบบต่างๆ นับตั้งแต่การไม่ให้การสนับสนุนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง จนถึงแสดงออกทางพฤติกรรมคัดค้านอย่างเห็นได้ชัด

แนวคิดของ Lewin สอดคล้องกับข้อเสนอของ Arthur G.Bedeian (1984:468) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การดำรงอยู่ และความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรที่จะนำไปสู่การสูญเสียเรื่องของอำนาจ ผลประโยชน์ เกียรติยศ ความสะดวกสบาย ตลอดจนฐานะที่เคยเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้การขาดความเข้าใจในเรื่องของเป้าหมาย วิธีการ ข้อมูลไม่เพียงพอ และผลของการเปลี่ยนแปลง ก็ส่งผลต่อความไม่มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำผลดีมาสู่ตนเองและองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553:292) ได้นำเสนอภาพองค์ประกอบของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Samuel C.Certo (2549) โดยระบุปัจจัยที่ต้องพิจารณาในเรื่องการเปลี่ยนแปลงในองค์กรดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

แหล่งที่มา: อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553)

A. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The change agent) หมายถึง บุคคลที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญคือความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร มีทักษะในการแก้ปัญหา โดยใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้อื่นยอมรับ

การจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Managing change) จะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการกำหนดวางแผนการสำหรับอนาคต กำหนดหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรตามความคาดหวัง โดยเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าเดิม และที่สำคัญต้องไม่ทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกสูญเสียถึงประโยชน์ที่เคยได้รับ

J.Kotter (1996) ได้ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มต้นจากการสร้างจิตสำนึกให้พนักงานทราบถึงความจำเป็นและความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีการสื่อสารให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็นให้อำนาจในเบื้องต้นก่อนเพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานได้ กำหนดความต้องการในระยะสั้นว่าต้องการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดให้สำเร็จ ทำการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลลัพธ์ที่มากขึ้น และผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นจะเป็นแนวทางใหม่ที่สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นวัฒนธรรมองค์กร

B. การพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอะไร (Determining What Should Be Changed) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์กร Gary Dessle (1980:352) ได้สรุปแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบมีแบบแผนไว้ 3 แนวทางดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Structure Approach) การจัดรูปแบบองค์กรใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงสายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ การรวมอำนาจ นโยบายทางธุรกิจ เป็นต้น

2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล (People Approach) มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ในทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร การพัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน

3) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Approach) เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานในทุกๆ กระบวนการ ทั้งในภาคการผลิตและการบริการ

C. ประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องดำเนินการ (The Kind of Change to Make) สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1) ประเภทที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี มุ่งเน้นให้เห็นระดับของเทคโนโลยี ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน และเข้าใจศัพท์ทางเทคนิคต่างๆ

2) ประเภทที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการควบคุมประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรในระหว่างดำเนินงาน ทั้งในเรื่องความชัดเจนและกำหนดรายละเอียดของงาน มีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับรูปแบบการสื่อสารในองค์กร และการกระจายอำนาจเพื่อลดต้นทุนการประสานงาน เพื่อการควบคุมหน่วยงานย่อย เพิ่มการจูงใจและให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น

3) ประเภทที่เกี่ยวกับบุคลากร การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคลากรจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร ดังนี้ จึงมุ่งเน้นจุดสำคัญ คือ การเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อการพัฒนาองค์กร โดยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยี

D. ผลกระทบแต่ละบุคคลเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง (Individuals affected by the Change) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือบุคคลที่ได้รับผลกระทบ เพราะหากสมาชิกในองค์กรไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผลของการเปลี่ยนแปลงย่อมไร้ซึ่งประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสให้สมาชิกในองค์กรสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ ความสนใจแนวคิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2.2.7 แนวคิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change)

2.2.7.1 Jian (2007) (อ้างถึงใน Katherine M.,2009:181) ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กร อาจนำมาซึ่งผลที่ไม่ได้คาดคิด ผู้บริหาร คิดอย่าง แต่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในองค์กร ปฏิบัติก็อย่าง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนขององค์กร ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์กร สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะสมาชิกในองค์กร บางคนหรือบางกลุ่มไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปจากเดิมที่เคยทำสะดวกสบายและง่ายอยู่แล้ว จึงมักไม่ยอมรับสิ่งแปลกใหม่ บางครั้งระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงที่น้อยเกินไป ทำให้

สมาชิกบางคนรู้สึกกดดัน และส่งผลให้เกิดความเครียดและตื่นตระหนกกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าบางครั้งแรงกดดันบางอย่างจะเป็นในทางบวก เช่น การเลื่อนตำแหน่งก็สามารถสร้างแรงกดดันให้เกิดความเครียดได้

2.2.7.2 Todd D.Jick (1996) (อ้างถึงใน Michael Beer, 2549:127) อธิบายว่า คนส่วนใหญ่จะพยายามปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการผ่านกระบวนการทางจิตวิทยาที่สามารถคาดการณ์ได้ โดยมี 4 ขั้นตอน คือ

1) ตื่นตระหนก (Shock) ในช่วงเวลาของการตื่นตระหนก คนจะมีความรู้สึกว่าคุณถูกคุกคามโดยการเปลี่ยนแปลงที่คาดไว้ บางทีถึงกับปฏิเสธว่าสิ่งเหล่านั้นไม่ได้เกิดขึ้นจริง บางครั้งก็มักจะหยุดกิจกรรมต่างๆ เพื่อพยายามปกป้องตัวเอง เพราะรู้สึกไม่ปลอดภัย หวาดกลัว และไม่กล้าเผชิญกับความเสีย

2) ถอยเพื่อตั้งรับ (Defensive retreat) เมื่อคนเหล่านี้ผ่านความตื่นตระหนกก็จะถอยเพื่อตั้งรับ และจะรู้สึกโกรธและตัดพ้อต่อสิ่งที่ถูกระทำ โดยพยายามจะยึดติดกับอดีต บางครั้งถึงขั้นไว้วางใจและขัดขวางการยอมรับความเสี่ยงที่จะเปลี่ยนแปลง

3) การรับรู้ (Acknowledgement) ในที่สุดคนส่วนใหญ่จะเลิกปฏิเสธความจริงของการเปลี่ยนแปลง และรับรู้ว่าคุณเขาได้สูญเสียบางสิ่งบางอย่างไป ซึ่งมีผลต่อจิตใจทั้งความเศร้าโศก และในที่สุดก็จะเกิดการปล่อยวาง ณ จุดนี้เองที่คนจะมีความคิดที่จะลองเสี่ยงมากขึ้น และเริ่มสำรวจข้อดี และข้อเสียของสถานการณ์ใหม่ โดยแต่ละความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะสร้างความมั่นใจและเตรียมให้พร้อมกับการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

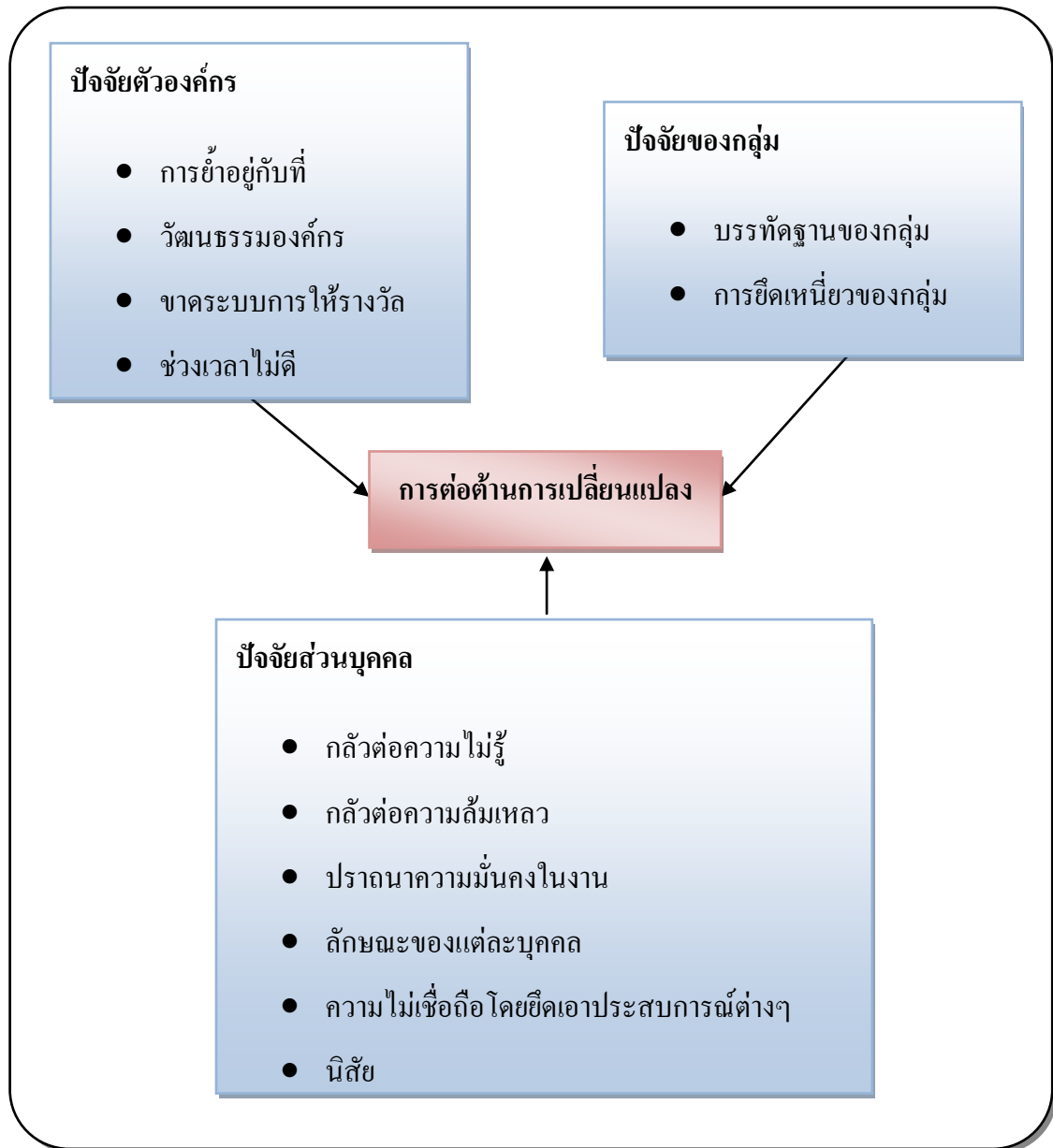
4) การยอมรับและปรับตัว (Acceptance and Adaptation) การยอมรับและปรับตัวเป็นขั้นตอนแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้คนส่วนใหญ่เกิดความเครียดแต่พวกเขาก็จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นเพราะคาดหวังว่าจะเกิดผลลัพธ์ที่ดี เมื่อผ่านการเปลี่ยนแปลงพวกเขาจะมองเห็นตัวเองก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง บางครั้งก็มีการสนับสนุนในสิ่งที่พวกเขาเคยต่อต้านมาก่อน

2.2.7.3 Afsaneh M. and Ali R. (1999:501) ได้ระบุสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Cause of Resistance to change) ประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ปัจจัย ดังนี้ (ภาพที่ 2.5)

1) ปัจจัยตัวองค์กร (Organization factors) แนวโน้มที่องค์กรจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อคงสภาพเดิม Hannon and Freedman (1994: P.149-164) ระบุว่าความขี้เกียจอยู่กับที่ขององค์กร (Organization inertia) ได้กลายมาเป็นข้อจำกัดที่ทำให้ขาดความยืดหยุ่น และไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้ บางครั้งโครงสร้างของระบบราชการทั่วไป และวัฒนธรรมแบบราชการที่มีลำดับชั้นและอำนาจที่จะป้องกันองค์กรจากการเปลี่ยนแปลง

2) ปัจจัยกลุ่ม (Group factors) Judson (1991) กล่าวว่า ปทัสถาน (Norm) และความสัมพันธ์ของกลุ่มแสดงให้เห็นว่าสมาชิกในกลุ่มมีพฤติกรรมอย่างไร ปทัสถานกลางเป็นเรื่องยากที่จะเปลี่ยนแปลงเพราะมีความเกี่ยวข้องกับเอกลักษณ์ของกลุ่ม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกในกลุ่มก็จะช่วยกันคุ้มครองและปกป้องซึ่งกันและกัน

3) ปัจจัยส่วนบุคคล (Individual factors) มนุษย์เรามักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะกลัวจะสูญเสียอะไรบางอย่าง สมาชิกในองค์กรเคยได้รับความสะดวกสบายจากการปฏิบัติงานประจำและกลัวว่าได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง พวกเขาต้องเรียนรู้ความชำนาญใหม่ และไม่แน่ใจว่าจะทำได้หรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความรู้สึกถึงความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ลักษณะนิสัยของแต่ละคนมีความแตกต่างกันอันเกิดจากพื้นฐานทางวัฒนธรรม อุปนิสัย และประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไป



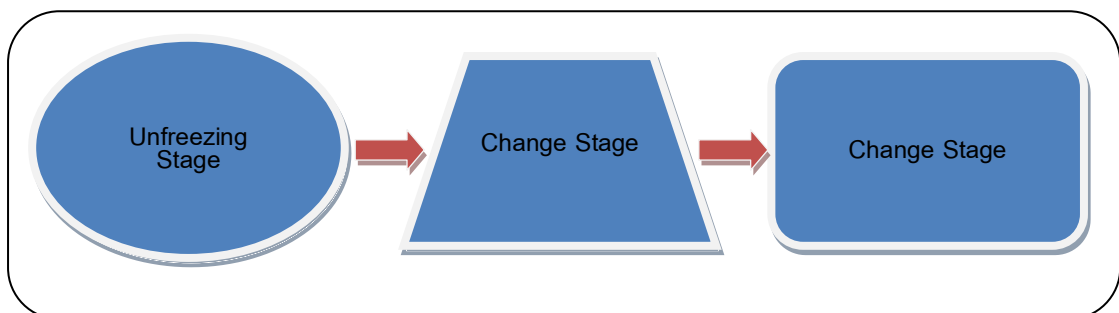
ภาพที่ 2.5 สาเหตุและปัจจัยของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

แหล่งที่มา: Afsaneh Mahavandi and Ali R. Malekzadeh (1999:501)

2.2.8 แนวคิดการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Reducing Resistance to Change)

องค์กรส่วนใหญ่ที่ประสบความล้มเหลวในด้านการแข่งขันในธุรกิจ สามารถอุปมาอุปมัยได้กับงานทดลองด้านพฤติกรรม “ปฏิกิริยาของกบที่ถูกต้มในน้ำที่เดือด ” (The boiled frog phenomenon) ของ Noel M. Tichy (1986) ที่ได้ทำการทดลองนำกบ ลงไปต้มในหม้อที่น้ำเดือด ผลปรากฏว่ากบจะกระโดดขึ้นทันที แต่ถ้าเปลี่ยนใหม่โดยการนำกบไปต้มในน้ำเย็น และค่อยๆ ให้ความร้อนอย่างช้าๆ กบก็จะยังคงอยู่ในน้ำนั้นจนกระทั่งเดือด แล้วกบก็จะตายในที่สุด เปรียบได้กับองค์กรที่ไม่มีความสามารถในการพยากรณ์แนวโน้มที่สำคัญในอนาคตว่าจะประสบกับเหตุการณ์ใดบ้าง อีกทั้งยังเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มีความจำเป็น สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญปัญหาอย่างช้าๆ และในที่สุดก็จะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจไป ถึงแม้ว่าสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงที่จะเริ่มขึ้นนั้นมีความจำเป็นเพียงใด แต่ถ้าไม่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษจากสมาชิกในองค์กร ก็อาจจะสายเกินไปที่จะเริ่มทำการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นองค์กรต้องให้ความเอาใจใส่ต่อสมาชิกในองค์กร ทำให้รับรู้ถึงสิ่งที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในอนาคต (วิเชียร วิทยอุดม , 2547:476)

Conner, P & Lake (1994) ได้นำเสนอกระบวนการลดการต่อต้านเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแนวคิดของ Lewin ดังรูปภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ความสัมพันธ์ 3 ขั้นตอนของกระบวนการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

แหล่งที่มา: Adapted from Conner, P & Lake. L. (1994)

2.2.8.1 ขั้นตอนการละลายพฤติกรรม (Unfreezing stage) เป็นขั้นตอนการปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้พร้อมสำหรับอนาคต โดยคำนึงถึงขั้นตอนในการละลายพฤติกรรมในด้านวัฒนธรรมการทำงาน ที่สมาชิกในองค์กรยังคงทำงานแบบเดิมๆ ความคิดเดิมๆ ซึ่งควรใช้การสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงผลเสียในการกระทำแบบเดิมๆ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สิ่งสำคัญในการละลายพฤติกรรม คือ ช่องว่างของการปฏิบัติงาน (Performance gap) ที่ เป็นความแตกต่างระหว่างความจริงกับการปฏิบัติที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง ให้ กำลังใจ หรือกระตุ้นการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมแบบเดิมเพื่อให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ มุ่งเน้นการออกแบบแนวทางในการลดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างความมั่นคงที่จะ ไม่เป็นภัยคุกคามหากเกิดการเปลี่ยนแปลง

2.2.8.2 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Change stage) เริ่มต้นจากการสร้าง ทัศนคติ และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ของ องค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร จัดทำข้อมูล รูปแบบพฤติกรรม และมุมมองใหม่ๆ และ สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง เช่น การฝึกอบรม การสาธิต หรือการเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น

2.2.8.3 ขั้นตอนของการสร้างพฤติกรรมใหม่และคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ได้ เปลี่ยนแปลงแล้ว (Refreezing stage) เป็นการสนับสนุนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถูกต้อง การเสริมแรงในพฤติกรรมที่ดีของสมาชิกในองค์กร การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ และการให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ต้องการ

ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553:299) ได้เสนอแนวทางปฏิบัติดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงความตื่นตระหนกของสมาชิกในองค์กร (Avoid Surprise) การ เปลี่ยนแปลงในองค์กรควรให้เวลากับสมาชิกในองค์กรในการปรับตัว และทำความเข้าใจก่อนว่ามี อะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ประเมินผลที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง อย่างจริงจัง ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรสื่อสารเพื่ออธิบายเกี่ยวกับผลกระทบที่สมาชิก ในองค์กรจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใด และจะดำเนินการอย่างไรที่ จะทำให้สมาชิกในองค์กรเริ่มรู้สึกถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงนั้น

2) สร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันและทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง (Promote real understanding) การสื่อสารของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็เพื่อเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารใน การเปลี่ยนแปลงควรแสดงให้สมาชิกในองค์กรรู้ว่าตนเองจะสูญเสียงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่ เพื่อลดความกลัวหรือวิตกกังวลของสมาชิกในองค์กร ทั้งนี้ยังเป็นการกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นว่าสมาชิกในองค์กรจะได้รับผลกระทบอะไรบ้างจากการเปลี่ยนแปลงนั้น การปฏิบัติงานแบบเดิมจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อำนาจและเกียรติยศของสมาชิกยังคงมีอยู่หรือไม่ จะต้องรับผิดชอบมากกว่าเดิมหรือไม่ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรมีความคลางแคลงสงสัย จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสื่อสารให้กับสมาชิกทุกคนในองค์กรทราบและสร้างความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้

3) การกำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Set the stage for change) เป็นการกำหนดขั้นตอนก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะกระทำได้จากผู้บริหารระดับสูงสุด ระดับกลางและระดับล่างร่วมกัน โดยผู้บริหารทุกระดับควรฝ่าฟันเพื่อแสดงบทบาทให้สมาชิกในองค์กรเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างประสิทธิผลขององค์กรมากกว่าเป็นเพียงแค่การทดลองอะไรใหม่ๆ เท่านั้น

4) กำหนดแนวทางที่ตั้งใจจะให้เปลี่ยนแปลง (Make tentative change) โดยกำหนดให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีช่วงระยะเวลา ควรให้สมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสพิจารณาก่อนที่จะสนับสนุน และเข้าใจว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างไร วิธีการที่ดีที่สุดในการลดความวิตกกังวลและความกลัวการสูญเสียผลประโยชน์ คือการทำการทดสอบผลที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ใหม่ สมาชิกที่ได้รับผลกระทบจะต้องสามารถแสวงหาความจริงเพิ่มขึ้นเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนแปลง ในกรณีที่สมาชิกมีแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงสูงก็จะเข้าใจความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และเป็นการลดอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ได้เปลี่ยนแปลง และยังช่วยให้สามารถประเมินได้ว่ามีวิธีการในการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมแล้วหรือไม่ และมีสิ่งใดควรปรับปรุงแก้ไข

การที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นแล้วนั้นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง อธิบายถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างตรงไปตรงไป สร้างการมีส่วนร่วมด้วยการค้นหาและการสนับสนุนแนวคิดการเปลี่ยนแปลง โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ สอบถาม การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อที่สมาชิกจะได้จัดการกับสิ่งพวกเขาหวาดกลัว และเรียนรู้พร้อมทั้งปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมหรือทรัพยากรใหม่ๆ ในองค์กร

5) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluation of the Change) Beckhard & Harris (1997) (อ้างถึงใน กิริติ ชัยยังยง, 2548:213) อธิบายว่าการประเมินผลเป็นกระบวนการวางแผนเพื่อรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์กำหนดเกณฑ์กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการขึ้นในแผนงาน ทั้งนี้ เพื่อทบทวนการปฏิบัติงานทั้งระบบ ติดตามตรวจสอบวัดผลกระทบและความคืบหน้าที่เกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ ตลอดจนแสวงหากลไกในการบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จ

จากแนวคิดของ Sharon Wagner & Chris Hammond, Harold Mark (1974) ได้นำเสนอแนวคิดในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดเป้าหมายไว้ 4 ระดับคือ

- 1) ระดับความรู้ (Knowledge) เป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงการเพิ่มขึ้นของการเรียนรู้ของพื้นฐาน ความจริง และเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
- 2) ระดับทัศนคติ (Attitude) ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่สมาชิกในองค์กรมีการรับรู้ ความเชื่อ และค่านิยมกับสิ่งที่ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงในองค์กร
- 3) ระดับพฤติกรรม (Behavior) ประเมินผลบุคคลที่มีพฤติกรรมที่สา มารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง
- 4) ระดับประสิทธิผล (Efficiency) เป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น ด้านโครงสร้างองค์กร การลดต้นทุน กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผล วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

2.2.9 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทสำคัญต่อการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ความสำเร็จในองค์กร

นิธินาถ สินธุเดชะ (2549:12-15) ได้สรุปบทบาทสำคัญ 4 บทบาทที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนี้

2.2.9.1 Change Sponsor คือผู้ที่ตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างไร เป็นผู้มีความรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง Change Sponsor ควรเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หรือเป็นผู้บริหารระดับหน่วยงานที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยบุคคลดังกล่าวจะต้องมีมุมมองที่ดีและมีความเข้าใจต่อความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีภาวะค วามเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์

2.2.9.2 Change Advocacy คือผู้ที่ให้การสนับสนุนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งสามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในองค์กร โดยบุคคลดังกล่าวจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีทักษะในการบริหารจัดการ และการแก้ไขปัญหา ตลอดจนความสามารถในการโน้มน้าวใจให้สมาชิกในองค์กรเกิดการยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

2.2.9.3 Change Agent คือผู้ที่ให้การผลักดันและสนับสนุน รวมถึงการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตลอดจนช่วยควบคุมดูแลและติดตามให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เป็นไปอย่างราบรื่น และได้ผลลัพธ์อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนี้ยังเป็นตัวกลางในการประสานงานและทำการสื่อสารถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งรวบรวมความคิดเห็นและข้อกังวลต่างๆ ของสมาชิกในองค์กรรายงานให้กับผู้บริหาร หรือ Change Sponsor และ Change Advocacy ได้รับทราบ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา หรือ นำไปสู่การปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมกิจกรรมอื่นๆ ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้น Change agent ควรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรและหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนกระบวนการต่างๆ และความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในองค์กร หรือกลุ่มที่ต้องปรับตัว (Change target) รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

2.2.9.4 Change Target คือสมาชิกในองค์กรที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยกลุ่มสมาชิกดังกล่าวจะต้องได้รับการสื่อสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ตลอดจนผลกระทบต่างๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคลากร พร้อมทั้งต้องมีการปรับทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรกำลังจะเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า และมีความเต็มใจ ยินยอม และกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม รวมทั้งการแสวงหาความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

บทบาทสำคัญของ Change Sponsor หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร หากองค์กรไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กรก็ยากที่จะเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผลกระทบต่อสมาชิกในองค์กรและภาพรวมขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ควรใช้เวลาในการประเมินการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่ได้ทำการเปลี่ยนแปลงไป เพราะจะทำให้เข้าใจการปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง และทราบถึงปัญหาอุปสรรคเพื่อการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ รวมถึงยังช่วยให้ทราบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องและเหมาะสมในครั้งต่อไป นอกจากการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงแล้วยังต้องสังเกตด้วยว่าความเป็นไปของการเปลี่ยนแปลงว่ามีสิ่งบ่งชี้ถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงต่อไปหรือไม่ และมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด เช่น สมาชิกในองค์กรยังมีความยึดติดและสนใจกับอดีตมากกว่าอนาคต สมาชิกให้ความสำคัญกับตนเองมากกว่าเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น สิ่งบ่งชี้เหล่านี้มีความเป็นไปได้สูงว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ลงองค์กรในด้านการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทางเศรษฐกิจของสมาชิกในองค์กร และทำให้องค์กรมีประสิทธิผลมากขึ้น ส่งเสริมการดำเนินงานเพื่อความอยู่ดีกินดีของสมาชิกที่เกี่ยวข้อง และเอาใจใส่ต่อความพึงพอใจและความเป็นอยู่ทางสังคม

2.2.10 แนวคิดที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Communication in the Change Process)

Clampitt, Dekoch & Cashman (2000) ได้สรุปกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agents) เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้วยรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างดังนี้

2.2.10.1 กลยุทธ์การสื่อสารแบบพ่นละออง (Spray and pray strategy) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องสื่อสารให้ข้อมูล ข่าวสาร ทุกอย่าง ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ครอบคลุมเป็นวงกว้างๆ และคาดหวังว่าพนักงานสามารถแยกแยะข้อมูลที่สำคัญและไม่สำคัญด้วยการตีความหมายจากประสบการณ์ของตนเอง

2.2.10.2 กลยุทธ์การสื่อสารแบบบอกกล่าวแล้วขายความคิด (Tell and sell strategy) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสื่อสารเฉพาะสาเหตุหลักในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อนำเสนอขายแนวความคิดดังกล่าวให้กับสมาชิกในองค์กร

2.2.10.3 กลยุทธ์การสื่อสารแบบเน้นย้ำและสำรวจ (Underscore and explore strategy) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องสื่อสารถึง ประเด็น สำคัญ ที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จใน การเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยให้สมาชิกในองค์กรมีอิสระในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสำรวจ ปัจจัยที่เป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงจาก ความเห็นของพนักงาน ซึ่งกลยุทธ์การสื่อสารดังกล่าว นับเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุด

2.2.10.4 กลยุทธ์การสื่อสารแบบเปิดเผยรายละเอียด (Identity and reply strategy) โดยเปิดโอกาส ให้สมาชิกในองค์กรรับทราบรายละเอียดข้อมูลข่าวสาร และสอบถาม แสดงความเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเปิดเผย

2.2.10.5 กลยุทธ์การสื่อสารแบบปิดบัง (Withhold and uphold strategy) การให้ข้อมูลเฉพาะเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวมักจะใช้ในการบริหารงานแบบรวมศูนย์ หรือที่มีลำดับชั้น ซึ่งคาดว่าข่าวลือหรือเรื่องที่ไม่เป็นจริงจะเจือปนหายไปมากที่สุด ซึ่งกลยุทธ์การสื่อสารแบบปิดบังเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความคลุมเครือในข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อการบรรลุความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

2.3.1 ความหมายและที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

Schien (1992) (อ้างถึงใน Joann Keyton 2005:20-21) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะที่แสดงถึง สภาพความเป็นอยู่ขององค์กรนั้นในแง่ของการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก และการรวมตัวกันภายในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานหรือแบบของพฤติกรรม และจะถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ผ่านการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่จะยอมรับ และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านั้นเพราะเป็นความจริงที่ถูกทดสอบมาแล้ว (Deeply held assumption) โดยมีมากกว่าหนึ่งวัฒนธรรมในองค์กร

Martin (2002) (อ้างถึงใน Joann Keyton 2005:21) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นชุดของการตีความ หมายที่ประกอบไปด้วยการมีสายสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร มีรูปแบบพฤติกรรม ภาษาของตนเอง ซึ่งถ้ามีมากเกินไป ก็จะ เผยแพร่ไปสู่ทุกแผนกขององค์กร นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นเรื่องไม่ชัดเจน เป็นอัตวิสัย (Phenomenon view) โดยวัฒนธรรม องค์กรสามารถส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นโดยวิธีการสื่อสาร

Parker (2000) (อ้างถึงใน Joann Keyton 2005:22) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นกระบวนการ และการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งองค์กรจะก่อร่างสร้างขึ้นมาจากการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีหลากหลายมุมมอง มีการแข่งขัน และปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา วัฒนธรรมองค์กรหลอมรวมกัน ระหว่าง 1) สิ่งที่สมาชิกในองค์กรกำหนดขึ้น (Artifacts) 2) ค่านิยม (Value) และ 3) สมมติฐาน (Assumption) ทั้งนี้องค์กรแต่ละองค์กร จะมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง แต่ไม่ใช่ สมาชิกทุกคน จะสามารถ รับเอาวัฒนธรรมองค์กรไปปฏิบัติได้จริง

Harison (1972) (อ้างถึงใน ภวภัทร ภัทรหิรัญกนก , 2548:8) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็น ความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการดำเนินงาน และความสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sathe (1985) ที่ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็น แบบแผนความเชื่อ ค่านิยม ความคิด ประจำตัวของสมาชิกในองค์กร ซึ่งอยู่ร่วมกัน แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากสมาชิกคนอื่นในองค์กรที่เห็นว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ

Hofstede (1977:180) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้ สึกของ สมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกในองค์กรนั้นแตกต่างไปจาก สมาชิกองค์กรอื่น

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2553:30) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากค่านิยม ความเชื่อของ สมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การทำงาน และภารกิจต่างๆ ที่ กระทำในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากหลายๆ องค์ประกอบที่สร้างขึ้น มา เช่น สัญลักษณ์ ประวัติความเป็นมาอัน ยาวนานและสภาพที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดพัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร

จากความหมายที่นักวิชาการได้นิยามความหมายนั้นจะพบว่าวัฒนธรรมองค์กรถูกสร้า งขึ้น โดยสมาชิกในองค์กร เป็นค่านิยม ความเชื่อและสมมติฐานที่สมาชิกในองค์กรยึดถือและปฏิบัติตาม กันมา ซึ่งในองค์กรก็มีทั้งวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมรอง ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรสามารถ ถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งผ่านกระบวนการสื่อสารของสมาชิกภายในองค์กร

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

2.3.2.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture Characteristic)

Joann Keyton (2005:35-40) ได้สรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 5 ลักษณะคือ

1) องค์กรเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจากสมาชิกในองค์กร (Inextricably link to Organization Members) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทางสัญลักษณ์ และทางสังคม (Trice & Beyer, 1993) ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยใช้ การสื่อสารในองค์กร โดยสร้างระบบ สัญลักษณ์ขึ้นมาเพื่อสื่อสารระหว่างกัน ภาษาเป็นสัญลักษณ์หนึ่งที่สมาชิกในองค์กรสร้างขึ้น มา สื่อสารเฉพาะกลุ่มข ของตนเอง (Vernacular) เพื่อก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ ซึ่งกันและ กันจนกลายเป็น ปทัสถาน และมีเรื่องราวเป็นของตนเอง หรือแม้แต่มายาคติ (Myths) ที่เกิดขึ้น สิ่ง que เชื่อกันมาและ ส่งผ่านกันต่อไปในองค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ถูก ส่งต่อเป็นมรดกจากรุ่นสู่รุ่น ทั้งนี้ องค์กรก็คือชุมชนประเภทหนึ่งเหมือนกันวัฒนธรรมจึงเป็นส่วนผสมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ในองค์กรและสร้างชุดความหมายร่วมกันระหว่างสมาชิกรุ่นเก่ากับสมาชิกรุ่นใหม่

2) วัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ (Dynamic, Not static) วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการผสมผสานระหว่าง วัจนภาษาและอวัจนภาษา ที่มีการสื่อสารทั้งเป็นผู้ส่งสารและเป็นผู้รับสาร วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเมื่อสมาชิกในองค์กรมีการเข้าและออกจากองค์กร วัฒนธรรมองค์กรก็จะเปลี่ยนแปลงรวมถึง ค่านิยม สมาชิกในองค์กร ทัศนคติต่างๆ ก็จะเปลี่ยนตามเช่นกัน Alvesson (2002) ได้อธิบายว่าอิทธิพลทางวัฒนธรรม (Culture traffic) มีผลต่อสมาชิกในองค์กรตั้งแต่เข้ามาทำงานในองค์กร รวมทั้งค่านิยมทางสังคม เช่น แนวคิดการ อนุรักษ์นิยม วิถีเพศสภาพและชนกลุ่มน้อย ในองค์กร อายุ ทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น แนวคิดในสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นกระบวนการของการบริหารจัดการขององค์กร

3) ค่านิยมและสมมติฐานต่างๆ ที่มีการแข่งขันกัน (Competing values and assumptions) ค่านิยมและความเชื่อในองค์กรมีทั้งที่ขัดแย้งกันและส่งเสริมกัน จากการที่สมาชิกในองค์กรอยู่แบบเป็นเครือข่าย มีการประสานงานการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ตามหน้าที่ มีการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสารซึ่งทำให้เกิดระบบ ค่านิยมและ ความเชื่อที่หลากหลาย สิ่งเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดวัฒนธรรมรอมมากมาย ในองค์กร ทั้งนี้ ค่านิยมและความเชื่อ ของสมาชิกในองค์กรที่ขัดแย้งกันมีเหตุผล 2 เหตุผลคือ ความ หลากหลายของ สมาชิกในองค์กร และภาษาที่ใช้ในแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน

4) วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของอารมณ์ (Emotionally charged) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับระดับอารมณ์และความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรซึ่งมีทั้งบวกและลบ Weick (1995) อธิบายว่า สมาชิกในองค์กรมัก ใช้อารมณ์ในสถานการณ์ใน องค์กรและ อารมณ์จึงมีอิทธิพลกับการสร้างความหมายในองค์กร ซึ่งส่งผลวัฒนธรรมองค์กรจึง ไม่มีความเป็นกลาง ความ พุ่มเฟิยทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรบางครั้งทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเครียดทางอารมณ์

5) วัฒนธรรมองค์กร เป็นทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลัง (Foreground and Background) เบื้องหน้าของวัฒนธรรมองค์กร (Foreground) คือสมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับเหตุการณ์ ปัจจุบัน ของตนเอง ในขณะที่เบื้องหลังของวัฒนธรรมองค์กร (Background) คือ ประวัติ และที่มาขององค์กร ดังนั้นเมื่อเบื้องหน้าและเบื้องหลังของวัฒนธรรมองค์กรมีป ฏิสัมพันธ์ระหว่างกันจะ มีส่วนทั้งที่ไปขัดขวาง และสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นการจัดระเบียบในองค์กร (Social order) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ องค์กรได้ตั้งไว้โดยผ่านกระบวนการสื่อสาร ทั้งสัญลักษณ์ ภาษา และการตีความหมายร่วมกัน เพื่อผสมผสานระหว่าง เรื่องราวในอดีตกับข้อเท็จจริงในปัจจุบัน (Organization reality) ทั้งนี้ Alvesson (2002) ได้ให้

ความเห็นว่ วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้อยู่ในตัวคน แต่อยู่ที่การสื่อสาร ระหว่างตัวบุคคลว่าใช้ภาษาอย่างไร ดีความหมายกันอย่างไร ดังนั้นจึงต้องสังเกตสัญลักษณ์ ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในกระบวนการสื่อสาร

จากการศึกษาของ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540:14-20) พบว่าที่ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของประเทศไทย มีลักษณะดังต่อไปนี้

- A. วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถนำมาคาดการณ์พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเดียวกันได้
- B. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม โดยความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่สมาชิกในองค์กรจำนวนหนึ่งยอมรับ ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพิสูจน์ และทดสอบแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้
- C. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ผ่านการสื่อสารกับบุคคลอื่น ซึ่งจะค่อยๆ เรียนรู้ทีละเล็กละน้อย ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน โดยผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organization socialization) ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงาน และการวางตัว นอกจากนี้ สมาชิกใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ขององค์กร รวมถึงการเรียนรู้ตนเองจากการสังเกต ทำให้สมาชิกรู้ว่าตนเองควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับกับสมาชิกคนอื่น
- D. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง เนื่องจากเป็นสิ่งที่คนในองค์กรคิด เชื่อ และทำซ้ำ จนกลายเป็นกระทำที่ทำไปโดยอัตโนมัติ จึงไม่ได้คำนึงถึงการมีอยู่ของปทัสถานของวัฒนธรรม ในบางสถานการณ์วัฒนธรรมที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจก็สามารถกลับสู่ความคิดคำนึงของสมาชิกในองค์กรได้
- E. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรเป็นการใช้ระบบสัญลักษณ์ องค์กรพยายามถ่ายทอด สอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวังให้สมาชิกในองค์กรทำตามสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ได้สร้างความหมายไว้ เช่น พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่สมาชิกที่เสียสละและอุทิศตนให้แก่องค์กร เพื่อเป็นสัญลักษณ์ที่สื่อความหมายให้สมาชิกรับรู้ถึงการทุ่มเทในการทำงาน และเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวัง เป็นต้น

F. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนได้ ตามสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Communication to created Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กรสามารถสื่อสารไปยังสมาชิกในองค์กรได้หลากหลายรูปแบบ เพื่อถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อทางวัฒนธรรม และปทัสถานของสมาชิกรุ่นหนึ่งไปยังสมาชิกอีกรุ่นหนึ่ง รวมถึงลูกค้าและบุคคลอื่นภายนอกองค์กร ซึ่งมีด้วยกัน 4 รูปแบบ (วิเชียร วิทยุตม, 2547:414-416)

2.3.3.1 การใช้ตำนานหรือเรื่องราว (Material Stories) สมาชิกในองค์กรสื่อสารเพื่อถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติตนให้แก่สมาชิกใหม่ โดยผ่านรูปแบบการสื่อสารด้วยการฝึกอบรม และเน้นย้ำอยู่บ่อยครั้งบนพื้นฐานของเหตุการณ์จริง และบ่อยครั้งที่ความเชื่อเป็นที่ยอมรับโดยไม่มีคำวิพากษ์วิจารณ์ การสื่อสารผ่านเรื่องราวในอดีตส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นความสำเร็จเพื่อสร้างความภาคภูมิใจของสมาชิกใหม่ที่ได้เข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในขณะเดียวกันเรื่องราวของความล้มเหลวของเหตุการณ์หรือเป้าหมายขององค์กรในอดีต ล้วนเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและยังใช้เผยแพร่สื่อสารไปยังสมาชิกใหม่อยู่เสมอ ทำให้สมาชิกใหม่เกิดความไว้วางใจ เห็นคุณค่าในงาน ในสิ่งที่ตนกำลังดำเนินงานอยู่ให้สำเร็จ หรือเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

2.3.3.2 การใช้สัญลักษณ์ทางวัตถุ (Material Symbols) เป็นการสื่อสารที่แสดงให้เห็นภาพภายนอกที่แสดงสถานะสังคมและรับรู้ลำดับชั้นทางสังคม ตลอดจนสถานภาพของสมาชิกในองค์กร เช่น แพนผังของสำนักงาน ยานพาหนะประจำตำแหน่งของผู้บริหาร เฟอร์นิเจอร์ที่ใช้ตกแต่งสถานที่ เครื่องแบบพนักงาน เป็นต้น สัญลักษณ์เหล่านี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้สื่อสารออกไป

2.3.3.3 การใช้งานพิธีการ (Rituals) งานพิธีการเป็นกิจกรรมการสื่อสารที่ต้องการแสดงถึงค่านิยม ความเชื่อ และปทัสถานขององค์กร ที่สำคัญๆ เพื่อแสดงว่าสิ่งใดเป็นที่ยอมรับและควรปฏิบัติตาม เช่น พิธีมอบรางวัลแก่สมาชิกในองค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ เป็นต้น การสร้างประสบการณ์ร่วมจะกลายเป็นข้อผูกพันระหว่างสมาชิกกับองค์กรเพื่อก่อให้เกิด

วัฒนธรรมแกร่ง โดยมักสร้างวีรบุรุษ (Heroes) รวมถึงสร้างธรรมเนียม ประเพณี เพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกคนอื่นๆ ได้ยึดถือและปฏิบัติตาม

2.3.3.4 การใช้ภาษา (Language) องค์กรส่วนใหญ่ใช้ภาษาในการสื่อสารให้สมาชิกได้รู้ถึงวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมรองขององค์กร เมื่อเรียนรู้ภาษาแล้วสมาชิกจะยอมรับวัฒนธรรมและช่วยรักษาเอาไว้ รวมถึงสื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะบรรลุให้สำเร็จ วิธีการสื่อสารด้วยภาษามีหลายรูปแบบทั้ง การพูด การเขียน หรือการแสดง (Dramatization) ซึ่งก่อให้เกิดความประทับใจ จดจำได้ง่าย และมีประสิทธิภาพมากกว่า บางครั้งอาจสื่อสารเป็นคำขวัญหรือวลีโวหารเพื่อแสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่สำคัญขององค์กร

Eisenberg, Murphy & Andrews (1998) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กร เป็นการสร้างความจริงเป็นพลวัตร มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สมาชิกในองค์กรมีการสร้างความหมายใหม่ และที่รื้อถอน และทำซ้ำอย่างนี้ตลอดเวลา ซึ่งอยู่ภายใต้บริบทต่างๆ ในองค์กร ดังนั้นการตีความหมายสัญลักษณ์ในองค์กรต้องพิจารณาความหมายตามบริบทและกลุ่มต่างในองค์กรที่มีวัฒนธรรมหลักร่วมกันและมีวัฒนธรรมย่อยของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน การสื่อสาร ในองค์กรถูกนำมาใช้ในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ผ่านระบบ สัญลักษณ์ ที่มีการสร้างความหมายและตีความหมายร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร การสื่อสารในองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีทั้งที่เจตนาและไม่เจตนาที่สื่อสารออกไปเพื่อเผยแพร่ ค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ และสมมติฐานขององค์กร ทั้งที่เป็นการโน้มน้าว จูงใจ และควบคุมสมาชิกในองค์กร

Rafaeli & Worline (2000) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการสื่อสารเชิงสัญลักษณ์ องค์กรสร้างสัญลักษณ์และตีความหมายผ่านชื่อ อັดลักษณ์ ต่างขององค์กร เช่น โลโก้ ที่สะท้อนมุมมองทางวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น การใช้สัญลักษณ์ในองค์กร ทั้งที่เป็นทางกายภาพ เช่น อาคาร สถานที่ ห้องประชุม เครื่องมือในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อสมาชิกใหม่โดยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมขององค์กร เพื่อส่งผ่านชุดค่านิยม และปทัสถานจากรุ่นสู่รุ่น

ผู้วิจัย สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือการสื่อสาร การสื่อสารคือวัฒนธรรมองค์กร ที่สามารถถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ผ่านกระบวนการสื่อสารในองค์กร และกระบวนการขัดเกลาทางสังคมขององค์กร เมื่อสมาชิกใหม่เข้าไปสู่องค์กร จะมีการตีความหมายสัญลักษณ์ผ่านทางบทสนทนาระหว่างตนเองหัวหน้างานหรือสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรได้ถูกสร้างและส่งผ่านตลอดจนคอยย้ำจนเกิดการยอมรับและหยั่งรากฝังลึกลงไปในความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิกจนหลอมรวมกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

2.4 ประวัติความเป็นมาของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เป็นสถาบันการเงินที่เป็นทางเลือกใหม่ให้กับผู้บริโภค ซึ่งเกิดจากแนวความคิดหลักของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ควอลิตี้ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจด้านการพัฒนาและบริหารโครงการอสังหาริมทรัพย์ ประกอบกับการประกาศแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินในปี 2547 จึงเห็นว่าเป็นเวลาเหมาะสมที่จะได้ขยายการดำเนินธุรกิจให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด ที่มีบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ บริษัทได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลังให้ดำเนินการบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2510 ได้เสนอแผนการจัดตั้งธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยต่อกระทรวงการคลังผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งต่อมากระทรวงการคลังได้ให้ความเห็นชอบแผนการจัดตั้งธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2547 และอนุญาตให้เปิดดำเนินการธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2548

2.4.1 ภาพรวมการประกอบธุรกิจของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ได้เปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2548 ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย เรื่องขอบเขตการประกอบธุรกิจและขอบเขตการทำธุรกรรมของธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย กล่าวคือธนาคารจะสามารถให้บริการทางด้านสินเชื่อได้เฉพาะลูกค้าที่เป็นประชาชนรายย่อยและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) เท่านั้น ในส่วนของบริการทางด้านเงินฝากและบริการด้านอื่นๆ ธนาคารสามารถให้บริการในทุกประเภทลูกค้า

ตลอดระยะเวลาที่ธนาคารได้เปิดดำเนินงานมา ธนาคารได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยบริการของธนาคารสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้

2.4.1.1 บริการด้านเงินฝาก ธนาคารให้บริการรับฝากเงินประเภทเงินฝากกระแสรายวัน เงินฝากออมทรัพย์ ออมทรัพย์พิเศษ เงินฝากไม่ประจำ เงินฝากประจำ เงินฝากปลอดภาษี และใบรับเงินฝากประจำ

2.4.1.2 บริการด้านตั๋วแลกเงิน ธนาคารให้บริการด้านตั๋วแลกเงินเพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้ที่มีความประสงค์จะออมเงินที่ได้รับอัตราผลตอบแทนที่สูงกว่าการฝากเงิน การออมด้วยวิธีนี้ ลูกค้าจะไม่ได้รับความคุ้มครองจากสถาบันคุ้มครองเงินฝาก

2.4.1.3 บริการด้านสินเชื่อ ธนาคารให้บริการสินเชื่อตามวัตถุประสงค์การกู้ยืม ออกเป็น 3 ประเภทหลักๆ คือ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อบุคคล และสินเชื่อเพื่อธุรกิจ SMEs ซึ่งสินเชื่อแต่ละประเภทมีลักษณะที่แตกต่างกันดังนี้

1) สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (Housing Loan) ให้บริการกับผู้ที่ต้องการซื้อที่อยู่อาศัยใหม่และที่อยู่อาศัยมือสองทุกโครงการ และสินเชื่อเพื่อปลูกสร้างที่อยู่อาศัย รวมถึงการให้บริการสินเชื่อเพื่อชำระหนี้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของสถาบันการเงินเดิม (Refinance)

2) สินเชื่อส่วนบุคคล (Personal Loan) ธนาคารให้กู้ยืมเงินเพื่อนำไปใช้จ่ายในการจัดหาความสะดวกสบายในชีวิตที่ทันสมัย โดยมีการผ่อนชำระคืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยเป็นรายเดือนตามระยะเวลา เช่น สินเชื่อเพื่อการศึกษา สินเชื่อเพื่อการบริโภค สินเชื่อเพื่อการต่อเติมบ้าน เป็นต้น

3) สินเชื่อเพื่อธุรกิจ (SMEs) เป็นสินเชื่อที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ มีทั้งสินเชื่อระยะสั้น และสินเชื่อระยะยาวที่เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า เพื่อสนับสนุนการขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนใหม่ ทั้งอาคาร โรงงาน เครื่องจักร และอุปกรณ์หรือใช้เป็นทุนหมุนเวียนในกิจการ

4) บริการด้านอื่นๆ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นอกจากบริการด้านต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว ธนาคารยังมีบริการอื่นๆ เช่น บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ บริการด้านการโอนเงิน บริการเป็นตัวแทนขายและรับซื้อคืนหน่วยลงทุน บริการเป็นนายหน้าประกันชีวิตและประกันวินาศภัย บริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค และบัตรเครดิต เป็นต้น

นอกจากธนาคารจะมีแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องแล้ว ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึง โดยสาขาของธนาคารมีการเพิ่มขึ้นจาก 6 สาขาในปี 2549 เป็น 36 สาขา ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2554 ดังนี้

(1) สาขาในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ได้แก่ สำนักงานใหญ่ สาขาคิวเฮาส์ อโศก สาขาคีไอลด์สยาม สาขามานูญครอง สาขาเขาวราช สาขาสีลม สาขาสำเพ็ง สาขาทองหล่อ สาขาบางรัก สาขาคลองถม สาขาสะพานควาย สาขาवरจักร สาขาเดอะมอลล์ บางแค สาขาบีคี่ บางนา สาขาโฮมโปร เพชรเกษม สาขาบีคี่ พระราม 2 สาขาบีคี่ บางพลี สาขาเฟชั่นไอซ์แลนด์ สาขาเดอะมอลล์ บางกะปิ สาขาฟิวเจอร์พาร์ค รังสิต สาขาโฮมโปร เอกมัยราม อินทรา สาขาเดอะมอลล์ ท่าพระ สาขาบีคี่ รัตนวิเบศร์ สาขาเดอะมอลล์ งามวงศ์วาน สาขาบีคี่ อ่อนนุช สาขาพารานก สาขาเดอะเชอร์เคิล ราชพฤกษ์ และสาขาเสนานิคม

(2) สาขาส่วนภูมิภาค ได้แก่ สาขาภูเก็ต สาขาเทสโก้โลตัส ภูเก็ต สาขาตลาดวโรรส สาขาบีคี่ พัทธกลาง สาขาโฮมโปร ชลบุรี สาขาศรีราชา สาขาเชียงใหม่ และสาขาบีคี่ หางดง

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 พัทธ นักร้า (2550) ได้ศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีการใช้ กลยุทธ์การ สื่อสารที่หลากหลาย ได้แก่

2.5.1.1 กลยุทธ์การสื่อสารแบบ ใช้สื่อผสมผสาน เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคารโดยใช้สื่อที่หลากหลาย ได้แก่ สื่อบุคคล โดยเป็นการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงผ่านสื่อของโครงการต่างๆ เพื่อสร้างความ มั่นใจเชื่อถือ รวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ วารสาร , ไปสเตอร์ และคู่มือ นอกจากนี้ยังมีสื่อกิจกรรม ได้แก่การประชุม “ Change Program Forum” และสื่ออิเล็กทรอนิกส์

2.5.1.2 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ ที่มุ่งเน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่พนักงาน ในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงและเรื่องโครงการปรับปรุงธนาคารเป็นหลัก

2.5.1.3 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร จากผู้บริหารระดับสูง และ ข่าวสารจากโครงการปรับปรุงธนาคารที่เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ของธนาคาร

2.5.1.4 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ เพื่อก่อให้เกิดความน่าสนใจและเปิดใจยอมรับโครงการปรับปรุงธนาคาร ด้วยวิธีการชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ และการให้รางวัล

นอกจากนี้รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารเปลี่ยนแปลงของธนาคาร คือ รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน ในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ และไม่ เป็นทางการ

2.5.2 อรณุช เมฆาวิบูลย์ (2539) ได้ศึกษา ทิศทาง รูปแบบ ชนิดของข่าวสารและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานสารนิเทศและเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ที่มีต่อทิศทาง รูปแบบ และชนิดของข่าวสารที่สื่อสารในห้องสมุด กลางสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ทิศทางการสื่อสาร การสื่อสารจากบนลงล่างใช้รูปแบบไม่เป็นทางการด้วยวาจาเป็นจำนวนสูงสุด การสื่อสารจากล่างขึ้นบนใช้รูปแบบเป็นทางการด้วยวาจาเป็นจำนวนสูงสุด การสื่อสารในแนวนอนใช้รูปแบบเป็นทางการด้วยวาจาและไม่เป็นทางการด้วยวาจาเป็นจำนวนสูงสุดเช่นเดียวกัน ชนิดของข่าวสารที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานสารนิเทศ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ใช้ในการสื่อสารเป็นจำนวน

สูงสุดนั้น เป็นข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในห้องสมุด ข่าวสารเกี่ยวกับวงการบรรณารักษ์ ศาสตร์ และสารนิเทศศาสตร์ และข่าวสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย

2.5.3 การศึกษาของ เสริม กัลยารัตน์ (2550) เกี่ยวกับการ บริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา การเตรียมการออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า แรงผลักดันที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ นโยบายรัฐบาล ผู้นำองค์กร การประกันคุณภาพการศึกษา คู่แข่ง การเตรียมการทางด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดโครงสร้างองค์กร ส่วนแรงด้านที่มีผลต่อการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย สถานภาพของบุคลากร และระบบการบริหารงานบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบงบประมาณ และความไม่ชัดเจนในทิศทางของมหาวิทยาลัยต่อการออกนอกระบบ

2.5.4 มิติคุณ จิโน (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานการสื่อสารการตลาดของฝ่าย ส่งเสริมการตลาดธนาคารกสิกรไทย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานโดยใช้นโยบายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การสื่อสารการตลาดของธนาคารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้บริหารของฝ่ายส่งเสริมการตลาดจะต้องใช้การสื่อสารกันภายในฝ่าย เพื่อให้บุคลากรในฝ่ายเข้าใจบุคลิกลักษณะขององค์กรก่อน เข้าใจในทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคารได้ตรงกันทุกคน และสามารถดำเนินการสื่อสารการตลาดเป็นมาตรฐานเดียวกันในเรื่องของการสร้างภาพลักษณ์ (Brand Image) ของธนาคาร

2.5.5 อภิตา ทศนเมฆ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการการสื่อสารภายในของ บมจ . ธนาคารกรุงเทพในด้านการบริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด ได้พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรไม่ควรใช้วิธีการสื่อสารหรือเน้นไปที่รูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ แบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น แต่ควรจะมีการนำรูปแบบการสื่อสารมาผสมผสานกันให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และเรื่องที่ต้องการจะสื่อสารจะทำให้การจัดการการสื่อสารภายในองค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการสื่อสารภายในองค์กรพบว่า วัฒนธรรมภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการสื่อสารภายในองค์กร การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจสนทนเป็นกันเอง ใส่ใจ และมีความเอื้ออาทรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะได้รับความเคารพ และยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5.6 พิรุษ ทรงจ๊กแก้ว (2537) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) พบว่า ช่องทางการรับข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ มีความถูกต้องที่สุด คือ หนังสือเวียน / คำสั่ง / บันทึก / จดหมาย ของธนาคาร เนื่องจากมีความชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถ อ้างอิงได้ เป็นแหล่งข่าวที่ผ่านการพิจารณาลั่นกรองมาแล้ว นอกจากนี้ในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะติดต่อกับหัวหน้างาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานทั่วไป งานในหน้าที่รับผิดชอบ แนวทางปฏิบัติภายในหน่วยงาน มากกว่าที่จะ ติดต่อในเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวกับข้อกับงาน ส่วนหัวหน้างานจะติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใน เรื่องงานทั่วไป งานในหน้าที่รับผิดชอบ แนวทางการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และเรื่องส่ว นตัว ที่ไม่เกี่ยวกับงาน มากกว่าเรื่องแนวทางในการปฏิบัติงานภายในธนาคาร

2.5.7 ดาริกา จารุวัฒนกิจ (2539) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรที่มี ผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย) ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารภายใน องค์กรเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ในด้านความพึง พพอใจของพนักงานมีความพึงพอใจในการรับข่าวสารจากแหล่งข่าวสารที่เป็นผู้บังคับบัญชา เป็น ลายลักษณ์อักษร และมีการประกาศอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมในการ ติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ความพึงพอใจใน การทำงานในข่าวสารที่ได้รับและการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความ พึงพอใจในการทำงาน

2.5.8 วิชญามธุโรธ (2551) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การ เปลี่ยนแปลงองค์กรกับความเครียดในงานของพนักงาน กรณีศึกษา พนักงานของบริษัท วนชัย พาเนล อินดัสทรีส์ จำกัด ได้พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ในระดับปาน กลาง หากพิจารณาในรายละเอียดพบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และการ รับรู้การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการรับรู้ ในระดับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างและการเปลี่ยนแปลงบุคคลและวัฒนธรรมอยู่ในระดับต่ำอาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นผู้บริหารไม่ได้มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับพนักงานในระดับปฏิบัติการ แต่สื่อสารกับ เฉพาะพนักงานในระดับผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไป ซึ่งอาจทำให้พนักงานในระดับ ปฏิบัติการไม่ได้รับทราบวัตถุประสงค์หรือแนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นทางการ

2.5.9 การศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ของบัณฑิตย์ ทูมเทียง (2550) ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาฯ พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาฯ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การตัดสินใจจะคำนึงถึงผลตามมโนทัศน์ศีลธรรมและจริยธรรม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน สำหรับด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่น เชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน

2.5.10 โชติหทัย นพวงศ์ (2542) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การติดตามข่าวสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร และการทำงานของพนักงาน เครือซิเมนต์ไทยในช่วงการปรับโครงสร้างธุรกิจ ผลการศึกษาได้สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการสื่อสารในช่วงองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงได้ดี พนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับบังคับบัญชา มีการติดตามข่าวสารการปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจจากสื่อมวลชนไม่แตกต่างกัน แต่มีการติดตามข่าวสารจากช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรและติดตามลักษณะข้อมูลข่าวสารแตกต่างกัน

2.5.11 ธิดา จิตรประสงค์ (2543) ได้ทำ การศึกษา วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับ วัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา บริษัท ไทยออยล์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ไม่มีความสัมพันธ์กับ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะจะเป็น ยกเว้นลักษณะความเป็นเพศชาย อาจสรุปได้ว่าผู้บริหารระดับกลาง / หัวหน้าแผนกส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เนื่องจากสัดส่วนของลักษณะงานในธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันจะเน้นกลุ่มการผลิตมากกว่ากลุ่มบริหารกิจการ / ธุรกิจ นอกจากนี้ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ยกเว้นลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากเป็นอันดับ 1 เนื่องจากธุรกิจการกลั่นน้ำมันใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเข้มงวด เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึงความปลอดภัยที่ต้องควบคุมดูแลอย่างเข้มงวด ซึ่งสนับสนุนลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

2.5.12 วิริยะ ลอยแก้ว (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรที่ถูกควบรวมกิจการ กรณีศึกษา บริษัท ไทย วี.พี. คอร์ปอเรชั่น จำกัด ผลการศึกษาพบว่าปัญหาอุปสรรค

ที่เกิดขึ้นระหว่างเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมใหม่ คือ องค์กรและผู้บริหารมุ่งเน้นด้านธุรกิจเป็นสำคัญ ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรหรือบุคลากรไม่ได้ถูกมองเป็นปัญหาสำคัญ อุปสรรคที่เกิดจากผู้นำที่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อการให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมใหม่ การส่งเสริมสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงขาดการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร อุปสรรคด้านการสื่อสารระหว่างการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมใหม่ การจัดระบบการสื่อสารไม่มีแบบแผนชัดเจน ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งต่างๆ ซึ่งกระทบต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร

2.5.13 Ahmed (1998) ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง วัฒนธรรมและบรรยากาศสำหรับนวัตกรรม (Culture and climate for innovation) โดยศึกษาถึงธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศในองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศสำหรับนวัตกรรม โดยการทบทวนวรรณกรรมและศึกษาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ได้แก่ 3M, Hewlett Packard, Sony และ The Body Shop ผลการศึกษาพบว่า องค์กรนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตได้นั้นขึ้นอยู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เหมาะสม มิใช่เพียงแค่การสร้างนวัตกรรมด้านสินค้า หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เท่านั้น แต่องค์กรนวัตกรรมจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในองค์กร ให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรมใหม่ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

จากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการทบทวนงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทำให้สามารถเข้าใจได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย คือการสื่อสารในองค์กร โดยผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้มีเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การสื่อสารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)” ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคาร กิจกรรม และเครือข่ายการสื่อสาร รวมถึงระดับและความถี่ของการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในการยกระดับจาก ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนและครอบคลุมเนื้อหาของการศึกษาวิจัยมากที่สุด

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารระดับสูงและพนักงานของธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยเป็นพนักงานที่มีอายุงานไม่ต่ำกว่า 1 ปี ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในธนาคาร และการจัดการการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเพื่อยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

3.1.1 ด้านการบริหารงานสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร ได้แก่ นายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ

3.1.2 ด้านเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในเรื่องการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ได้แก่ นางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโสสำนักกำกับธนาคาร

3.1.3 ด้านที่เกี่ยวกับการบุคลากรของธนาคาร ได้แก่ นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล และรักษาการผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ ในการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม(Focus Group Interviews) กับพนักงานระดับปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ในบริบทของผู้รับสารและได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร จำนวน 3 คน ได้แก่

3.1.4 นางสาวอุมาพร ผานาค เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส ฝ่ายกิจการสาขา 2 อายุงาน 5 ปี

3.1.5 นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อรุยา เจ้าหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสาขาอาวุโส ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานสาขา อายุงาน 3 ปี 5 เดือน

3.1.6 นายอมร เรืองวิโรจนกุล เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตลาดสาขา สำนักบริหารกลยุทธ์สาขา อายุงาน 3 ปี

3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจำแนกข้อมูลตามแหล่งที่มาสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมขึ้นใหม่จากแหล่งกำหนดของข้อมูลโดยตรง จากวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูง และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) กับพนักงานระดับปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ทั้งนี้การสัมภาษณ์ดังกล่าวเพื่อทราบเกี่ยวกับข้อเท็จจริงของแนวความคิดการสื่อสารภายในธนาคาร และแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงธนาคารโดยการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์

เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ โดยหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคารให้กับพนักงานธนาคารรับทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร พร้อมทั้งตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารภายในธนาคาร เพื่อเตรียมความพร้อมองค์กรและพนักงานธนาคารกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร ผู้ศึกษาวิจัยพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาวิจัย โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงเก็บคำสัมภาษณ์ไว้ทบทวนในชั้นวิเคราะห์ข้อมูล

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ผู้ศึกษาวิจัยได้รวบรวมเอกสารได้แก่

3.2.2.1 เอกสารภายในธนาคาร ซึ่งเป็นเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในธนาคาร กิจกรรมและรูปแบบการสื่อสาร เครื่องมือการสื่อสารที่ใช้ภายในธนาคาร เพื่อสื่อสารให้กับพนักงานของธนาคาร เกิดความรับรู้ เข้าใจ มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ของธนาคาร รวมถึงเตรียมตัวให้พร้อมกับการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

3.2.2.2 เอกสารเป็นแหล่งข้อมูล ประเภทเอกสารประกอบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ รายงานการวิจัย สิ่งพิมพ์ของสถาบัน และบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) ซึ่งใช้คำถามแบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) เป็นเครื่องมือ โดยทำการประเดิมที่จะสัมภาษณ์เป็นคำถามแบบปลายเปิดไว้ทั้งหมด พร้อมทั้งรายการสำหรับซักถามสำหรับแต่ละหัวข้อ (ในกรณีคำถามคิดค้น) ซึ่งผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างอิสระ โดยผู้วิจัยได้ใช้เครื่องบันทึกเสียงบันทึกบทสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ออกมาตอบสัมภาษณ์ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์

3.3.1 คำถามสำหรับวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูง

3.3.1.1 ธนาคารมีการกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคาร พาณิชย์เต็มรูปแบบหรือไม่ อย่างไร

3.3.1.2 ธนาคารมีการเตรียมการเปลี่ยนแปลงในมิติด้านการสื่อสาร ที่ เป็นกิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารกับพนักงานของธนาคาร เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริการการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

3.3.1.3 การสื่อสารภายในธนาคาร มีลักษณะของ เนื้อหาหรือข้อมูลข่าวสารที่ เกี่ยวกับการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ อย่างไรบ้าง เป็นรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

3.3.1.4 ธนาคารมีการเลือกกิจกรรมและรูปแบบของการสื่อสารแบบใดกับ พนักงานภายในธนาคารเพื่อสื่อสารถึงการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์ เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ (แบบวัจนภาษาหรือ Verbal Communication และแบบอวัจนภาษา Nonverbal Communication)

3.3.1.5 ทิศทางของกิจกรรมและรูปแบบของการสื่อสารที่ใช้ในการสื่อสารการ เปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ มีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง (จากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน หรือแบบแนวนอน หรือแบบเอียง)

3.3.1.6 ท่านคิดว่าบุคคลใดที่มีอิทธิพลในการสื่อสารภายในธนาคาร ซึ่งมีบทบาท สำคัญในการสื่อสารเพื่อบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อราย ย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

3.3.1.7 ธนาคารมีแนวทางกลยุทธ์และการดำเนินการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง ของธนาคารเพื่อยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบอย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ สื่อสารกับพนักงานของธนาคาร

3.3.1.8 ท่านคิดว่าปัจจัยใด (Micro & Macro) ที่เป็นอุปสรรคและปัญหาต่อการสื่อสารเพื่อจัดการ การเปลี่ยนแปลงในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

3.3.1.9 ธนาคารมีการประเมินผลการสื่อสารเพื่อจัดการ การเปลี่ยนแปลงในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบหรือไม่ อย่างไร

3.3.2 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) กับพนักงานระดับปฏิบัติงานด้านอื่นๆ

3.3.2.1 ท่านทราบหรือไม่ ว่าธนาคารมีการกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อจัดการ การเปลี่ยนแปลงในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อ รายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ และท่านทราบได้อย่างไร

3.3.2.2 ท่านรับทราบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ผ่านกิจกรรมและรูปแบบของการสื่อสารภายในธนาคารได้อย่างไร

3.3.2.3 บุคคลหรือหน่วยงานใดที่เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ให้กับท่าน และมีรูปแบบลักษณะอย่างไรบ้าง (การสื่อสารแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ)

3.3.2.4 ข้อมูลข่าวสารที่ท่านได้รับทราบเกี่ยวกับการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ มีลักษณะแบบวัจนภาษา (Verbal Communication) หรือแบบอวัจนภาษา (Nonverbal Communication)

3.3.2.5 ทิศทางของการสื่อสารในเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ มีทิศทางจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน แบบแนวนอน และแบบเถาอุ้งน

3.3.2.6 ท่านคิดว่าบุคคลใดมีอิทธิพลต่อการสื่อสารกับพนักงานในระดับปฏิบัติงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

3.3.2.7 ท่านคิดว่าปัจจัยใด (Micro & Macro) ที่เป็นอุปสรรคและปัญหาต่อการสื่อสารเพื่อจัดการ การเปลี่ยนแปลงในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

3.3.2.8 ธนาคารมีการประเมินผลการสื่อสารเพื่อจัดการ การเปลี่ยนแปลงในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบหรือไม่ อย่างไร

3.6 ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) ในช่วงระหว่างเดือนกรกฎาคม 2554 ถึงเดือนตุลาคม 2554 รวมระยะเวลาประมาณ 4 เดือน โดยทำการนัดหมายวันและเวลาที่แน่นอนสำหรับการสัมภาษณ์นี้ ซึ่งการสัมภาษณ์ดังกล่าวได้ใช้เครื่องบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ไว้อย่างเปิดเผย

3.7 การตรวจสอบความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และแบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยเครื่องมือที่ออกแบบขึ้นในการศึกษาวิจัยนี้ได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง (Validity) และความเที่ยงตรง (Reliability) โดยผู้วิจัยได้แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาความถูกต้อง ด้านโครงสร้าง เนื้อหา และภาษา (Content Validity) เพื่อให้มีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้กับเรื่องที่ต้องการศึกษา แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม มีความถูกต้องก่อนนำไปเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้สวมบทบาท ของสมาชิกแบบเต็มตัว (Complete Membership) (Adler and Adler : 1987 อ้างถึงใน นิสา ชูโตม 2551, 99) โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร เนื่องจากผู้วิจัยเป็นพนักงานของธนาคารจึงมีประสบการณ์ตรง และมีความรู้สึก ร่วมกับกลุ่มประชากรและตัวอย่าง ทำให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง และรับรู้ความหมายต่างๆ จากปฏิสัมพันธ์ อันเป็นประสบการณ์ตรงของตนเองกับ บุคคลต่างๆ ในกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย โดยทำให้หาความเชื่อมั่นของแนวคำถามที่เหมาะสมกับการสัมภาษณ์แบบ

เจาะลึกเพื่อให้ได้รับข้อมูลเชิงลึก โดย แนวคำถามสัมภาษณ์จะมีความชัดเจนของประเด็นคำถาม และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ให้มีความเหมาะสมกับการใช้เก็บข้อมูลสัมภาษณ์จริง

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำรายละเอียดข้อมูล ทั้งที่ได้รับจากการค้นคว้าจากเอกสาร และข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารของธนาคารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) กับพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคาร ที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์นโยบายทางการสื่อสาร กิจกรรมรูปแบบการสื่อสาร และการประเมินผลการสื่อสารของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

การนำเสนอข้อมูลใช้การวิเคราะห์บรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive) โดยเรียงตามวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัยที่กำหนดไว้เป็น 3 ส่วนดังที่ดั่งไว้ ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นถึงการกำหนดนโยบายและการประเมินผลการดำเนินการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ โดยใช้กิจกรรม และรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานของธนาคารเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความสำเร็จของการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นมุมมองของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในธนาคาร และ การจัดการการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเพื่อยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ นอกจากนี้ยังรวมถึงมุมมองของผู้ปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ในบริบทของผู้รับสารที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร ทั้งนี้ในการรายงานผลการวิจัยจะเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษานโยบายและประเมินผลการดำเนินการสื่อสารของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ
2. เพื่อศึกษาถึงกิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อจัดการ การเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ
3. เพื่อศึกษาถึงความสำเร็จของการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

4.1 ส่วนที่ 1 นโยบายและประเมินผลการดำเนินการสื่อสารของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ได้เปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2548 ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องขอบเขตการประกอบธุรกิจและขอบเขตการทำธุรกรรมของธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย กล่าวคือ ธนาคารจะสามารถให้บริการทางด้านสินเชื่อได้เฉพาะลูกค้าที่เป็นประชาชนรายย่อย และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เท่านั้น ในส่วนของบริการทางด้านเงินฝากและบริการด้านอื่นๆ ธนาคารสามารถให้บริการในทุกประเภทลูกค้า

เนื่องด้วย แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 2 ที่ประกาศโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ได้อนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีศักยภาพ และมีเงินกองทุนชั้นที่ 1 ไม่ต่ำกว่า 10,000 ล้านบาท สามารถขออนุญาตยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์ได้ ดังนั้นธนาคารจึงอยู่ระหว่างการจัดเตรียมความพร้อมในการขออนุญาตต่อธนาคารแห่งประเทศไทย ในกรณีที่จะขอยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปเป็นการเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการจัดทำข้อมูลเพื่อยื่นขออนุญาตยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบได้แก่ สำนักกำกับธนาคาร (Compliance) โดยนางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร ได้กล่าวว่า

“สำนักกำกับธนาคารมีหน้าที่ในการจัดทำข้อมูลยื่นต่อธนาคารแห่งประเทศไทย โดยข้อมูลนั้นจะมาจากฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายวางแผน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ฝ่าย HR ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายพัฒนาระบบงาน ทุกส่วนงานจะต้องมีส่วนช่วย ทำข้อมูลส่ง เพราะจะมีข้อมูลเยอะมาก เขาก็มีสิทธิที่จะขอข้อมูลเพิ่มเติมกรณีที่ข้อมูลนั้นยังน้อยไป เขาก็ต้องให้เราทำข้อมูลเพิ่มเติมพร้อมกันไปชี้แจงในประเด็นของที่เราจะทำธุรกรรม Corporate Loan เนี่ย เขาก็ให้เราไปชี้แจง ทั้งนี้ เขาจะดูผลการตรวจจากธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีต่อ LH BANK (ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย) ในปี 54”

“การยกระดับ ธ.ย. (ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย) เป็น ธ.พ. (ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ) เน้นมันเป็นไปตามเจตนารมณ์ ตามแผนพัฒนาสถาบันการเงินฉบับที่ 2 ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ระบุไว้ว่า หากสถาบันการเงินโดยเฉพาะ ธ.ย. มีเงินทุน 10,000 ล้านบาทแล้ว สามารถที่จะขอยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบได้ เพราะฉะนั้น LH BANK ในฐานะที่เป็น ธ.ย. บริษัทแม่ที่เป็น Holding company คือ LHFG (Land and House Financial Group) จึงขายหุ้นต่อประชาชน และนำมูลค่าหุ้นจากการจำหน่ายหุ้น เพิ่มทุนให้กับ LH BANK จากห้าพันเจ็ดร้อยกว่าล้านบาทเป็นหนึ่งหมื่นสองพันกว่าล้านบาท จึงมีผลทำให้เรามีคุณสมบัติในการที่จะยื่นขอยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบได้”

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล และรักษาการผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ให้ความเห็นว่า การยกระดับของธนาคารไปเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบนั้น ต้องมีการเตรียมความพร้อมหลายด้าน ทั้งในด้านความพร้อมของแผนการเพิ่มทุน ด้านแผนงานที่จะการดำเนินงานธุรกิจ ด้านแผนพัฒนาระบบงาน และความพร้อม ความพอเพียงของบุคลากรของธนาคาร เพื่อนำเสนอต่อธนาคารแห่งประเทศไทย

นอกจากนี้ การที่ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) จะสามารถยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบได้นั้น ต้องมีขั้นตอนตามกฎหมาย มีกฎระเบียบที่ชัดเจนเป็นทางการ โดยต้องผ่านความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ให้ความเห็นชอบและประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา โดยนางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า

“ในการยื่นเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ต้องออกพระราชกำหนดของกระทรวงการคลัง ประกาศลงในพระราชกิจจานุเบกษา เพราะเป็นเรื่องของกฎหมาย การที่จะกำหนดให้มีธนาคารพาณิชย์เพิ่มอีกหนึ่งธนาคารกฎหมายต้องอนุญาตเพราะฉะนั้นกระทรวงการคลังเลยประกาศลงในพระราชกิจจานุเบกษา และให้ธนาคารแห่งประเทศไทยนั้นเป็นผู้พิจารณาในเนื้อหาสาระตามที่กระทรวงการคลังได้กำหนด ซึ่งเนื้อหาสาระจะมีจำนวนเยอะมาก เสร็จแล้วตามกฎหมาย เนี่ยเมื่อเราทำเนื้อหาสาระไปหมดแล้ว เราก็ส่งธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งใช้เวลาตามที่กฎหมายกำหนด ในการพิจารณาข้อมูลของเราทั้งหมด 90 วัน จึงนำเสนอให้กระทรวงการคลังพิจารณา เมื่อกระทรวงการคลังที่มีอำนาจตามกฎหมายจะดูเรื่องนี้ทั้งหมด 60 วัน แล้วก็ให้ความเห็นชอบธนาคารในการยกระดับเป็น ธ .พ. โดยผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว LH BANK ก็จะต้องยื่นขอรับใบอนุญาตเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบอีกครั้งหนึ่ง และคืน License

ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยต่อกระทรวงการคลังผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย พร้อมกับแจ้งกำหนดวันเปิดการเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบไปด้วย”

4.1.1 นโยบายการสื่อสารเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ไม่มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ในด้านการสื่อสารของธนาคาร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารที่จะยกระดับจากไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ แต่หน่วยงานภายในต่างๆ ของธนาคารจะมีบทบาทและหน้าที่ตามความรับผิดชอบของหน่วยงานตนเอง โดย ใช้กิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารต่างๆ เพื่อสื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารให้กับพนักงานรับทราบ ทั้งนี้ หน่วยงานหลัก 3 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารของธนาคารกับหน่วยงานภายนอกธนาคาร และภายในธนาคาร ได้แก่ สำนักกำกับธนาคาร และส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ และสำนักทรัพยากรบุคคล

4.1.1.1 การสื่อสารภายนอกธนาคาร

สำนักกำกับธนาคารมีการสื่อสารระหว่างธนาคารกับหน่วยงานภายนอก โดยประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทยมา โดยตลอด นางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร ได้กล่าวว่า

“เราก็ประสานงานกับธนาคารแห่งประเทศไทย ในฝ่ายกำกับสถาบันการเงินมา โดยตลอด เพราะเราต้องการจะขึ้นขอเป็นธนาคารพาณิชย์ การสื่อสารในระดับแนว Regulator เราขอพบผู้บริหารฝ่ายกำกับสถาบันการเงิน เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลว่าโอกาสของธนาคารในการยกระดับเป็น ธ.พ. จะต้องทำเมื่อไหร่ เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมข้างใน”

นอกจากนี้ การที่ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารให้ข่าวเพื่อประชาสัมพันธ์ ธนาคารอย่างสม่ำเสมอก็เป็นโอกาสที่จะสื่อสารกับบุคคลทั่วไปหรือหน่วยงานภายนอกองค์กร เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธนาคาร แต่ก็ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ นางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร ได้กล่าวว่า

“....ในส่วนของการทำ Corporate Image ภายนอก ทาง MD (กรรมการผู้จัดการ) เท่าที่ได้ติดตามข่าว MD ก็จะให้ข่าวอย่างสม่ำเสมอ แต่การให้ข่าวภายนอกกับสื่อมวลชนมันก็ต้องเป็นจังหวะ เพราะว่าเมื่อบริษัทเรามีหุ้นเข้าตลาดฯ แม่ถือหุ้นเราเนี่ย 100% เพราะฉะนั้นการที่จะให้ข่าวอะไรต้องระวังในเรื่องของ Inside Trading ในการที่เป็น Limited company เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าจังหวะของการออกข่าวจะเป็นช่วงหลังของวันที่ 20 ของเดือนถัดไป ตามเกณฑ์ของ กต . ก่อนวันที่ 20 เราจะต้องแจ้งข้อมูลกำไรขาดทุนของธนาคารต่อ กต. เพื่อให้ผู้ลงทุนรู้ และหลังจากนั้นงบกำไรขาดทุนจะต้องผ่านผู้ตรวจสอบบัญชีอีกครั้งหนึ่ง และถึงลงเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์ เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่า MD จะให้ข่าวหลังจากที่เราเผยแพร่งบการเงินแล้ว เพราะว่ามันเป็นข่าวดี แต่ถ้าเรายังไม่ได้แจ้งตลาดหลักทรัพย์ มันเหมือนว่าเราไป Criticize insider ให้ราคาหุ้นมันสูงขึ้น”

ในส่วนของการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของธนาคารจะ**ไม่เน้นคำว่า “ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย”** เพื่อสื่อสารภายนอกธนาคาร เพราะคนส่วนใหญ่หรือลูกค้าไม่รู้ถึงความแตกต่างระหว่างธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย กับธนาคารพาณิชย์ นายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ ซึ่งรับผิดชอบงานหน่วยงานโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของธนาคาร ได้กล่าวว่า

“ตัวหลักๆ ที่เราจะแจ้งจะพยายาม**ไม่บอกว่า ธ.ย. คืออะไร เพราะจริงๆ แล้ว ตอนเนี่ยคนทั่วไปไม่ค่อยรู้จัก ธ.ย. เสียด้วยซ้ำ** ก็รู้ว่าเป็นแบงก์อยู่แล้ว แต่เพียงว่าตอนนี้แบงก์ของเราคนเริ่มรู้จักมากขึ้นเนื่องจากตอนที่เรเอาหุ้นเข้าตลาดหลักทรัพย์..... ส่วนที่เราจะทำ ก็จะมีสื่อต่างๆ ที่จะต้องออกไปให้ลูกค้า มีทำหนังสือแจ้ง ลงหนังสือพิมพ์ เราก็มีวางแผนไว้ว่าเราจะทำสื่อพวกนี้ออกไปแล้ว”

4.1.1.2 การสื่อสารภายในธนาคาร

ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ไม่มีการกำหนดนโยบายสื่อสารภายในธนาคารเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบอย่างชัดเจน แต่หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสาร ได้แก่ ส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้เตรียมการแผนงานด้านการสื่อสารภายในกับพนักงานของธนาคาร ตามที่ นายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ ซึ่งกำกับหน่วยงานโฆษณาประชาสัมพันธ์กล่าวว่า

“ส่วนที่สำคัญที่สุด ก็คือว่า เราต้องทำสื่อภายในก่อน คือต้องให้พนักงานเรารู้ว่า มันมีการเปลี่ยนแปลงนะ จาก ธ.ย. เป็น ธ.พ. เพราะพนักงานเราจะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถไปคุยกับลูกค้าได้ บอกคนได้ ไม่ใช่ว่าคนข้างนอกรู้หมดแล้วว่าเราเป็นแบงก์ แต่คนข้างในยังไม่รู้ว่า เราก็จะมีการจัด Section ใหญ่ๆ มีการวางแผนจัด Section ใหญ่ให้พนักงานได้รับรู้ รับทราบว่า เราปรับจาก ธ.ย. เป็น ธ.พ. แล้ว ผลต่อไปในอนาคตเนี่ย ธุรกิจเราก็จะมากขึ้น เราก็สามารถแข่งขันกับแบงก์ใหญ่ได้แบบเต็มเม็ดเต็มหน่วย คือตอนนี้เราถูกจำกัดในเรื่องบางเรื่องอยู่ เรามีวางแผนไว้ว่าเราจะทำสื่อพวกนี้ออกไปแล้ว”

“....ซึ่งทางฝ่ายจัดการเขาก็มีนโยบายให้ลงมาบอกว่าคือจริงๆแล้วตัวเขาอยากจะรู้ว่าเมื่อกระทรวงการคลังอนุญาตแล้ว สมมติเอาเป็นตุ๊กตานั้น วันนี้เราได้รับหนังสือจากคลัง วันไหนเราจะเป็นแบงก์ ธ.พ. ซึ่งในที่ประชุมคณะทำงาน ก็บอกว่าเราจะเป็นได้ เราน่าจะใช้เวลาซักประมาณซัก 2 ถึง 3 อาทิตย์ ในการจัดเตรียมของพวกนี้ แต่จริงๆ ตอนนี้เราเตรียมแล้ว แต่เพียงว่าพอได้มาปั๊บ เราต้องมาเตรียมว่า จะคิดป้ายวันไหน จะเปลี่ยนวันไหน ก็คือประมาณ 3 อาทิตย์ เราวางแผนไว้หมดแล้ว...”

นายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ ยังได้ระบุว่าส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์จะดูแลด้านการสื่อสารภายนอกธนาคาร ในขณะที่การสื่อสารภายในธนาคารเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์จะทำหน้าที่เป็นช่องทางในการสื่อสารให้กับผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับพนักงานผ่านช่องทางต่างๆ ที่ฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์รับผิดชอบ ซึ่งนายวิเชียร อมรพูนชัย ได้กล่าวว่า

“ถ้าสื่อสารภายในองค์กรต้องทาง HR เขาจะเป็นดูแลว่าสื่อสารลักษณะอย่างไรเราเป็นสื่อช่องทาง ช่องทางหนึ่งเหมือนกับวิทยุนะ คุณเปิดแล้วก็ไปทั่วองค์กร เป็นการเผยแพร่ข่าวให้คนทราบ เราพยายามใช้ช่องทางทุกช่องทางที่เรามีอยู่ เพื่อให้พนักงานรู้ ก็เหมือนอย่างที่บอกผ่าน Intranet บ้าง บางทีเราก็ใช้เสียงตามสายประชาสัมพันธ์พูดออกมาบ้างแต่บ่อย เราไม่ค่อยได้ใช้ มีเคยพูดครั้งนิดๆ หน่อยๆ”

“ตอนนี้ช่องทางที่เราสื่อสาร มันออกมาจากทีมประชาสัมพันธ์ น้อยทีเดียว ไม่มีจากใคร คือส่วนที่เราเป็นคนสื่อสารเนี่ย เราก็จะรับมาจากทาง MD อีกทีหนึ่ง MD ก็ไม่ใช่คนสื่อสารเอง เพราะว่าต่างคนก็ต่างมีหน้าที่รับผิดชอบของใครของมัน MD มีหน้าที่มาแจ้งว่า อยากจะให้พนักงานรับทราบ ทีม PR มีหน้าที่จะต้องทำยังไงที่จะต้องสื่อสารไปให้พนักงานรับทราบใน

Content ที่ MD อยากจะบอก แต่ไม่ใช่ MD ไปเป็นคนสื่อสารเอง MD จะสื่อสารผ่านช่องทางการประชุมไปที่คณะกรรมการจัดการที่มีทีมผู้บริหาร ตัวนี้ MD จะเป็นคนแจ้งเองว่าตอนนี้ถึงไหน แล้วพวกนั้นก็ไปสื่อสารให้กับลูกน้องทราบอีกทีหนึ่ง แต่ทาง PR มีหน้าที่กระจายให้เยอะที่สุด ให้พนักงานได้รับรู้ รับทราบ”

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล และรักษาการผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกับความเห็นของนายวิเชียร ที่กล่าวถึงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีการสื่อสารภายในธนาคาร ซึ่งบางครั้งอาจมีการทับซ้อนกันในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า “ส่วนของ HR บทบาทจะเป็น In-In คือ มีอะไรเกิดขึ้นในองค์กรก็จะเป็นผู้เผยแพร่ในองค์กร คือ Role พยายามที่จะทำงานไม่ให้ไม่ทับซ้อนกันมาก แต่แน่นอนบางทีมันก็อาจมีบ้างที่คาบเกี่ยวกัน”

สำหรับความเห็นของพนักงานปฏิบัติงานต่อการสื่อสารภายในธนาคาร นางสาว อุมพร ผานาค เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส ฝ่ายกิจการสาขา 2 ได้แสดงความเห็นว่าการสื่อสารภายในธนาคารเป็นเพียงการทำสื่อสารเรื่องทั่วไป แต่ยังไม่มีการสื่อสารถึงเรื่องการยกระดับการเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบจากฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ และฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน

“อย่างที่เคยมเจอ HR กับทีม Branch Visit เขาจะแค่มาทำให้เรารู้จักการสื่อสารกันง่ายขึ้น แต่ไม่มีพูดถึงว่า องค์กรเราจะพัฒนาไปถึงในทางไหน เป็นเหมือนกับการทำความรู้จักกันเบื้องต้นมากกว่า ซึ่งมันยังขาดความต่อเนื่อง”

มุมมองข้างต้นสอดคล้องกับความเห็นของนางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยู่ธยา เจ้าหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสาขาอาวุโส ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานสาขา และนายอมร เรืองวิโรจนกุล เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตลาดสาขา สำนักบริหารกลยุทธ์สาขา ซึ่งกล่าวพร้อมกันว่า “Branch visit ก็ไม่เห็นพูดเรื่องนี้เลย”

อย่างไรก็ตาม นางสาวอุมพร ผานาค เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส ฝ่ายกิจการสาขา 2 ได้แสดงทัศนะว่า การยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบต้องจำเป็นที่จะต้องได้รับการประกาศอย่างเป็นทางการ ดังนั้นการสื่อสารภายในหรือการประชาสัมพันธ์ ให้พนักงานรับทราบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจไม่สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนเพราะต้องรอให้ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศอย่างเป็นทางการ

จากผลวิจัย การศึกษา นโยบายการสื่อสารเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ **สรุปได้ว่า ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ไม่มีการกำหนดนโยบายการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ ไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพื่อรับผิดชอบงานด้านการสื่อสารเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร** ทำให้ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารอย่างเต็มตัว และเกิดความไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ผลการวิจัยยังบ่งชี้ให้เห็นว่าส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ซึ่งรับผิดชอบการสื่อสารภายในองค์กรนั้น ทำหน้าที่สื่อสารกับบุคคลภายนอกธนาคารเป็นหลัก พร้อมทั้ง ยังได้แสดงความเห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรควรเป็นหน้าที่ของสำนักทรัพยากรบุคคล ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการที่ธนาคารไม่มีนโยบายด้านการสื่อสารเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ส่งผลให้การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไม่ชัดเจนด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังทำให้ กิดการปฏิบัติงานด้านการสื่อสารเกิดความทับซ้อนกันระหว่างฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์และสำนักทรัพยากรบุคคล ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารในเรื่องดังกล่าวไม่ชัดเจน และไม่ทราบว่าเป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ธนาคารจะไม่ได้มีการกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงของธนาคารอย่างเป็นทางการแต่ หน่วยงานต่างๆ ได้มีการสื่อสารตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อสื่อสารข้อมูล ข่าวสารการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบให้กับพนักงานรับทราบ ได้แก่ สำนักกำกับธนาคารได้ทำหน้าที่สื่อสารกับหน่วยงานภายนอกธนาคาร เพื่อนำเสนอข้อมูลและประสานงานกับธนาคารแห่งประเทศไทยและกระทรวงการคลังในยื่นขอเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบกับ สำหรับ ส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้ทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลข่าวสารของผู้บริหารระดับสูงผ่านช่องทางการสื่อสารของธนาคาร ทั้ง อินทราเน็ต อีเมล เสียงตามสาย และ Newsletter เพื่อสื่อสารข้อมูลการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบให้กับพนักงานรับทราบอยู่เป็นระยะ ในขณะเดียวกันสำนักทรัพยากรบุคคลซึ่งรับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลได้ทำหน้าที่สื่อสารกับพนักงานโดยมีแทรกเนื้อหาในเรื่องดังกล่าวผ่านรูปแบบการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการออกเยี่ยมสาขา (Branch Visit)

4.2 ส่วนที่ 2 กิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อจัดการ การเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

4.2.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication)

สำนักกำกับธนาคารได้มีการสื่อสารภายในธนาคารในรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ โดยการจัดทำรายงานเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง และการรายงานความคืบหน้าในการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบต่อที่ประชุมของฝ่ายจัดการที่จัดขึ้นทุกๆ เดือน ซึ่งมีผู้บริหารระดับสายงาน หรือระดับฝ่ายเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง โดย นางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร ได้กล่าวว่า

“หลังจากได้พบผู้บริหารของแบงก์ชาติแล้ว เราก็จะมารายงานต่อฝ่ายจัดการ แล ะก็ กรรมการบริหารของธนาคาร เพื่อเตรียมตัว เมื่อประกาศกฎกระทรวงออกเราก็ดำเนินการจริงจิง จนเราสามารถยื่นข้อมูลให้กับธนาคารแห่งประเทศไทยได้ ภายในเดือนมีนาคม 2554 และอีกรอบหนึ่ง ก็คือ เดือนเมษายน 2554 การสื่อสารภายในเป็นระยะๆ ในการประชุมฝ่ายจัดการทุกเดือน Compliance ก็จะมารายงานในที่ประชุมให้ผู้บริหารทราบ และก็ในการประชุมครึ่งปี ในการจัดทำแผนงบประมาณครึ่งปีเราก็ได้ชี้แจงถึง Status ของการยกระดับเป็น ธ .พ. ว่าอยู่ถึงขั้นตอนไหน และขั้นตอนต่อไปจะทำอะไรบ้าง และประมาณการเดือนไหน วันที่เท่าไร อันนี้เราก็ได้พูดชัดเจน หน้าที่ของ Compliance ก็คือติดตามข้อมูลเป็นระยะ แล้วก็รายงาน MD และก็รายงานใน Executive Committee ที่ประชุมการจัดการ”

ผลการวิจัยพบว่า สำนักกำกับธนาคารมีการสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร (Verbal Communication) แบบแผนที่ชัดเจน มีลำดับขั้น เป็นการสื่อสาร แบบระดับล่างขึ้นบน (Upward communication) เพื่อรายงานผลการดำเนินงานของธนาคารในการยื่นเรื่องต่อธนาคารแห่งประเทศไทย และกระทรวงการคลัง ให้กับกรรมการธนาคาร กรรมการบริหาร และกรรมการผู้จัดการ ของธนาคาร รวมถึงคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นหน่วยงานบังคับบัญชาโดยตรงกับสำนักกำกับธนาคาร ซึ่ง นางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร ให้ข้อมูลการสื่อสารภายในธนาคารว่า

“เป็น *Monthly Report* ที่เรามีถึง MD และก็ป็นรายงานที่ต้องรายงานคณะกรรมการตรวจสอบ เพราะ *Compliance* เป็นหน่วยงานภายใต้คณะกรรมการตรวจสอบ และก็รายงาน เป็นลายลักษณ์อักษร และก็รายงานการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบก็ถูกส่งไปที่ธนาคารแห่งประเทศไทย และเมื่อเรารายงานอะไรต่อคณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการธนาคาร รายงานของ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการธนาคารก็ถูกส่งไปที่ธนาคารแห่งประเทศไทย เพราะฉะนั้นเรา จึงต้องระมัดระวังในเรื่องของการตีความที่เป็นทางการ”

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล และรักษาการผู้อำนวยการสำนัก พัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การสื่อสารภายในธนาคารแบบเป็นทางการ “**ตอนนี้ในระยะต้นองค์การเรายังต้องเน้นทางการอยู่** แต่เราก็ต้องพยายามทำให้ไม่แข็งเกินไป คือ ความหมายทางการของผม คือ มันต้องยังมีรูปแบบเวลาจะทำอะไรต้องเป็นรูปแบบ เช่นบอกว่าจะ จัดสัมมนาสักครั้งหนึ่งต้องมีผู้ใหญ่มารับเปิดงาน **มันเป็นลักษณะ *Formality* อยู่**” สำหรับเนื้อหาที่ เกี่ยวกับการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบนั้นนายเรืองศักดิ์ ได้มีความเห็นว่าเป็นหน้าที่ ของสำนักกำกับธนาคาร โดยกล่าวว่า “**ตรงนี้เป็นหน้าที่ของ Compliance ในการสื่อนะถ้าเป็น เอกสารทางการนะ เขาจะเป็น Center**”

นอกจากนี้ ธนาคารมีโครงสร้างลำดับชั้น แต่ละสาขามีหน้าที่รับผิดชอบและความ เชี่ยวชาญที่ชัดเจน **ทิศทางการสื่อสารภายในองค์กรมีระเบียบแบบแผน ซึ่งการสื่อสารภายใน ธนาคารส่วนใหญ่มีทิศทางการสื่อสารจากบนลงล่าง โดยอาศัยช่องทางการสื่อสารตามโครงสร้าง ของธนาคารผ่านผู้บังคับบัญชาที่ถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็ม รูปแบบไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา** ในขณะที่เดียวกันทิศทางการสื่อสารแบบแนวนอนหรือในระดับ เดียวกันก็เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารสาขางาน หรือหัวหน้างาน ผ่านรูปแบบการประชุมฝ่ายบริหาร (ฝ่ายจัดการ) ที่จัดขึ้นในแต่ละเดือน หรือการสัมมนาผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล และรักษาการผู้อำนวยการสำนัก พัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้กล่าวถึงทิศทางการสื่อสารจากบนลงล่างไว้ว่า “**ตอนนี้เป็นลักษณะบนลง ล่างเยอะ เพราะฟังพาดตรงนี้ไว้เยอะแต่ว่าเรายังฟังพาวว่า ผู้บังคับบัญชาเนี่ยคงจะได้ถ่ายทอดให้ มากที่สุด.....**” ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของนายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการ ผู้จัดการ ที่กล่าวว่า “ส่วนใหญ่มันจะมาจากบนก่อน มันเป็นเรื่องนโยบายว่าเค้าอยากจะให้เราทำ อะไร ก็อาจจะต้องบอกว่าอยากให้พนักงานรู้ไปเรื่อยๆ นะว่าเบงก์กำลังจะไปทางไหน ” รวมถึง ความเห็นของนางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคารที่ระบุว่า

สื่อสารดังกล่าวควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารของแต่ละสาขงานโดยกล่าวว่า “ในระดับล่าง อย่างที่บอกมันเป็นหน้าที่ของ EVP กับ VP”

สำนักกำกับธนาคารยังมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) และการสื่อสารแบบแนวนอน หรือในระดับเดียวกัน (Horizontal communication) ดังจะเห็นได้จากรายงานความคืบหน้าให้กับฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารแต่ละสาขงานของธนาคาร ซึ่งจะมีการจัดการประชุมทุกเดือน นางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส กล่าวว่า

“ถูกต้องๆ ไม่ใช่หน้าที่ของ Compliance หน้าที่ของเราจะอยู่ตามกรอบของ Regulator และก็มีหน้าที่รายงานต่อฝ่ายจัดการ ต่อกรรมการบริหารและกรรมการธนาคารว่าตอนนี้เรื่องราวทั้งหมดอยู่ตรงไหน ทำอะไรไปแล้ว มีปัญหาอุปสรรคอะไร แล้วฝ่ายงานไหนต้องทำอะไรเพิ่มเติม.....ทิศทางการสื่อสารของ Compliance จะเป็นจากล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน จะไม่ลงล่าง....”

สำหรับความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติงานนางสาวอุมาพร ผานาค เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส ฝ่ายกิจการสาขา 2 ได้แสดงความเห็นว่า**ทิศทางการสื่อสารภายในธนาคาร เป็นแบบบนลงล่าง (Downward communication) ผ่านการประชุมสาขา** ซึ่งผู้บริหารระดับสาขงานมีการสื่อสารอย่างชัดเจน โดยกล่าวว่า “ทุกครั้งที่มีการประชุมนายจะแจ้งให้ทราบเป็นระยะว่าตอนนี้เราจะเข้าธนาคารพาณิชย์ช่วงไหน แล้วมีความคืบหน้าไปถึงไหนทุกครั้งที่มีการประชุมผู้จัดการ สาขงานจะแจ้งให้ทราบอยู่แล้ว” ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของนางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยู่ชยา เจ้าหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสาขาอาวุโส ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานสาขา **“ชัดเจนค่ะ เพราะว่าจากประชุมสาขา ผู้บริหารระดับสาขงานแจ้งเป็นทางการ ก็ถือว่ารับทราบชัดเจนมาตลอด”**

นอกจากนี้ นายอมร เรืองวิโรจนกุล เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตลาดสาขา สำนักบริหารกลยุทธ์สาขา ยังระบุว่า**การสื่อสารภายในหน่วยงานจะเป็นกิจกรรมการประชุมในแต่ละเดือน และบางครั้งหน่วยงานก็มีการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรโดยผ่านทางอีเมล** “อาจจะมีการ Meeting เล็กๆ ซึ่งเป็นการพูดคุย วางแผนงานกันมากกว่า และอาจมีทาง mailบ้างครับ”

ผลการวิจัย ตามความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติงานพบว่าการสื่อสารอย่างเป็นทางการผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต และอีเมล ยังไม่ปรากฏอย่างชัดเจน

นายอมร เรืองวิโรจนกุล เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตลาดสาขา สำนักบริหารกลยุทธ์สาขา กล่าวว่า “**ตอนนี้ยังไม่เห็นภาพออกมา** คือเท่าที่คิดน่าจะไ้ระดับหนึ่งเหมือนกับข่าวความเคลื่อนไหวอื่นๆ ซึ่งถ้าส่งทางเมลล์น้อยๆ คนที่เมลล์เขาก็ต้องเช็คอยู่แล้ว ถ้ามีเวลาว่างเขาก็ต้องอ่าน แล้วก็ต้องมาพูดมาเป็น topic ในการพูดคุยอยู่แล้วครับ”

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับความเห็นของนางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา เจ้าหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสาขาอาวุโส ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานสาขา ซึ่งระบุว่าหากมีการสื่อสารเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์กับพนักงานจะมีส่วนในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร “มันช่วยได้นะ แต่**ไม่เห็นอะไรที่ออกมาทางนี้เลยนะคะ**”

4.2.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

ผลการวิจัยระบุว่า **รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารที่เป็นแบบไม่เป็นทางการ มีลักษณะเนื้อหาที่ต้องการเสริมข้อมูลข่าวสาร**เรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดย ได้มีการปรับวิธีการนำเสนอด้วยการสอดแทรกเนื้อหาไว้ในช่องทางการสื่อสารต่างๆ ธนาคาร เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมล การบรรยายสัมมนา การออกเยี่ยมพนักงานสาขา เป็นต้น

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล กล่าวว่า “เรายังใช้เป็นลักษณะของการเป็น Informal ที่จะสอดแทรกเนื้อหาเข้าไป ผมจะเน้น Channel ผมสร้างช่องทางก่อน แล้วก็สร้าง Content และอันที่ 3 คือเป็นเรื่องของ Approach แบบ Formal หรือ Informal ต่างๆ หรือ Approach เป็นลักษณะสัมมนาบ้าง เป็นลักษณะของการบรรยาย เป็นการแลกเปลี่ยนกัน เป็นต้น ขึ้นอยู่กับ Approach ก็**พยายามจะสร้างความหลากหลาย**”

นายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ ซึ่งรับผิดชอบส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ ได้ให้ความเห็นว่าการสื่อสารเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปจะดำเนินการสื่อสารกับพนักงานเป็นระยะผ่านทางที่ประชุมฝ่ายจัดการ แต่ จะไม่ใช้การสื่อสารในรูปแบบเป็นลายลักษณ์อักษร เอกสาร หรือจดหมายเวียนภายในธนาคาร โดยกล่าวว่า

“สิ่งที่เราทำตรงนี้ จุดประสงค์ จุดมุ่งหวังก็คือเราอยากให้พนักงานได้รับรู้ไปพร้อมๆ กัน คือไม่ใช่ว่ายื่นเอกสารไปตั้งแต่เดือนพฤษภาคม นั่ง นั่ง นั่ง ตุลาคมเป็นแบงก์แล้ว ทุกคนตกใจ ไม่รู้ว่าอะไร เราพยายามจะให้พนักงานทุกคนค่อยๆ รู้ ว่าตอนนี้อยู่แบงก์ชาติแล้วนะ ตรวจแล้วนะ จะเสร็จแล้วนะ ไปคลังแล้วนะ จวนแล้วนะ เซ็นต์แล้วนะ ทุกคนก็อ้อ ไม่ใช่มา surprise อีกที เซ็นต์แล้วยังไม่รู้เลย เราก็เลยจะทำแจ้งผ่านทางที่ประชุมด้วย ในส่วนของ พนักงานเราอาจจะไม่ได้เมลล์โดยตรงอย่างตรงเมื่อที่ที่บอก บางทีเราแจ้งผลดำเนินงาน เราก็แจ้งเรื่อง upgrade ไปด้วยอย่างนี้ เราไม่ได้บอก Mail all user ทราบมันไม่ใช่อย่างนั้น”

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของธนาคารเพื่อยกระดับไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ยังไม่สามารถสื่อสารได้อย่างเป็นทางการมากนัก เนื่องจากว่าขณะนี้ธนาคารอยู่ ในระหว่างขั้นตอนการพิจารณาของธนาคารแห่งประเทศไทย และสำนักกำกับธนาคารเป็นผู้รายงานสถานะดังกล่าวให้ที่ประชุมฝ่ายจัดการรับทราบทุกเดือน ดังนั้นจึง ส่งผลการสื่อสารดังกล่าวไม่สามารถสื่อสารกับพนักงานของธนาคารได้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ ซึ่งนายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ ได้ระบุไว้ว่า ส่วนโฆษณา ประชาสัมพันธ์ใช้การสื่อสารภายในองค์กรอย่างไม่เป็นทางการเพื่อสื่อสารให้กับพนักงานทราบเรื่องข้อมูลความเคลื่อนไหวของสถานะการดำเนินงาน ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ โดยต้องการให้พนักงานส่วนใหญ่รับทราบข้อมูลไปพร้อมๆ กัน ซึ่งได้กล่าวว่า

“ใช่ไม่เป็นทางการ ไม่มีเพราะตัวนี้มันของที่เหมือนอย่างที่เราบอกว่า ของที่ยังไม่เป็นทางการ เราแค่ไปฟังคนเล่ามาว่าตอนนี้มันเป็นอย่างนี้ เราก็เอาตัวนี้มาเล่า ให้พวกพนักงานเราฟังเท่านั้นเอง...คือมันไม่เป็นทางการ แต่เพียงว่ามันเป็นการสื่อสารประเภทที่แบบให้ทุกคนรับรู้ รับทราบ และเกาะกระแสไปด้วยกัน คือตามเราไปนะตามเราไปตลอดเวลา ไม่ใช่ทุกคนตกกระแสนะ ไม่ใช่ทุกคนตกข่าว เพราะว่าจริงๆ ข้อมูลพวกนี้มันเป็นข้อมูลที่ไม่ได้เป็นข้อมูลทางการ มันเป็นแค่เรื่องเล่า บอกว่ามันถึงไหน ให้ทุกคนรู้ความเคลื่อนไหวของตัวกระบวนการที่คนอื่นกำลังตรวจทำอยู่ แค่นั้นเอง”

สำหรับความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติงานสอดคล้องกับทัศนะของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผลการวิจัยระบุว่าการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารส่วนใหญ่เป็นแบบไม่เป็นทางการ และใช้การสื่อสารด้วยวาจา หรือวัจนภาษา ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ผ่านการประชุมภายในหน่วยงาน

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตลาดสาขา สำนักบริหารกลยุทธ์สาขา ได้แสดงความเห็นว่า **“ส่วนใหญ่จะเป็นถึงทางทะเลมากกว่า...ส่วนใหญ่เป็นการพูด”**

นางสาวอุมาพร ผานาค เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส ฝ่ายกิจการสาขา 2 ระบุว่า **“ใช่..จะเป็นถึงทางทะเลเพราะตราใบที่นายยังไม่พิมพ์”** ว่าเป็นวันไหน เขาจะไม่มี Paper มาบอกเลย 1 2 3 4 เข้าวันไหน แต่เพียงแต่ว่าจะแจ้งให้ทราบเป็นระยะชะมากกว่า แต่ **“อย่างน้อยก็ไม่ได้เรดท้าวค่ะ....เป็นการพูดค่ะ.... Morning Talk** ทัวไปเราก็จะรับทราบและถึงจกกันไว้ แต่จะไม่มี paper อย่างชัดเจน”

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา เจ้าหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสาขาอาวุโส ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานสาขา กล่าวว่า **“เหมือนถึงๆ ว่าไปเข้าประชุมและมาแจ้งความคืบหน้าว่าตอนนี้กำลังยื่น กำลังดำเนินการถึงขั้นไหน จะเป็นแนวนี้มากกว่า”**

ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของธนาคารยังเป็นการสื่อสารแบบเครือข่ายและความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นภายในธนาคารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อการสื่อสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงพนักงานทุกระดับ **“ซึ่งผลวิจัยส่วนใหญ่ไม่พบว่าการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะก่อให้เกิดข่าวลือ (Rumor) ในข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ”**

นายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ ได้กล่าวว่า **“ตัวนี้ไม่มีเลย เพราะว่าจริงๆ การเป็นธ .พ.นี้มันไม่มีเป็นบวกเป็นลบ คือมันไม่มีทางเป็น Image เสีย มันไม่มีแบบอย่างนั้น.... มันก็เลยไม่มีพวกข่าวทำให้เกิดความเสียหายในลักษณะอย่างนี้”** ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของนายเรืองศักดิ์ วัชรการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล ที่กล่าวว่าธนาคารยังสามารถควบคุมการสื่อสารภายในได้เป็นอย่างดี **“ยังไม่ได้ยินมากนักะ เรายังสามารถ Control ในเรื่องข่าวสารได้ดี”**

นางสาว ชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร มีความเห็น สอดคล้องในเรื่องของการสื่อสารไม่เป็นทางการในลักษณะของข่าวลือว่าไม่พบเรื่องดังกล่าว เนื่องจาก การยกระดับของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบนั้น เป็นไปตามแผนพัฒนาสถาบันการเงินฉบับที่ 2 ของธนาคารแห่งประเทศไทย และอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทยและกระทรวงการคลังอยู่ตลอดเวลา และหน่วยงานโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารกับลูกค้าของ

ธนาคารและบุคคลทั่วไป ซึ่งนางสาวชุติมา บุญมี ได้กล่าวถึงประเด็นการสื่อสารที่เป็นรูปแบบของข่าวลือภายในธนาคารไว้ว่า

“มันไม่นะ เพราะอย่างที่บอกมันเป็นเรื่องของกฎหมาย เราทำงานภายใต้กฎหมายและก็เกณฑ์ของแบงก์ชาติ เพราะฉะนั้นมันไม่ใช่ว่าได้หรือไม่ได้ มันเป็นเรื่องของเราปฏิบัติตามกฎหมายตามขั้นตอนต่างๆ มันก็ต้องได้ แล้วเราก็ถูกแต่งตั้งมาเพื่อให้ได้ ที่สำ คัญก็คือเงินกองทุน เรามีเงินกองทุน 12,000 ล้านบาท ซึ่งมัน Over Qualify ของแผนพัฒนาสถาบันการเงินฉบับที่ 2 ที่กำหนดไว้ 10,000 ล้านบาท มันชัดเจน คุณสมบัติเราครบ เพียงแต่ว่าตอนนี้ Operation ทั้งหลายต้องปรับวิธีการอะไรต่างๆ เพื่อรองรับการเป็น ธ .พ. ในส่วนของ Announcement ที่จะต้องประกาศต่อ Public สำนักกรรมการผู้จัดการเขาก็ได้วางแผนไว้แล้ว ทั้งการแจ้งลูกค้า ก็จะแจ้งเป็นหนังสือด้วยซ้ำไป และก็จะลง Media ต่างๆ อันนี้เขาทำแผนรองรับอยู่แล้ว”

ผลการวิจัยรูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการที่เป็นลักษณะของข่าวลือในความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติงานทั้ง 3 ท่านสอดคล้องกับทัศนะของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผลการวิจัยระบุว่า ไม่พบการสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นข่าวลือ (Rumor) ที่เกี่ยวกับการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ อย่างไรก็ตาม นายวิเชียร อมรพูนชัย ยังได้แสดงความเห็นว่าหากมีข่าวลือที่อาจจะก่อให้เกิดผลเสียกับธนาคาร ธนาคารได้มีการเตรียมแผนฉุกเฉินหรือ BCP สำหรับเหตุการณ์ดังกล่าว โดยระบุว่า

“ถ้าพูดตรงนี้จริงๆ ตัวแบงก์เค้าเรียกว่ามี Business Continuity Plan (BCP) ตัวที่คุ้มครองเนี่ยมันอยู่ในแผน BCP ถ้ามีข่าวลือแล้วทำให้ผลกระทบเสียหายเนี่ย จะต้องทำยังไง ใครจะต้องทำ มาเป็นคนแก้ข่าว นี่พูดถึงข่าวใหญ่ๆ แต่ถ้าข่าวเล็กๆ น้อยๆ เนี่ย มันก็บางทีเราจะดูว่า มันเล็กน้อยจนเราไม่ต้องไปแก้มัน เราก็จะปล่อยมันไป แต่ถ้าใหญ่อาจจะกระทบแก้ไขเสียงเยอะนี้ จะอยู่ในแผน BCP ก็จะมี MD ต้องมาแจ้งข่าว แก้วขาว มีลงโทรทัศน์ ลงหนังสือพิมพ์ อะไรพวกนี้”

จากผลวิจัยการศึกษากิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงของธนาคาร ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ สรุปได้ว่า ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) มีการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) โดยการใช้สื่อสารแบบเป็นทางการสำนักกำกับธนาคารซึ่งรับผิดชอบในการยื่นเรื่องเพื่อขอยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบกับธนาคารแห่งประเทศไทยจะเป็นผู้รายงานให้กับประธานกรรมการ

ธนาคาร ประชานกรรมการบริหารและกรรมการผู้จัดการ เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) รวมทั้งยังได้รายงานให้กับที่ประชุมฝ่ายจัดการซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสาขานำรับทราบข้อมูลความคืบหน้าในการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ซึ่งเป็นการสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication) นอกจากนี้ธนาคารยังมีการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ตามโครงสร้างของธนาคาร ซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสาขานำไปยังพนักงานซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อรับทราบข้อมูลการดังกล่าวอยู่เป็นระยะ ผ่านการประชุมภายในหน่วยงานตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่นิยมใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) และผลการวิจัยไม่พบว่ามี การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในลักษณะของข่าวลือที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวของธนาคารเป็นไปตามแผนพัฒนาสถาบันการเงินฉบับที่ 2 ของธนาคารแห่งประเทศไทย และอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทยและกระทรวงการคลัง ซึ่งจะส่งผลดีต่อธนาคารและพนักงาน

4.2.3 บุคคลที่มีอิทธิพลในการสื่อสารในองค์กร เพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเพื่อยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร และผู้บังคับบัญชาตามสายงานเป็นผู้มีอิทธิพลในการสื่อสาร เพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเพื่อยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร กรรมการผู้จัดการ หรือ MD จะทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารจากบนลงล่างให้กับผู้บริหารระดับฝ่ายในการประชุมของฝ่ายจัดการที่จัดขึ้นทุกเดือน เพื่อแจ้งว่าขณะนี้ สถานะการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบอยู่ในขั้นตอนใด ทั้งนี้เมื่อผู้บริหารสาขานำรับทราบข้อมูลข่าวสารดังกล่าว ก็จะสื่อสารออกไปยังผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานของตนเองอีกครั้งหนึ่ง ในบางครั้งกรรมการผู้จัดการใช้การสื่อสารกับพนักงานธนาคารโดยใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านฝ่ายประชาสัมพันธ์ อาทิ อีเมล อินทราเน็ต เป็นต้น

นางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“ก็มี 3 คน ก็คือ **ประธานกรรมการธนาคาร ประธานกรรมการบริหาร และที่ MD.....ใน ส่วนนิติการสื่อสารภายในธนาคารกับพนักงาน ก็เป็นบุคคลทั้ง 3 ตำแหน่งที่พูด** อาจจะพูดในเชิง วาระ อาจจะสื่อสารทางเมลล์ ทาง VP (ผู้วิจัย : VP หมายถึง ผู้อำนวยการ) ถ่ายทอดมา อาจจะเป็น สารพิเศษถึงพนักงาน หรืออาจจะเรียกประชุมพนักงาน เพราะพนักงานเราน้อยไม่ถึง 1,000 คน ก็ สามารถที่จะเรียกได้ ใช้ศูนย์วัฒนธรรมหรือ ที่ Duty free หอประชุมอักษรา เรียกประชุมได้ชี้แจง ต่างๆ ได้โดยตรง แต่ก็ไม่รู้ว่แผนของสำนักกรรมการวางไว้อย่างไร การเรียกพนักงานเข้ามาฟังแล้ว พูดถึง Vision ของธนาคารเมื่อเป็นธ.พ. โดยลักษณะของการบริหารการจัดการจะต้องมี Vision การ เป็น ธ .พ. เพื่อให้พนักงานเตรียมตัว Partner เป็นแบบไหน จะมีบริษัทถูกเกิดขึ้นในเรื่องอะไร พนักงานจะได้มีอะไรพิเศษมัย ฉะนั้นการสื่อสารโดยตรงกับพนักงานจะเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การ สื่อสารมีประสิทธิภาพ มันได้เร็วแล้วเกิดความเชื่อมั่น ฉะนั้นนี่เขานิยมอย่างนี้นะ”

นายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ ได้กล่าวถึงกรรมการผู้จัดการที่ มีบทบาทต่อการสื่อสารภายในธนาคารว่า

“**MD แต่ละ แต่เพียงว่าเค้าไม่ได้ทำ ก็เหมือนกับคนเป็นหัวหน้าก็ไม่ต้องทำ แต่บอกให้ ลูกน้อง ไปทำหมดอย่างเนี่ย เรามีหน้าที่สื่อสาร MD มีหน้าที่บอกว่าอยากจะส่งข้อมูลต่างๆ ไปให้ พนักงาน** เรื่องอะไร เราก็มีหน้าที่ไปทำตามนั้น อาจจะไม่ต้องส่งบ่อยๆ ส่งทีเดียว แล้วเราก็เอาข้อมูล พวกนี้กระจายไปในช่วงเวลาที่เหมาะสมตลอดเวลา.....”

“อันดับแรก ก็ต้องดูทางด้านเมืองบนต้องบอกมาด้วยว่าวัตถุประสงค์เค้าอยากจะได้อะไร แล้วก็ช่วงเวลาจะเป็นเบงก์หรือจะโฆษณาต่างๆ เนี่ย อยากได้แบบไหน เพราะว่าส่วนพวกนี้มันขึ้น มันมีองค์ประกอบสำคัญคือ งบประมาณ ถ้าเราอยากจะทำใหญ่ งบประมาณต้องมาด้วยดังนั้น ตัวนี้มันจะถูกควบคุมด้วยงบประมาณ ทาง PR ก็ต้องมาดูว่าเงินขนาดนี้ทำอะไรกับมันได้บ้าง ตอนนี้อยู่.....”

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล มีความเห็นว่าผู้บริหารของแต่ละ สาขาน หรือผู้อำนวยการ (ผอ.) เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในองค์กร โดยใช้การ สื่อสารแบบไม่เป็นทางการหรือการพูดคุยกับพนักงาน เพื่อให้เกิดความเป็นกันเองกับพนักงาน ทำ ให้พนักงานสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารของธนาคารและเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ของธนาคารที่กำลังยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ โดยได้กล่าวไว้ว่า

“ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานสำคัญที่สุด ผมหมายถึงระดับ ผอ. เพราะ ผอ. เนี่ยคือหัวหน้าฝ่ายที่เป็นคนสื่อ เท่าที่ ผมฟังมาโดยเขาเรียกจะประชุมประจำเดือน บางหน่วยงานเขาเรียกประจำสัปดาห์ขึ้นอยู่กับว่าจำนวนคน ลูกน้องของเขา ของผมพยายามประชุมประจำเดือน ผมจะใช้สื่อ ใช้วิธีการคุย เช่น ถ้าเกี่ยวข้องกับ 2 คน ผมก็คุย 2 กับคน ทุกคนก็จะถูกผมอธิบายคำสั่ง เหตุผล เพราะว่าบางทีภารกิจแต่ละคนยุ่งจะประชุมพร้อมกันยาก เลยแก้ด้วยวิธีคุยกันเยอะหน่อย บางครั้งก็เป็นทั้ง Focus Group ก็ว่าได้”

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ธนาคารแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นบุคคลภายนอกธนาคารได้มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในธนาคารด้วยเช่นกัน ดังที่ นางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร ได้กล่าวไว้ว่า “ถ้าแบ่งกัชาติพูดบูบเนี่ย เชิงบวกมันได้หมดเลยทั้งในแง่ของราคาหุ้น ทั้งในแง่ของลูกค้า คู่ค้า Partner ต่างๆ มันได้หมดเลย คิดว่าแบงก์ชาติเค้าก็ต้องพูด สิ่งที่เขาพูดก็คือว่า ธนาคาร LH BANK ได้รับ License เป็นธนาคารเต็มรูปแบบสามารถทำธุรกรรมได้ทุกประเภท มันก็เชิงบวกหมด”

ในขณะที่ **ความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติงานต่อบุคคลที่มีอิทธิพลในการสื่อสารในองค์กร ผลการวิจัยระบุว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือหัวหน้างาน เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการสื่อสารกับพนักงานเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์** ในขณะเดียวกันหน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และส่วนประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับพนักงาน รับทราบด้วย เพราะเป็นหน่วยงานที่มีสิทธิ์ในการส่งข้อมูลข่าวสารผ่านอีเมลล์ให้กับพนักงานทุกคน รับทราบ (Mail All User)

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา เจ้าหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสาขาอาวุโส ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานสาขา กล่าวว่า **“ส่วนใหญ่จากหัวหน้างานมาหาเรา แต่ถ้าจากเพื่อนร่วมงานน้อยๆ ส่วนข้ามสายงานก็เคยได้ยิน ก็มาคุยว่าจะเป็นช.พ. ต้องเตรียมอะไร เหมือนแต่ละสายงานก็จะโดนเข้ม ต้องโดนตรวจเรื่องอะไรบ้าง เค้าก็จะมาคุยแลกเปลี่ยนกันค่ะ”**

นายอมร เรืองวิโรจนกุล เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตลาดสาขา สำนักบริหารกลยุทธ์สาขา ได้แสดงความเห็นว่า **“ส่วนใหญ่ก็จากหัวหน้างานลงมาครับ จากเพื่อนร่วมงานก็จะมีบ้าง ถ้าสุดท้ายก็มีจากส่วนอื่นที่มาประสานงานว่าให้เราต้องวางแผนที่จะออกช.พ. ว่าเราวางแผนยังไ้กับการใช้สิ่งของเปิดสาขา เพราะว่าอาจจะมึผลกระทบต่อเขา และก็ในภาพรวมขององค์กร”**

นางสาวอุมาพร ผานาค เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส ฝ่ายกิจการสาขา 2 ระบุว่า “จากหัวหน้างานค่ะ แต่ถ้าเป็นจากฝ่ายอื่นก็จะเป็นการประชุม เพราะทุกครั้งเราจะเชิญฝ่ายอื่นเข้ามา เช่น ฝ่ายตรวจสอบ หรือปฏิบัติการเพื่อมาจูนเรื่องการทำงาน ว่าแนวทางในอนาคตเราต้องเตรียมอะไรบ้าง ซึ่งมันก็จะเยอะเหมือนกัน เพราะว่าฝ่ายปฏิบัติการกับ Audit เขาจะเหมือนกันละทาง ก็ต้องมาจูนให้ใกล้เคียงกันว่าเราจะเตรียมอะไรเพิ่มเติม”

4.2.4 อุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กร (Organization Communication Barrier)

อุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่าเป็นปัจจัยบุคคลเป็นอุปสรรคในการสื่อสารภายในธนาคาร ทั้งผู้ส่งสาร และผู้รับสาร รวมถึงการเข้าถึงช่องทางในการสื่อสารของธนาคาร

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล มีความแสดงความเห็นว่า เนื้อหาของตัวสารที่เกี่ยวกับการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ มีความชัดเจนเพราะตัวสารมีหลักเกณฑ์อย่างเป็นทางการเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย แต่ทั้งนี้การสื่อสารของผู้บริหารแต่ละสายงานอาจเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารให้พนักงานรับทราบข้อมูลข่าวสาร

“ผมเน้นที่ตัวบุคคลนะ คำว่า ธ .ย. กับ ธ .พ. มันมีการเขียนค่อนข้างชัด หลักเกณฑ์ของทางการคือถ้าเราศึกษาแล้วอ่าน ไล่ใจหน่อย เราจะเข้าใจได้เลยว่า ธ.ย. คืออะไร ธ.พ. คืออะไร นั่นคือในเชิงของตัวเนื้อหาผมว่าไม่ได้เป็นปัญหาในเรื่องความไม่ชัดเจน ปัญหา น่าจะเป็นเรื่องของตัวคนที่เอาไปสื่อมากกว่า ตัวผู้ส่งสารมากกว่า สำหรับตัวเนื้อหาผมว่ามันชัด บางเรื่องราวต่างๆ ไม่ชัด วันนี้เราเข้าใจได้ แต่ผมเชื่อว่า ธ.พ. กับ ธ.ย. น่าจะเป็นปัญหาที่ผู้ส่งสารมากกว่า”

ตามความเห็นของ นายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ หน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะและความสามารถในการรับรู้ของพนักงานที่แตกต่างกัน เป็นอุปสรรคในการสื่อสารภายในธนาคาร โดยได้กล่าวว่า *“ปัญหาของมันก็ถือว่า พนักงานบางคนไม่เปิด บางคนเป็นพนักงานซึ่งเป็น Marketing อย่างเนี้ย บางทีเค้าก็ต้องออกไปข้างนอกประจำ เค้า ก็ไม่มีเวลามาเสก*

เพราะว่าระบบมันเป็นระบบ LAN สื่อสารพวกนี้บางคนก็อาจจะหลุดไปบ้าง ตัวนี้ก็จะเกิดเป็นปัญหานิดหน่อย”

“ดังนั้นทางทีม PR ส่วนใหญ่เราจะย้ำทำ คือทำหลายๆ ครั้ง เวลาเราสื่อสารไปไม่ได้ทำครั้งเดียว แล้วก็หาย เราจะทำแล้วก็จะเว้น มีเรื่องอื่นเราก็จะเอาเรื่องนี้เข้าไปอีก จะซ้ำทางสื่อช่องโน้น สื่อช่องนี้ ให้พนักงานคนโน้นรู้ พนักงานคนนี้รู้ เราก็จะทำลักษณะแบบนั้น **แต่ถ้าคนหลุดไปเลยจริงๆ เนี่ย ก็ไม่รู้จะช่วยยังไง เพราะเค้าอาจจะไม่ได้รู้ข่าวสาร** โดยที่เค้าไม่คุยกับเพื่อนด้วย ไม่เปิดด้วย ไม่อะไรพวกนี้ด้วย อันนั้นก็ต้องเป็นปัญหาอีก”

นางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร ที่ได้รับความเห็นสอดคล้องว่า **ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแหล่งข่าวสารที่มาจากช่องทางการสื่อสารทางอีเมล มีผลต่อการตีความหมายในเนื้อหาของสาร** ซึ่งผู้บังคับบัญชาของพนักงานควรมีการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ เข้าใจ และเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อให้พนักงานสามารถสอบถามกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง

“อันนี้โดย Judgment ส่วนตัวนะ มองเรื่องการสื่อสารก็คือ **ถ้าสื่อสารทาง Mail พนักงานบางคนไม่ได้เปิดอ่าน แล้วมันเป็นข่าวแท่ง มันเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง** พนักงานอยากจะรู้โดยอ้อมมากกว่า เพราะฉะนั้นแล้วทางที่ดี VP แต่ละฝ่ายก็ควรจะบอกกับพนักงานเป็นระยะ เพราะการอ่านมันแท่ง มันไม่ได้ตีกรอบของความคิด มันจะบรรเจิดจินตนาการไปเรื่อย แต่ถ้าได้มีการพูดประกอบเนื้อหาของ Mail ของข้อความแล้วมันจะตีกรอบความคิดของพนักงานได้ มันเรื่องของ *Interpersonal* และเป็นการสื่อสาร 2 ทางด้วย ในการได้พูดคุยประกอบกับข้อมูลที่สื่อสาร”

สำหรับความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติงานต่ออุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า **หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารภายในเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ควรเป็นส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบ** ซึ่งในปัจจุบันยังมีการสื่อสารภายในธนาคารที่ครอบคลุมกับพนักงานทุกคน เนื้อหาข่าวสารไม่ชัดเจน นายอมร เรืองวิโรจนกุล เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตลาดสาขา สำนักบริหารกลยุทธ์สาขา ได้แสดงความเห็นว่า

“ผมว่าการ *Update* ของข้อมูลข่าวสาร หรือความเคลื่อนไหวในองค์กรมีระดับหนึ่ง แต่ว่าอาจจะยังไม่เพียงพอ ถ้าจะต้องออกมารองรับการเป็น ธ.พ. ตอนนี้อาจจะพอเพราะว่าเราเป็น ธ.ย. แต่พอเป็นธ.พ. เนี่ย การสื่อสารยังเหมือนเดิม ผมว่ายังไม่เพียงพอ เพราะว่าขนาดแค่ตอนนี้เรา

อยู่แค่ ธ.ย. ความเคลื่อนไหวตรงนี้ยังรู้กันแค่ส่วนน้อยจริงๆ และถ้าออกมาเป็น ธ.พ. เนี่ยยังรู้แค่นี้ ยังไงก็ไม่พอครับ.....**ผมไม่ได้มองว่า PR แคล้วคลาดกับคนภายนอกนะ ผมว่า PR ก็คือส่วนหนึ่งที่จะสามารถส่งสารให้กับพนักงานข้างในรู้ได้”** ซึ่งความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับความเห็นของ นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุษยา เจ้าหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสาขาอาวุโส ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานสาขา

นอกจากนี้ นางสาวอุมพร ผานาค เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส ฝ่ายกิจการสาขา 2 ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าช่องทางการสื่อสารภายในมีความเพียงพอแต่ขาดความน่าสนใจในการนำเสนอ และควรเพิ่มความถี่ในการสื่อสารให้มากขึ้น โดยกล่าวว่า **“ช่องทาง แอ่วว่าพอ เรามีเยอะ มีทั้ง Email Intranet FaceBook เยอะ แต่ว่าจะทำยังไงให้ช่องทางเยอะคนสนใจล่ะ.....** PR ควรจะกระตุ้นเตือนเป็นระยะ ว่าตอนนี้เราอยู่ตรงไหนของสถานะแบงก์ มันควรจะไปด้วยกัน”

จากผลวิจัย การศึกษา อุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ พบว่า มีทั้งอุปสรรคระดับมหภาค (Macro barrier) และอุปสรรคระดับจุลภาค (Micro barrier) กล่าวคือ

อุปสรรคระดับมหภาคที่เกิดจากธนาคารใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางในการสื่อสาร ทั้ง อินทราเน็ต และอีเมล แต่การใช้เทคโนโลยีดังกล่าวกับเป็นการสร้างอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูลของ พนักงานธนาคารบางหน่วยงานหรือบางคน เนื่องจากพนักงานบางคนมีหน้าที่ที่ต้องออกไปปฏิบัติงานนอกธนาคาร อาทิ พนักงานการตลาด พนักงานสินเชื่อ ส่งผลให้ไม่สามารถรับทราบข้อมูลได้จากทางช่องทางการสื่อสารดังกล่าวได้ ในขณะเดียวกันพนักงานสาขาบางตำแหน่ง านไม่มีอีเมลสำหรับการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นนโยบายของธนาคาร ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบที่ถูกสื่อสารผ่านทางอีเมลของธนาคาร

ในขณะเดียวกัน **อุปสรรคระดับจุลภาคที่มาจากตัวผู้ส่งสารหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งมีมุมมองหรือทัศนคติต่อตัวพนักงานหรือผู้รับสารว่าไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการยกระดับการเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ** ทำให้ผู้บังคับบัญชาพยายามทำให้เรื่องดังกล่าวเข้าใจง่ายซึ่งผลให้การสื่อสารข้อมูลได้ไม่ครบถ้วน ในขณะเดียวกันทัศนคติของพนักงานหรือ ผู้รับสารก็มีผลต่อการตีความหมายตามประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนต่อการ

ยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ รวมถึงเนื้อหาที่ถูกสื่อสารผ่านทางอีเมล หรืออินเทอร์เน็ต ไม่มีความน่าสนใจหรือดึงดูดให้พนักงานเปิดอ่านเนื้อหาในอีเมล

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า **พนักงานระดับปฏิบัติงานไม่ทราบว่าหน่วยงานใดของธนาคารเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ** เพราะมีการสื่อสาร **ในเรื่องดังกล่าวที่ทับซ้อนกัน** ซึ่งข่าวสารมาจากหน่วยงานสำนักทรัพยากรบุคคลและส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ทั้ง 2 หน่วยงาน เป็นผลทำให้เกิดความสับสนในการรับสารของพนักงาน ซึ่งผลการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานส่วนใหญ่รับทราบข้อมูลการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ จาก หน่วยงานสำนักทรัพยากรบุคคล ผ่าน รูปแบบการประชุมพิเศษ ฝึกอบรม และการสัมมนา มากกว่า หน่วยงานส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ **นอกจากนี้พนักงานยังได้แสดงความคิดเห็นว่าหน้าที่ดังกล่าวควรเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์โดยตรง มากกว่าจะเป็นหน้าที่ของสำนักทรัพยากรบุคคล**

4.2.5 การประเมินผลการดำเนินการสื่อสารของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

ผลการวิจัยพบว่า **ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ไม่มีการประเมินผลการดำเนินการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ**

นายเรืองศักดิ์ วิวัฒการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล มีความกล่าวว่า “ในเบื้องต้น ยังไม่มีการประเมินที่เป็นรูปธรรม ผมว่ามันวัดด้วยความรู้สึกมากกว่า ย้ งไม่มีการประเมินอย่างชัดเจน” ซึ่งตรงกับความเห็นของ นายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ ที่ได้กล่าวว่า

“ตัวนี้เราไม่ได้ประเมินนะว่าสิ่งที่เราสื่อสารไปมันได้ผลหรือไม่ได้ผล เราไม่ได้ทำ แต่เรารับรู้ รับทราบว่าคนส่วนใหญ่รู้ แต่เราไม่ได้ออกไปประเมินว่า เอ๊ะ..สิ่งที่เราประเมินนี้ เราไป Survey ว่าคุณจะต้องรู้ที่เปอร์เซ็นต์ ไม่รู้ที่เปอร์เซ็นต์ เราไม่ได้ทำลักษณะอย่างนั้น แต่รู้ว่าคนส่วนใหญ่นี้รู้ เนื่องจากเวลาเราไปไหนเนี่ย ทุกคนถามว่าตอนนี้ไปถึงไหนแล้ว ไปเป็นยังงี้”

ผลการวิจัยในส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติงาน พบว่าธนาคารยังไม่มีผลการดำเนินการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของผู้บริหารระดับสูง

4.3 ส่วนที่ 3 ความสำเร็จของการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร ของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

เนื่องด้วย ผู้วิจัยเป็นพนักงานของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ดังนั้นนอกจากการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบแล้วนั้น ผู้วิจัยยังได้มีส่วนร่วมในการสังเกตการณ์ และมีประสบการณ์ร่วมในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ของธนาคาร ทำให้มีมุมมองในเชิงมีส่วนร่วมทำให้มีคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในเชิงลึก ถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงยังได้สัมภาษณ์ผ่านมุมมองของพนักงานธนาคารในระดับปฏิบัติงานเพื่อสะท้อนค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมของธนาคาร ซึ่ง ผลการวิจัยดังกล่าวจึงมีมุมมองทั้งของผู้บริหารระดับสูงและมุมมองของพนักงานในระดับปฏิบัติงานต่อความสำเร็จของการสื่อสารภายในธนาคาร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร ในการเตรียมความพร้อมเพื่อยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

จากการค้นหากิจกรรมการสื่อสารผ่านหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ทำให้เห็นว่าธนาคารมีความพยายามใช้วิธีการสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาของแต่ละสาขางานเพื่อสื่อสารให้กับผู้ได้บังคับบัญชารับทราบข้อมูล รวมถึงการใช้ช่องทางในการสื่อสารต่างๆ อาทิ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรม การสัมมนา อีเมล อินทราเน็ต เป็นต้น เพื่อเป้าหมายที่ต้องการให้พนักงานธนาคารรู้สึกภาคภูมิใจในธนาคาร และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป

นางสาวชุตินา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร มีความ เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่เริ่มก่อตั้งมาในระยะเวลาเพียง 5 ปี ซึ่งมีวัฒนธรรมที่หลอมรวมมาจากพนักงานที่มาจากธนาคาร

พาณิชย์อื่นๆ ถึงแม้ว่าธนาคารจะยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ก็ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กรมากนัก

“มองว่า *LH Bank Culture* มันคงไม่เปลี่ยน เหตุผลเพราะว่าสมาชิกของ *LH Bank* ปัจจุบันนี้หลากหลาย และส่วนใหญ่ 70% มาจากพนักงานธนาคารพาณิชย์ด้วยกัน ดูจากฝ่ายที่มาจากธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด เพราะฉะนั้นที่ ว่า *Culture* การทำงานแบบธนาคารพาณิชย์ กับ ธ .ย. สำหรับ *LH Bank* ไม่ต่างกัน วัฒนธรรมการทำงานมันรองรับอยู่แล้ว แต่เนื่องจากการเป็น ธ.ย. มันมีจิตจำกัดในเรื่องของ Volume การทำงาน และอีกอย่างหนึ่งสาขาเราก็มีน้อย เพราะฉะนั้นการที่เราจะทำอะไรเพิ่มที่มันก็ต้อง 60-70% บ้าง เราอยู่ในขนาดเล็ก ถ้าเราเอาระบบควบคุมที่โอโห (เสียงสูง) ทุกขั้นตอนลมหายใจต้องควบคุมเนี่ย มันก็ทำอะไรไม่ได้ เพราะฉะนั้นเราก็ต้องมีระบบควบคุมที่ใหญ่ๆ ที่เป็นสาระสำคัญไม่ให้ธนาคารเสื่อมเสีย นี่ยกตัวอย่าง พี่ว่าในเรื่องของ *Culture* นี่มันไม่เปลี่ยนเท่าไร เพราะคนนี่ปรับ คนถูก drive ในการเป็น ธ.พ. อยู่แล้ว เพราะฉะนั้นเมื่อเป็น ธ .พ. ปุ๊บ มันก็สบาย ยิ่งทำให้เราวิ่งเร็วด้วยซ้ำไป ถูกมั้ย”

ในขณะเดียวกัน นางสาวชุติมา บุญมี ยังให้ความเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงพยายามที่จะสื่อสารกับพนักงานในระดับล่าง โดยใช้รูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการผ่านช่องทางการสื่อสารของธนาคาร “*MD* พยายามสื่อสารข้อความถึงกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ คุณจะเห็นได้ว่าแบบตัวหนังสือมันก็ไม่เป็นทางการ จะมีลูกเล่นอะไรต่างๆ อย่างดูภาพที่ลงใน *intranet* นี้ ก็จะเป็นไปเยี่ยมเยียน มีตอบปัญหาอะไรต่าง ให้ดูว่ามีการสื่อสารกับรุ่นใหม่ในองค์กร ลักษณะของการสื่อสารก็ทำให้องค์กรดูเคลื่อนไหวตลอดเวลาไม่อยู่นิ่ง”

นายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยระบุว่ารูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ส่วน โฆษณาประชาสัมพันธ์ได้ทำการสื่อสารภายในกับพนักงาน โดย พยายามทำให้เนื้อหาของสารควรมีความชัดเจน น่าสนใจ สามารถดึงดูดให้พนักงานส่วนใหญ่ที่เป็นคนรุ่นใหม่เกิดความสนใจและติดตามข่าวสารของธนาคาร

“เรื่องตัวข้อความเนี่ย ทีม PR เนี่ยเราคิดหลายอย่างนะ เวลาเราสื่อสารข้อมูล ถ้าคุณดู *Mail* หรือ *Intranet* หรือตัว *Receiver* ที่เราทำเนี่ย เราจะใช้ภาษาที่เป็นภาษาพูด คือภาษาพูดที่แบบไม่ต้องมาแปลอีกทีหนึ่ง เขียนยังงี้ก็แล้วแต่ให้อ่านปุ๊บ คุณรู้ ...เราพยายามจะ *Clear* ให้อ่านภาษาต่างๆ ง่ายๆ ออก เขียนให้ชัด บอกเลย ทุกคนอ่านแล้วรู้เลยว่าแบบนี้ ไม่ต้องมาถามไม่ต้องมาตีความกันอีก นี่ก็คือวิธีที่เราสื่อสารกันในปัจจุบัน เวลาเราสื่อสารเนี่ย คุณทดลองส่งข้อความที่เป็น *Angsana*

New 16 ไทยลี แล้วไม่มีรูป ไม่มีอะไรเลย คนเค้าเปิดเค้าก็ไม่อยากอ่าน สมมติว่ามีซัก 5-6 บรรทัดเนี่ย ก็ไม่อยากอ่าน เราก็พยายามจะทำข้อมูลอะไรที่มันเป็นตัวหนังสือที่เหมือนกับเป็นการดูหน่อยเป็นตัวสวยๆ งามๆ มีกระพริบ มี Flash พวกเนี่ยเข้าไปอ่าน 5 บรรทัด แต่ที่เราพิมพ์ เราพิมพ์ประมาณหน้าหนึ่ง เพราะมันมีรูปด้วย แต่ถ้าคุณส่ง Forward เฉยๆ ซัก 5 บรรทัดเนี่ย มันก็ Paragraph เดียว ส่งไปเนี่ยผมว่าคนอ่านน้อยแต่เอา 5 บรรทัดมากระจายเป็น 1 หน้า A4 แล้วก็วางมุมเนี่ย ผมว่าคนอ่านเยอะ เท่าที่ถามคุณเนี่ย คนเข้าชออ่าน คืออ่านทีเดียวจบ อ่านจบเลย แต่เค้าอ่านได้หนึ่งหน้า แต่ถ้าคุณส่งแค่ 5 บรรทัด แค่ Paragraph เล็กๆ คนเค้าไม่อ่าน เราก็ใช้วิธีนี้ให้น้องๆ ทำเป็นแบบไม่เป็น Formal เพราะการสื่อสารพวกนี้เราไม่ได้เป็น Formal”

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล มีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเพื่อยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ โดยสำนักทรัพยากรบุคคลพยายามที่จะสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร หรือ Core Value ของธนาคาร คือ **ProACTIVE** ซึ่งประกอบไปด้วย **Professional, Accountability, Teamwork, Integrity, Visioning** และ **Excellence Service** โดยนายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ได้กล่าวว่า

“โอ้โฮ! สำคัญมาก เพราะว่าลองนึกภาพว่า เอร่างกายคนเราเปรียบเทียบกับแล้วกัน ร่างกายคนเราผมมองวัฒนธรรมเป็นส่วนหล่อลื่น เช่น ข้อต่อของเรา ลองนึกภาพดูถ้าไม่มีน้ำหล่อเลี้ยง เราก็จะเจ็บปวดมาก วัฒนธรรมเหมือนตัวสอดแทรกมันจับต้องไม่ได้ แต่มันรู้สึก และวันนี้นะเราเป็น ธ.ย. เนี่ยความซับซ้อนมันน้อยมากๆ นะ ถ้าเทียบกับแบงก์อื่น วัฒนธรรมองค์กรมันเป็นน้ำหล่อเลี้ยงถ้าร่างกายขาดตามข้อต่อต่างๆ แม้กระทั่งหลอดเลือด ถ้าพวกคุณไม่กินน้ำเยอะ เลือดก็จะข้นในการสูบฉีดก็ลำบาก ผมจึงมองว่าวัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญ วันนี้เราพยายามปลูกฝังในเรื่องการเป็น **PROACTIVE** สิ่งที่เป็นตัวคุณมากที่สุดคือการเป็นมืออาชีพที่สามารถควบคุมหมดทุกอย่าง และคุณจะเป็นองค์กรเล็ก องค์กรใหญ่ คุณจะเป็น *Smart* แคไหน ดูที่ความเป็นมืออาชีพ”

ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่รวบรวมพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมาจากหลากหลายธนาคาร แต่ละคนจะมีทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมที่ติดตัวมาก่อนที่เข้ามาทำงานที่ธนาคาร ดังนั้น หากธนาคารไม่มีกระบวนการหล่อหลอมทางวัฒนธรรมและสังคม ย่อมจะก่อให้เกิดปัญหา ดังที่ นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล มีความเห็นว่า

“เราเป็นแบงก์ใหม่ เราเป็นศูนย์รวมของคนที่มาหลายๆ แบงก์ แต่ละคนจะมีวิถีคิด วิถีการทำงานที่ถูกหล่อหลอมมาจากองค์กรเดิมของตัวเอง...วันนี้เรามี 850 Style มันคงวุ่นวายมากจริงๆ ทำอย่างไรที่ทำให้ 850 Style เหลือแค่ One Style **เราไม่ได้คาดหวังจะให้คุณเปลี่ยน คุณยังเป็นตัวคุณอยู่ แต่ทำอย่างไรให้มันเป็นการปรับ ณ เวลาที่ทำงานร่วมกัน คุณต้องปรับมาเป็น Style ปรับโหมดเป็น LH Bank ตัวที่บอกว่าเป็นตัวหนึ่งคือแก่นคือ Core Value มีฉะนั้นมันจะวุ่นวายตายเลย** แต่ละคนก็เก่งกันทั้งนั้นแหละ...เราจำเป็นต้องใช้คนมีประสบการณ์จากแบงก์มา วันนี้ 800 กว่าคน เรามีครบทุกแบงก์นะ ...แบงก์เก่า เขาผ่านการลองผิดลองถูกมา 10 20 30 ปี วันที่คุณไปเข้าเนี่ย คุณไปเรียนรู้ระบบที่มัน Success แล้วคุณหยิบมาใช้ แต่มาอยู่ที่นี่คุณต้องเริ่มใหม่นั้นคือสิ่งที่จะทำให้คนมีความเข้าใจตรงกันในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ Culture”

ผลการวิจัยในส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติงานทั้ง 3 ท่าน พบว่า **วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารมีปทัสถานแบบเป็นกันเอง ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง** โดยไม่ต้องมีลำดับชั้นมากเหมือนองค์กรขนาดใหญ่ นางสาวอุมาพร ฝานาค เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส ฝ่ายกิจการสาขา กล่าวว่า “พวกหนูจะมีความเป็นกันเองเยอะกว่าที่เคยอยู่มานะ ถ้ามีปัญหาอะไรเราสามารถเข้าสื่อสารกับนายโดยตรงเลยนะ ไม่ต้องผ่านแบบ 1 2 3 4 5 พอมีปัญหา สามารถเกาะห้องเข้าไปได้เลย โดยที่ไม่ต้องทำเรื่องขอว่าอยากเจอ ผอ . ท่านนี้ แต่ **เราสามารถโทร Say Hi เกาะห้องคุยได้เลย มันดูเป็นกันเอง และดูอุ่นใจมากกว่า**”

ธนาคารมีการสื่อสารภายในเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร ภายใต้โครงการ “New Comer Welcome” เพื่อเตรียมพร้อมให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของธนาคาร นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล กล่าวว่า

“เราทำเป็น New Comer Welcome คือ พนักงานที่เริ่มทำงานใหม่วันแรก เราก็จะไม่รอเขาต้องเข้าปฐมนิเทศ เพราะบางทีต้องรอเวลา 2 หรือ 3 เดือน ในวันแรกของการทำงาน เราก็ต้องมาเป็นลักษณะ Part ของการ Welcome ตรงนั้นเป็นลักษณะของ HR ทำเองนะ **เราก็จะบอกว่ามาอยู่ที่นี่วัฒนธรรมเป็นอย่างไร ไม่ต้องตกใจ ห้องน้ำเป็นอย่างไร หาที่กินที่ไหน เพราะเป็นการบอกถึงการใช้ชีวิตประจำวัน**”

นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังมีโครงการ “Branch Visit” เพื่อออกไปพบปะกับพนักงานสาขา และเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ซึ่งนายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล กล่าวว่า

“*Branch Visit* เราพยายามทำเป็นโครงการนำร่องว่า อย่างน้อยปีหนึ่งเราไปเยี่ยมเขา การไปเยี่ยมอย่างน้อยมันได้ผลทางจิตวิทยา ซึ่งผลทางจิตวิทยาเราได้รับ Feedback มาคือสำนักงานใหญ่ยังเห็นเขาอยู่ ผลทางจิตวิทยา นั่นคือตรงนี้จะผลของความเป็นทีม ความรู้สึกที่ดี อย่างล่าสุดเมื่อปลายเดือนที่แล้วผมก็ไปเยี่ยมที่ภูเก็ต ไปเยี่ยมบู๊ปได้พูดคุยกันซื้อขนมไปให้เอาเค้กไปอวยพรวันเกิด ซึ่งเขาไม่คาดหวังว่าจะมีอย่างนี้เราก็เอาเค้กไปอวยพรเขา เสร็จบู๊ปเราก็ล้อมวงคุยกัน คุยเรื่องราวที่เราอยากสื่อสารด้วย สิ่งที่ผมไปเยี่ยมครั้งนี้เราก็ไปสื่อเรื่องของการ ธ.ย. เป็น ธ.ย. สื่อเรื่องการที่เราปรับปรุงโครงสร้างองค์กร พวกนี้ถือเป็นช่องทางที่เราทำเรื่องของ Branch Visit”

นายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ ได้ให้ความเห็นว่า การสื่อสารภายในธนาคารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น ทาง **ส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้เตรียมการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติให้กับพนักงานใหม่ผ่านเรื่องราวของพนักงานในรุ่นแรกๆ ของการก่อตั้งธนาคารเป็นธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย** จนกระทั่งในปัจจุบันธนาคารมีความพร้อมและขีดความสามารถที่จะยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ โดยนายวิเชียร อมรพูนชัย ได้กล่าวว่า

“ในส่วนที่ทีม *PR* จะทำคือไปจ้างตัวทำ *Presentation Slide* ชัก 30 นาที เหมือนที่มาก็ไปตั้งแต่ปี 48 ตั้งแต่ตอนที่เปิดแบงก์จนถึงบัดนี้ และจะไปอนาคตเนี่ยทำยังไง เราจะให้พนักงานรับรู้ รับทราบความเหน็ดเหนื่อยยากลำบากของพนักงานรุ่นเก่าจาก 100 กว่าคนมาเป็น 800 มาเป็น 1,000 อนาคตเค้าจะไปทางไหน นี่คือการเหมือนกับให้รู้ทิศทาง แนวทางของแบงก์ด้วยส่วนหนึ่ง อันนี้เป็นเรื่องภายใน”

การวิจัยเรื่อง ความสำเร็จของการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร ของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า **วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารมีส่วนสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารดังกล่าว ถึงแม้ว่าธนาคารจะเป็นองค์กรที่มีพนักงานที่หลากหลาย มีประสบการณ์การทำงานมาจากธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ซึ่งแต่ละคนก็จะนำมีความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของตนเองติดตัวมา อย่างไรก็ตามเมื่อพนักงานเข้ามาทำงาน ธนาคารก็จะมีกระบวนการขัดเกลาทางสังคม เพื่อหลอมรวมค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมให้เป็นหนึ่งเดียว โดยใช้การสื่อสารผ่านสัญลักษณ์ของธนาคารที่สะท้อนผ่านการแต่งกายที่เป็นชุดยูนิฟอร์มของธนาคาร หรือแม้แต่การเตรียมทำ *VDO Presentation* เพื่อถ่ายทอดเรื่องราวความเป็นมาของธนาคาร และพนักงานรุ่นก่อตั้งธนาคาร เพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในธนาคาร**

นอกจากนี้ ธนาการยังได้มีการสื่อสารภายในธนาการผ่านรูปแบบของกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ อาทิ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนา การเยี่ยมสาขา เป็นต้น โดยใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ใช้ภาษา หรือรูปภาพที่เข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถสื่อสารไปยังพนักงานของธนาการที่ส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ ความสำเร็จในการสื่อสารภายในธนาการที่ครอบคลุมในหลายๆ มิติ ส่งผลทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมหลัก (Core Culture) ของธนาการขึ้น โดยแสดงให้เห็นจากการที่พนักงานในระดับปฏิบัติงานรู้สึกได้ถึงความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นผลดีต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาการในการยกระดับเป็นธนาการพาณิชย์เต็มรูปแบบ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change in Organization)

ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินกิจการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2548 โดยได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาธนาคารได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า นอกจาก นี้ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึง โดยสาขาของธนาคารมีการเพิ่มขึ้นจาก 6 สาขา ในปี 2549 เป็น 36 สาขา ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2554 (อ้างถึงใน หนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุน บริษัท แอล เอช ไฟแนนซ์เซียล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน : 2554) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าธนาคารมีการพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kimberly & Miles (1980) และ Hannan & Freeman (1989) (อ้างถึงใน Katherine M. 2009 : 180) ที่กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นเรื่องธรรมชาติ องค์กรจะมีวงจรชีวิตโดยแบ่งเป็นช่วงต่างๆ กันตั้งแต่ช่วงการเจริญเติบโต (growth) ที่พัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า จนกระทั่งองค์กรสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) และในที่สุดก็จะเข้าสู่ช่วงภาวะถดถอย (Decay)” ซึ่งในขณะนี้ธนาคารอยู่ในช่วงของการเจริญเติบโตเพื่อเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับจากธนาคารพาณิชย์รายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

จากผลการวิจัยพบว่า ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ นางสาวชุติมา บุญมี ผู้อำนวยการสำ นักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร (Compliance) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการทำหน้าที่ประสานงาน และรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคาร เพื่อนำเสนอข้อมูลต่อธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อขอยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ได้ระบุว่า ภายใต้น แผนพัฒนาสถาบันการเงินฉบับที่ 2 ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ระบุไว้ว่า สถาบันการเงินหรือธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยมีเงินทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10,000 ล้านบาทขึ้นไป และมีความพร้อมในด้านธุรกิจ ด้านแผนพัฒนาระบบงาน และความพร้อมทางด้านบุคลากร สถาบันการเงินหรือธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยนั้นสามารถที่จะขอยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบได้ โดยมีขั้นตอนขั้นตอนตามกฎหมายและกฎระเบียบที่ชัดเจน ซึ่งต้องผ่านความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ให้ความเห็นชอบและประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา และให้ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้พิจารณาในเนื้อหาสาระตามที่กระทรวงการคลังได้กำหนด เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้วธนาคารก็ต้องยื่นเรื่องกับธนาคารแห่งประเทศไทยอีกครั้ง เพื่อขอรับใบอนุญาตเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ และกิน License ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยต่อกระทรวงการคลังผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย พร้อมแจ้งกำหนดวันเปิดการเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบอย่างเป็นทางการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อยตามแนวคิดของ Samuel C. Certo (2005) ที่ระบุว่าสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีด้วยกัน 2 ประการ กล่าวคือ

สาเหตุที่ 1 แรงกดดันจากภายนอก (External force) ที่มาจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง คู่แข่งขันทางธุรกิจ เทคโนโลยี รวมถึงกฎระเบียบนโยบายของภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การแข่งขันทางธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่ค่อนข้างรุนแรง ประกอบกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่รวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) โดยจะส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิต และการลงทุนได้อย่างเสรีในภูมิภาคอาเซียน ส่งผลให้แต่ละธนาคารพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ ตามแผนพัฒนาสถาบันการเงินฉบับที่ 2 ภายใต้นโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ต้องการสร้างให้ธนาคารภายในประเทศมีการเตรียมความพร้อมและความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินจากต่างประเทศได้ในอนาคต ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นแรงกดดันจากภายนอก ที่ส่งผลให้ เมื่อธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย มีความสามารถเพิ่มเงินทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10,000 ล้านบาทขึ้นไป ธนาคารจึงสามารถที่จะขอยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็ม

รูปแบบ และสามารถให้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

สาเหตุที่ 2 แรงกดดันจากภายใน (Internal force) ที่มาจากบุคลากร ระบบในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงโครงสร้างองค์กร เมื่อธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย ได้เปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 5 ปี ทำให้ธนาคาร มีความพร้อมในด้านธุรกิจ ด้านแผนพัฒนาระบบงาน และความพร้อมทางด้านบุคลากร ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นแรงกดดันภายในให้ธนาคารมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ของ ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า **รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolution change) สอดคล้องกับแนวคิดรูปแบบและลักษณะการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Alvesson 2002** (อ้างถึงใน เสริม กัลยารัตน์, 2550 : 13-14) ที่อธิบายว่า “องค์กรเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงเงื่อนไขสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรที่ได้ออกแบบการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้าจะบูรณาการค่านิยมใหม่เข้ากับวัฒนธรรมเดิม องค์กรจะค่อยๆ เปลี่ยนผ่านจากจุดเดิมไปยังจุดใหม่ และหยั่งรากลงไป เพื่อสร้างและหลอมรวมค่านิยมขององค์กรให้กับสมาชิก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการนี้เป็นสิ่งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ” ทั้งนี้ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นพนักงานของธนาคาร ซึ่งมีส่วนร่วมกับประสบการณ์ โดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเพื่อยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ รวมถึงจากค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังรวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 คน ทั้งในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับปฏิบัติงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า **ธนาคารมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบเพื่อให้สามารถแข่งขันในธุรกิจธนาคาร และได้มีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ทั้งด้านการพัฒนาธุรกิจ ด้านการพัฒนาระบบงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร รวมถึงปลูกฝังและหลอมรวมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารให้กับพนักงานของธนาคาร เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ**

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาทฤษฎีแรงผลักและแรงต้านในการเปลี่ยนแปลง (Force field Theory of Change) ของ Kurt Lewin (อ้างอิงใน George and Jones, 2002) ที่ระบุว่าภายในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงจะประกอบไปด้วยแรง 2 แรง ได้แก่ แรงผลัก ซึ่งจะเป็นการผลักดันให้องค์กรไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่งโดยเฉพาะ ในขณะที่เดียวกันก็จะมีแรงต้าน ที่ลดแรงผลักซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรในการเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทั้งนี้้องค์กรที่พยายามจะเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดการโต้ตอบระหว่างกันระหว่างแรงผลักดัน ที่จะจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง กับแรงต่อต้านหรือคัดค้านจากบุคลากรภายในองค์กรในรูปแบบต่างๆ ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะเป็นผลดีและเป็นผลประโยชน์ต่อองค์กรก็ตาม ดังนั้น้องค์กรจึงต้องพยายามที่รักษาความสมดุลระหว่างแรงทั้งสอง

ผลการวิจัย พบว่า **ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย ไม่พบแรงต่อต้านหรือคัดค้านจากพนักงานภายในธนาคาร เนื่องจาก ธนาคารได้มีการกำหนดเป้าหมายการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบอย่างชัดเจน ประกอบกับการที่ธนาคารต้องปฏิบัติตามแผนพัฒนาสถาบันการเงินฉบับที่ 2 ของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมถึงพนักงานส่วนใหญ่ของธนาคารเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์จากธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ส่งผลให้ไม่มีแรงต่อต้านจากพนักงานธนาคาร**

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ของ Cornner, P & Lake (1994) ที่ได้นำเสนอว่า ขั้นตอนการละลายพฤติกรรม (Unfreezing Stage) เป็นขั้นตอนการปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้พร้อมสำหรับอนาคต ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า เพื่อลดการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร สำนักงานทรัพยากรบุคคลได้มีกำหนดการจัดปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ ซึ่งถือเป็นกระบวนการขัดเกลาทักษะ รวมถึง การฝึกอบรมสัมมนาให้กับผู้บริหารและพนักงาน และการออก เยี่ยมสาขา ก็เพื่อให้พนักงาน รับทราบเป้าหมายของธนาคาร และ มีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้เกิดแรงผลักดันหรือการสนับสนุนจากพนักงานธนาคารที่จะให้ความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อผลักดันทำให้ธนาคารเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในระดับจากธนาคารพาณิชย์รายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ อัน จะนำผลดีมาสู่ตัวพนักงานและธนาคาร

5.2 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารเพื่อการจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของ ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ผ่านการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของธนาคาร ซึ่งเป็นมุมมองของบุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในธนาคารและการจัดการ การเปลี่ยนแปลงของธนาคารเพื่อยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ รวมถึงมุมมองของผู้ปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ในบริบทของผู้รับสาร และได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร ทั้งนี้ผู้วิจัยเองก็เป็นพนักงานของธนาคารและมีประสบการณ์ตรงกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงขอสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัยโดยจะเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ดังนี้

5.2.1 ส่วนที่ 1 นโยบายและประเมินผลการดำเนินการสื่อสารของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

สรุปผลการวิจัย พบว่า **ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ไม่มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในด้านการสื่อสารของธนาคาร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารที่จะยกระดับจากไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ** แต่หน่วยงานภายในต่างๆ ของธนาคารจะมีบทบาทและ หน้าที่ตามความรับผิดชอบของหน่วยงานตนเอง โดยใช้กิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารต่างๆ เพื่อสื่อสารข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารให้กับพนักงานรับทราบ ทั้งนี้หน่วยงานหลัก 3 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารของธนาคารกับหน่วยงานภายนอกธนาคาร และภายในธนาคาร ได้แก่ สำนักกำกับธนาคาร และส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ และสำนักทรัพยากรบุคคล

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาเรื่องนโยบายการสื่อสารเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ พบว่า **ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ไม่มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในด้านการสื่อสารของธนาคาร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารที่จะยกระดับจากไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ**

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าธนาคารจะไม่มีกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารอย่างเป็นทางการ แต่ การสื่อสารภายในธนาคารก็เกิดขึ้นภายในหน่วยงานต่างๆ ของธนาคาร โดยจะมีบทบาทหน้าที่ตามความรับผิดชอบของหน่วยงานตนเอง ซึ่งจะใช้กิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารต่างๆ เพื่อสื่อสารข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารให้กับผู้บริหารและพนักงานรับทราบข้อมูลอยู่เป็นระยะๆ ซึ่งสอดคล้องกับนิยามความหมาย “การสื่อสารในองค์กร” ของ กริช สืบสนธิ์ (2537) ที่ระบุว่า การสื่อสารในองค์กร คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ทั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน ได้แก่ 1. สำนักกำกับธนาคาร 2. สำนักกรรมการผู้จัดการ ส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ 3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

จากแนวคิดเรื่อง “เป้าหมายหรือหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร” ของ Lee O. Thayer (1969) (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545) ที่นำเสนอไว้ว่า การสื่อสารมีหน้าที่ในองค์กรมีหน้าที่เพื่อป้อนข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกภายในองค์กร ได้ทราบถึงเป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างองค์กร และสมาชิกขององค์กร และเป็นการให้คำสั่งหรือรับคำสั่งของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น **หน่วยงานทั้ง 3 หน่วยงานจึงได้ทำหน้าที่เพื่อสื่อสารทั้งภายนอกและภายในธนาคารเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน คู่ค้า และลูกค้าของธนาคาร รวมถึงธนาคารแห่งประเทศไทย และกระทรวงการคลังซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลกิจการธนาคารให้เป็นไปตามข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ต่างๆ** ได้รับทราบข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

5.2.1.1 การสื่อสารภายนอกธนาคาร

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลพบว่า สำนักกำกับธนาคารมีหน้าที่ในการสื่อสารระหว่างธนาคารกับหน่วยงานภายนอก โดยประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลว่าโอกาสของธนาคารในการยกระดับเป็น ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ เพื่อที่สำนักกำกับธนาคารจะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาสื่อสารให้กับผู้บริหารและพนักงานของพนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน และเป็นการเตรียมความพร้อมของพนักงานทุกคนในธนาคารเพื่อให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ **การที่ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารให้ข่าวเพื่อประชาสัมพันธ์ธนาคารอย่างสม่ำเสมอก็เป็นโอกาสที่จะสื่อสารกับบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกองค์กร ก็เป็นการสื่อสารกับภายนอกธนาคารก็เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธนาคาร** แต่ก็ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นเรื่อง “หน้าที่ของการสื่อสาร” ของ เสนาะ ดีเยาว์ (2541) ที่แสดงความเห็นว่า “การสื่อสารมีหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร”

ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้ใช้การสื่อสารระดับมวลชน (Mass Communication) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “ระดับของการสื่อสาร” ของ เสนาะ ดีเยาว์ (2542) โดยหน่วยงานได้มีการวางแผนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้าของธนาคารและบุคคลทั่วไป รับทราบข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ และจดหมายแจ้งลูกค้าให้รับทราบข่าวสารเมื่อธนาคารมีการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ค้นพบว่า ธนาคารจะโฆษณาประชาสัมพันธ์โดยไม่เน้นคำว่า “ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย” เพราะคนส่วนใหญ่หรือลูกค้าไม่รู้ถึงความแตกต่างระหว่างธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย กับธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ซึ่งธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยมีข้อจำกัดในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ กล่าวคือ ธนาคารจะสามารถให้บริการทางด้านสินเชื่อได้เฉพาะลูกค้าที่เป็นประชาชนรายย่อยและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) เท่านั้น ในส่วนของบริการทางด้านเงินฝากและบริการด้านอื่นๆ ธนาคารสามารถให้บริการในทุกประเภทลูกค้า

5.2.1.2 การสื่อสารภายในธนาคาร

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลในส่วนของการสื่อสารภายในธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ได้แสดงให้เห็นว่า **ธนาคารไม่มีการกำหนดนโยบายการสื่อสารภายในธนาคารอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคารจะทำหน้าที่ตามบทบาทความรับผิดชอบของตนเอง โดยจะทำการ สื่อสารข้อมูลข่าวสารให้กับพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ**

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร ได้แก่ ส่วนโฆษณา ประชาสัมพันธ์ได้เตรียมแผนงานด้านการสื่อสารภายในธนาคาร โดยให้ความสำคัญกับพนักงานธนาคาร ซึ่งเป็นเป้าหมายของการสื่อสารในองค์กรที่ Lee O. Thayer (1961) (อ้างถึงใน สร้อย ตระกูล อรรถมานะ, 2542:340-341) ได้กล่าวไว้ว่า “การสื่อสารในองค์กรเพื่อป้อนข่าวสารข้อมูลให้สมาชิกภายในองค์กรให้ทราบ เป็นสิ่งที่ต้องกระทำในทุกๆ วัน เพื่อยืนยันให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบถึงเป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างองค์กรและสมาชิกขององค์กร” ดังนั้นเมื่อส่วนโฆษณา ประชาสัมพันธ์ได้ทำการสื่อสารข้อมูลดังกล่าวให้กับพนักงานรับทราบ พนักงานก็จะสามารถสื่อสารกับลูกค้าของธนาคาร และบุคคลทั่วไปรับทราบเรื่องดังกล่าวได้เช่นกัน

Lee O. Thayer ยังได้ระบุอีกว่า เป้าหมายของการสื่อสารภายในธนาคารยังเป็นการ ประเมินผลงาน หรือผลกิจกรรมของสมาชิกในองค์กรอย่างสม่ำเสมอได้ว่าปฏิบัติงานเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ขององค์กรได้เพียงใด ซึ่งผลสรุปจากการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวที่พบว่า หากฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารระดับสูงสามารถประเมินได้ว่าเมื่อธนาคารได้รับการยกระดับเป็น ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ คณะทำงานที่มีส่วนรับผิดชอบเรื่องดังกล่าวจะมีการปฏิบัติงานอย่างไร และใช้เวลาเท่าใด เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกันส่วนโฆษณา ประชาสัมพันธ์ได้ทำหน้าที่เป็นตัวกลางของการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน ดังจะ เห็นจากผลการวิจัยที่ระบุว่า กรรมการผู้จัดการของธนาคารจะใช้ช่องทางการสื่อสารภายในธนาคาร เพื่อสื่อสารกับพนักงาน ซึ่งช่องทางการสื่อสารต่างๆ เป็นความรับผิดชอบของส่วนโฆษณา ประชาสัมพันธ์

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์จะเป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ รับผิดชอบด้านการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรของธนาคารทั้งภายในและภายนอกธนาคาร แต่ ผลการวิจัยได้มีข้อค้นพบอีกด้านที่ปรากฏว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการ สื่อสารภายในธนาคารให้กับพนักงานรับทราบข้อมูลข่าวสารเช่นเดียวกัน โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ที่ใช้ช่องทางการสื่อสารภายในธนาคารของตนเองผ่านอินเทอร์เน็ต การฝึกอบรมสัมมนา และการออกเยี่ยมชมสาขา เพื่อเป็นสื่อสารให้กับพนักงานรับทราบข้อมูล

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวอาจส่งผลให้การสื่อสารภายในธนาคารเกิดไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ หรือมีการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันได้ ซึ่งจะเห็นผลวิจัยที่ระบุว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานได้แสดงความเห็นไว้ว่า การรับทราบข้อมูลเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ส่วนใหญ่จะได้รับข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลมากกว่าส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ ซึ่งหน่วยงานโฆษณาสัมพันธ์ควรจะเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารของธนาคาร

นอกจากนี้ ข้อเสนอผลการวิจัยด้านการสื่อสารภายในธนาคารตามความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติงานพบว่า เนื้อหาที่เกี่ยวกับการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบที่ส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ และฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำการสื่อสารออกไปกับพนักงานผ่านช่องทางอีเมล อินเทอร์เน็ต การประชุมพิเศษ และการฝึกอบรมสัมมนา มีเนื้อหาเพียงเล็กน้อย และขาดความต่อเนื่อง ในขณะที่การรับทราบข้อมูลดังกล่าวส่วนใหญ่จะได้รับจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานของพนักงานโดยตรง

ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อสังเกตถึงสาเหตุบางประการที่ทำให้การสื่อสารภายในของธนาคารเรื่อง การยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ เป็นไปอย่างคลุมเครือ ไม่ชัดเจน อาจเป็นเพราะว่า การยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบจำเป็นต้องได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย และความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังอย่างเป็นทางการ จึงอาจส่งผลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจไม่สามารถสื่อสารภายในหรือการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบเรื่องดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารภายในธนาคารจะเกิดประสิทธิผลได้หรือไม่ ตามแนวคิดของ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ (2550) ได้นำเสนอว่า “ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ซึ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารภายในองค์กร ผู้บริหารต้องมีความชำนาญในการรับรู้และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร ตลอดจนชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการสื่อสารว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ” ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า หากธนาคารมีการกำหนดนโยบายการสื่อสารเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่

ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ และผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร ก็จะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงของธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5.2.2 ส่วนที่ 2 การวิจัยกิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

5.2.2.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication)

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยในส่วนของการสื่อสารแบบเป็นทางการ แสดงให้เห็นว่า สำนักรู้เกี่ยวกับการธนาคารเป็นหน่วยงานของธนาคารที่มีรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ โดยได้มีการจัดทำรายงานเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง และการ รายงานความคืบหน้าในการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบต่อที่ประชุมของฝ่ายจัดการที่จัดขึ้นทุกๆ เดือน ซึ่งมีผู้บริหารระดับสายงาน หรือระดับฝ่ายเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550:201) ที่ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กรโดยระบุว่า การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) เป็นการสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นนั้นจะทำให้องค์กรได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นจากผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า การรายงานสถานะความคืบหน้าของการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบของสำนักกำกับธนาคาร ให้ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงรับทราบ เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนงบประมาณประจำปี และสามารถวางแผนเตรียมความพร้อมในการทำงานในอนาคต

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวทางการศึกษารูปแบบการสื่อสารในองค์กรของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550:227) ที่มีรูปแบบการสื่อสารที่เป็นการสื่อสารแบบการใช้ภาษาหรือวจนภาษา (Verbal Communication) และการสื่อสารแบบการใช้ภาษาหรืออวจนภาษา (Nonverbal Communication) เป็นการสื่อสารโดยใช้ภาษาท่าทาง การแสดงสีหน้า การเคลื่อนไหวของร่างกาย หรือ ใช้สัญลักษณ์รูปภาพ ผลสรุปการวิจัยพบว่ากิจกรรมการสื่อสารภายในธนาคารของสำนักกำกับธนาคารมีรูปแบบการสื่อสารที่เป็นแบบการใช้ภาษา (Verbal Communication) เพื่อรายงานผลการดำเนินงานของธนาคารในการยื่นเรื่องต่อธนาคารแห่งประเทศไทย และกระทรวงการคลัง ให้กับกรรมการธนาคาร กรรมการบริหาร และกรรมการผู้จัดการ ของธนาคาร รวมถึงคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นหน่วยงานบังคับบัญชาโดยตรงกับสำนักกำกับธนาคาร ซึ่งวิธีการสื่อสารแบบดั้งเดิมเป็นสิ่งที่ขาด

ไม่ได้ ดังจะเห็นได้จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดให้ความสำคัญกับการประชุม ทั้งในระดับฝ่ายจัดการ ระดับสายงาน และระดับการบังคับบัญชา ดังเช่นที่ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาประชุมเป็นการถ่ายทอดสถานะของการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ในขณะที่เดียวกันพนักงานในระดับปฏิบัติงานก็รับทราบข้อมูลดังกล่าวจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานผ่านการประชุม

อย่างไรก็ดีกิจกรรมการสื่อสารที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยก็ถือว่าเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการประสานกิจกรรมขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งจะเห็นได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความสำคัญการสื่อสารด้วยอีเมล และอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะเห็นได้จากส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ และฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีการใช้อีเมล และอินเทอร์เน็ต เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย สามารถส่งข้อมูลได้หลายๆ คน ในขณะเดียวกันการใช้อีเมล และอินเทอร์เน็ต แทนกิจกรรมการสื่อสารด้วยการเขียนแบบดั้งเดิม เช่น จดหมายเวียน บันทึกข้อความ หนังสือภายใน ผลการวิจัยมีข้อสังเกตประการหนึ่งที่พบจากการให้ข้อมูลของผู้บริหารส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ และพนักงานในระดับปฏิบัติงาน คือ หน้าที่ของพนักงานบางคนที่ต้องออกไปพบลูกค้าภายนอกธนาคาร หรือพนักงานบางคนไม่สามารถเข้าถึงอีเมลได้ โดยเฉพาะพนักงานสาขาของธนาคารที่ไม่มีอีเมลส่วนบุคคลทั้งหมด ทำให้พนักงานบางคนไม่สามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารได้ รวมทั้งอีเมลจำนวนมากซึ่งถ้าเปิดอ่านทุกฉบับก็จะทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นความสำคัญของการประชุมยังคงเป็นกิจกรรมการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) ที่นิยมใช้เพื่อสื่อสารภายในธนาคาร จากการศึกษารูปแบบการสื่อสารของ Max Weber's Theory of Bureaucracy (1946, 1947) (อ้างถึงใน Katherine M.,2009:22-24) ผลการวิจัยพบว่าการประชุมเป็นการสื่อสารแบบระดับบนลงล่าง (Downward Communication) ธนาคารมีโครงสร้างลำดับชั้น แต่ละสายงานมีหน้าที่รับผิดชอบ และความเชี่ยวชาญที่ชัดเจน เป็นการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา เพราะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ การสั่งงาน หรือการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบนโยบาย และการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ นอกจากนี้ ผลการศึกษา กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติงานทั้งหมดระบุว่าได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ผ่านการประชุมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารแบบระดับบนลงล่างข้างต้น

ในขณะเดียวกัน แนวคิดของ ธนวรรธ ตั้งสินทร์ พยศิริ (2550) ที่อธิบายถึงการสื่อสารแบบแนวนอน หรือการสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication) ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการประสานงาน สอบถาม หรือปรึกษาหารือโดยมักจะใช้รูปแบบการประชุม ข้อค้นพบในการวิจัยพบว่า สำนักกำกับธนาการใช้การสื่อสารแบบแนวนอนเพื่อ รายงานสถานะของการยกระดับการเป็นธนาการพาณิชย์เต็มรูปแบบให้กับผู้บริหารสายงานหรือหัวหน้างาน ผ่านรูปแบบการประชุมฝ่ายจัดการที่จัดขึ้นในเดือนละครั้ง เพื่อให้ผู้บริหารสายงานได้นำข้อมูลดังกล่าวไปสื่อสารให้กับพนักงานในสายการบังคับบัญชาอีกต่อไป นอกจากนี้การประชุมระหว่างผู้บริหารของแต่ละสายงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับเป็นธนาการพาณิชย์เต็มรูปแบบก็เป็นการสื่อสารเพื่อแบ่งปันข้อมูล และก่อให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงาน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าการสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นบน (Upward Communication) โดยสำนักกำกับธนาการได้มีการรายงานความคืบหน้าในการปฏิบัติงาน และปัญหาอุปสรรคในขึ้นเรื่องต่อธนาการแห่งประเทศไทย และกระทรวงการคลังให้กับ กรรมการบริหาร กรรมการธนาการ และกรรมการผู้จัดการเพื่อรับทราบข้อมูล

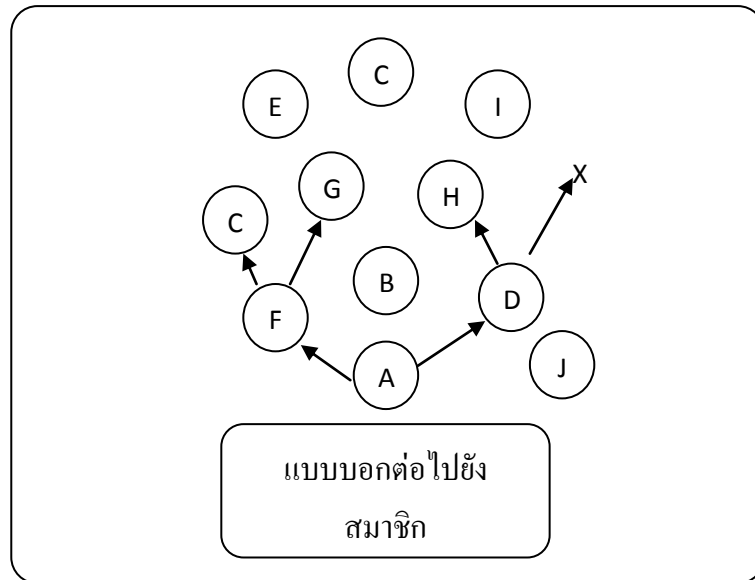
ข้อค้นพบอีกด้านของการสื่อสารอย่างเป็นทางการผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต และอีเมลที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ระบุว่าได้มีการสื่อสารภายในเรื่องการยกระดับเป็นธนาการพาณิชย์เต็มรูปแบบนั้น กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานให้ข้อมูลยังไม่ปรากฏให้เห็นทางอินเทอร์เน็ต และอีเมลอย่างชัดเจน

5.2.2.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยในส่วนของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ตามแนวคิดของ Samuel C.(2552:224) ที่อธิบายว่าการสื่อสารภายในองค์กรแบบไม่เป็นทางการเป็นการเสริมข้อมูลให้การติดต่อสื่อสารสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จากกิจกรรมการสื่อสารภายในของธนาการได้มีการปรับวิธีการสื่อสารภายในเพื่อนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับเป็นธนาการพาณิชย์เต็มรูปแบบ ด้วยการสอดแทรกเนื้อหาไว้ในช่องทางการสื่อสารต่างๆ ธนาการ ผ่านเครื่องมือทางการสื่อสารได้แก่ อินเทอร์เน็ต อีเมล การบรรยายสัมมนา การออกเยี่ยมพนักงานสาขา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความหลากหลายของช่องทางการสื่อสาร ทำให้พนักงานรับทราบ ข้อมูลดังกล่าวผ่านเครื่องมือทางการสื่อสาร ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์สร้างขึ้นมา

ในขณะที่หน่วยงานที่ทำหน้าที่สื่อสารภายในธนาคารจะดำเนินการสื่อสารกับพนักงานเป็นระยะโดยผ่านการประชุมกับฝ่ายจัดการของธนาคาร โดยไม่ใช้การสื่อสารในรูปแบบเป็นลายลักษณ์อักษร เอกสาร หรือจดหมายเวียนภายในธนาคาร แต่ผู้บริหารแต่ละสายงานที่เข้าร่วมประชุมจะเป็นผู้สื่อสารให้กับพนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชารับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารในองค์กรของ Farace, Monge, and Russel (1977) (อ้างถึงใน Katherine M., 2009:58-59) ได้อธิบายว่าองค์กรเป็นระบบที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchical ordering) และยังมีระดับที่ซ้อนไปอีก (Subsystem) และภายในหน่วยงานก็มีระบบย่อยๆ (Supersystems) ลงไปอีกเปรียบได้กับอวัยวะต่างของมนุษย์ที่มีหน้าที่ของตนเองที่ต้องทำงานร่วมกัน (Interdependence) ดังนั้นการที่ผู้บริหารแต่ละสายงานมีการประชุมร่วมกันในทุกๆ เดือนเพื่อรับทราบข้อมูลในการยกระดับการเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ดังนั้นผู้บริหารสายงานก็จะต้องสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการประชุม ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลำดับชั้นไป ทั้งนี้ในแต่ละสายงานก็จะประกอบไปด้วยฝ่ายงาน สำนักงาน และส่วนงาน ตามลำดับ ซึ่งแต่ละหน่วยงานต้องทำงานร่วมกัน ดังนั้นจึงต้องมีการสื่อสารภายในหน่วยงานตนเองตลอดเวลา รวมถึงการสื่อสารที่ข้ามหน่วยงาน

นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ที่เป็นลักษณะของเครือข่ายเถาองุ่น (Grapevine) ของ Keith Davis (1953) ได้กล่าวว่า “การสื่อสารแบบเครือข่ายเถาองุ่นสามารถลดความกลัว และสร้างความผ่อนคลายผ่านการพูดคุยของสมาชิกในองค์กรที่เป็นระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อค่านิยมขององค์กร (Safety Value) และสร้างความสามัคคีก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันในองค์กร (Organizational Solidarity & Cohesion)” ทั้งนี้ สรุปผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารภายในของผู้บริหารสายงาน หรือหัวหน้างานกับพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาจะเป็นไปในรูปแบบ “การบอกต่อความน่าจะเป็น (The probability grapevine)” ตามภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 การสื่อสารแบบเถาองุ่นแบบบอกต่อไปยังสมาชิก

แหล่งที่มา: Davis, Kieth. (1967) อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ชาวิราช (2553)

ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารแต่ละสายงานได้ทำการสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาแบบไม่เฉพาะจง เพื่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารว่าการยกระดับการเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบนั้น ขณะนี้อยู่ในสถานะการดำเนินการอย่างไร และ จะส่งผลกระทบอะไรต่อการทำงานของพนักงานหรือหน่วยงานตนเองอย่างไร เมื่อพนักงานรับทราบข้อมูลดังกล่าวก็จะได้มีการเตรียมพร้อมไปตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง นอกจากนี้พนักงานระดับปฏิบัติงานก็สามารถที่จะสื่อสารแบบสองทางกับผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง ซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานลดความ รู้สึกกังวล หรือความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติงาน มีความเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารส่วนใหญ่เป็นแบบไม่เป็นทางการ มีรูปแบบการสื่อสารที่เป็นการสื่อสารแบบการใช้ภาษาหรือวจนภาษา ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผ่านการประชุมภายในหน่วยงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในธนาคารแบบเครือข่ายและความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการตามแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553:216) ที่อธิบายว่า บางครั้งการสื่อสารเป็นเรื่องของสัมพันธภาพทางสังคมระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารออกไปอาจไม่เกี่ยวข้องกับงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังรวมถึงข้อมูลข่าวสารส่วนตัวของสมาชิกในองค์กรที่ถูกถ่ายทอดต่อไป ทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง และผ่านการตีความหมาย ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการบิดเบือนข้อเท็จจริงไปจากเดิม ทั้งนี้รวมถึงข่าวลือ (Rumour)

ผลการวิจัยระบุว่า **ไม่ปรากฏพบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในลักษณะที่จะก่อให้เกิดข่าวลือในข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ** อาจกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บังคับบัญชา มีการป้องกันข่าวลือด้วยการหมั่นให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการยกระดับการเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบกับผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทำให้ผลเสียของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในลักษณะของข่าวลือไม่ปรากฏในการวิจัย

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ของธนาคารมีประสบการณ์ในการทำงานในธนาคารพาณิชย์มาก่อน ดังนั้นการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบจึงเป็นการส่งผลดีกับธนาคารและตัวของพนักงานเอง รวมทั้งการยกระดับไปสู่การเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบนั้น ยังเป็นไปตาม แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 2 ซึ่งเป็นกฎเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

ตามแนวคิดขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Change Stage) โดย Cornner, P & Lake (1994) ได้พัฒนากระบวนการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมาจากแนวคิดของ Kurt Lewin (อ้างถึงใน George and Jones, 2002:652) ที่ระบุว่า เพื่อเป็นกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วิทยุทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบพฤติกรรม เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้มีการเตรียมความพร้อมในการสร้างเครื่องมือเพื่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารในการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบผ่านกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ เช่น การฝึกอบรมสัมมนา การเยี่ยมสาขา เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยปลูกฝังค่านิยมร่วมหรือ ProACTIVE รวมทั้งการสร้างทัศนคติ ความเชื่อ และปทัสถานของธนาคารให้พนักงานของธนาคารรู้สึกมีส่วนร่วม และเกิด Service Excellence มีการทำงานแบบมืออาชีพ การดำเนินการ

ดังกล่าวจะเป็นการช่วยให้ลดการต่อต้านจากพนักงานที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงของ ธนาคาร

5.2.2.3 บุคคลที่มีอิทธิพลในการสื่อสารในองค์กร เพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเพื่อยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยในส่วนของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสื่อสารในองค์กร โดยใช้แนวคิดของ J.Kotter (1996) ได้ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มต้นจากการสร้างจิตสำนึกให้พนักงานทราบถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสารให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็น ดังนั้นเมื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาพิจารณาบุคคลที่มีอิทธิพลในการสื่อสารในองค์กร เพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเพื่อยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า **กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร และผู้บังคับบัญชาตามสายงานเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการสื่อสารในองค์กร เพราะกรรมการผู้จัดการ หรือ MD จะสื่อสารวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ต้องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ**

ทั้งนี้หากนำผลวิจัยดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับแนวทางการศึกษาบทบาทของ Change Sponsor ที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของ นิธินาถ ลินธุเดชะ (2549:12-15) ที่อธิบายว่า Change Sponsor คือผู้ที่ตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงควรเกิดขึ้นอย่างไร เป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง โดยเฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง Change Sponsor ดังนั้นผลวิจัยที่ระบุว่า **บุคคลที่มีอิทธิพลในการสื่อสารในองค์กร ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร และผู้บังคับบัญชาตามสายงาน จึงเป็นบุคคลที่มีมุมมองที่ดีและมีความเข้าใจต่อความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และสามารถสื่อสารเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ได้อย่างสมบูรณ์**

นอกจากนี้ Clappitt, Dekoch & Cashman (2000) ได้นำเสนอกลยุทธ์การสื่อสารแบบพ่นละออง (Spray and pray strategy) สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agents) ด้วยรูปแบบการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ซึ่งได้นำเสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสื่อสารให้ข้อมูลข่าวสารทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ครอบคลุมเป็นวงกว้างๆ และคาดหวังว่าพนักงานสามารถแยกแยะข้อมูลที่สำคัญและไม่สำคัญด้วยการตีความหมายจากประสบการณ์ของ

ตนเอง ซึ่งแนวคิดของ Clappitt และคณะ สอดคล้องกับผลสรุปการศึกษาที่พบว่า **กรรมการผู้จัดการ จะทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่างให้กับผู้บริหารระดับฝ่ายในการประชุมของฝ่ายจัดการที่จัดขึ้นทุกเดือน เพื่อแจ้งว่าขณะนี้สถานะ การยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบอยู่ในขั้นตอนใด ทั้งนี้เมื่อผู้บริหารสายงานรับทราบข้อมูลข่าวสารดังกล่าว ก็จะสื่อสารออกไปยังผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานของตนเองอีกครั้งหนึ่ง**

5.2.2.4 อุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กร (Organization Communication Barrier)

จากผลวิจัย การศึกษา อุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ พบว่า มีทั้งอุปสรรคระดับมหภาค (Macro barrier) และอุปสรรคระดับจุลภาค (Micro barrier) กล่าวคือ

อุปสรรคระดับมหภาคที่เกิดจากธนาคารใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางในการสื่อสาร ทั้ง อินเทอร์เน็ต และอีเมล แต่การใช้เทคโนโลยีดังกล่าวกับเป็นการสร้างอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูลของพนักงานธนาคารบางหน่วยงานหรือบางคน เนื่องจากพนักงานบางคนมีหน้าที่ที่ต้องออกไปปฏิบัติงานนอกธนาคาร อาทิ พนักงานการตลาด พนักงานสินเชื่อ ส่งผลให้ไม่สามารถรับทราบข้อมูลได้จากทางช่องทางการสื่อสารดังกล่าวได้ ในขณะเดียวกันพนักงานสาขาบางตำแหน่งงานไม่มีอีเมลสำหรับการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นนโยบายของธนาคาร ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบที่ถูกสื่อสารผ่านทางอีเมลของธนาคาร

ในขณะเดียวกัน **อุปสรรคระดับจุลภาคที่มีสาเหตุจากทัศนคติของผู้ส่งสารที่มีต่อตัวผู้รับสาร และความสามารถในการรับรู้ข่าวสารของบุคคล** กล่าวคือ ผู้บริหารแต่ละสายงานพยายามที่จะทำให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบเป็นที่เข้าใจง่ายสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานได้รับข้อมูลดังกล่าวไม่ครบถ้วน ในขณะเดียวกันในบริบทผู้รับสารของผู้บริหารสายงาน หรือพนักงานจะมีความรู้สึก อารมณ์ ปทัสถาน ค่านิยมทางสังคม ประสบการณ์ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความสามารถในการรับรู้ข่าวสารของบุคคลแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ อาทิ พนักงานสำนักกำกับธนาคาร ก็มีความเข้าใจในกฎเกณฑ์และระยะเวลาขั้นตอนในการทำเรื่องขออนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยและกระทรวงการคลัง มากกว่าพนักงานในหน่วยงานอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง

นอกจากนี้อุปสรรคในเนื้อหาของสารที่ถูกสื่อสารผ่านทางอีเมล หรืออินเทอร์เน็ต ไม่มีความน่าสนใจหรือดึงดูดให้พนักงานเปิดอ่านเนื้อหาในอีเมล ถึงแม้ว่าในมุมมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งข่าวสารการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบและให้ความสำคัญกับอีเมล และอินเทอร์เน็ต แต่ผลการวิจัยที่ได้จากความเห็นของผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติงานที่ให้ข้อมูลไว้พบว่า **พนักงานบางคนไม่มีเวลาอ่านข้อมูลในอีเมล หรืออินเทอร์เน็ต และหากไม่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ก็จะได้อ่าน รวมถึงรูปแบบเนื้อหาไม่มีความดึงดูดหรือน่าสนใจ**

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ค้นพบว่า อุปสรรคในการสื่อสารภายในธนาคารในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติงานไม่ทราบว่าหน่วยงานใดของธนาคารเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ เพราะมีการสื่อสารเรื่องดังกล่าวที่ทับซ้อนกัน ซึ่งมาจากสำนักทรัพยากรบุคคลและส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทำให้เกิดความสับสนกับพนักงาน เพราะพนักงานส่วนใหญ่รับทราบข้อมูลการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบจากหน่วยงานสำนักทรัพยากรบุคคล ผ่านรูปแบบการสื่อสาร เช่น การปฐมนิเทศฝึกอบรม และการสัมมนา เป็นต้น มากกว่าหน่วยงานการประชาสัมพันธ์ของส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้พนักงานยังได้แสดงความคิดเห็นว่าหน้าที่สื่อสารเรื่องดังกล่าวควรเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์

5.2.2.5 การประเมินผลการดำเนินการสื่อสารของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

สรุปผลการวิจัยพบว่า **ธนาคารไม่มีการประเมินผลการดำเนินการสื่อสารภายในธนาคารเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ** ซึ่งผลการวิจัยยังพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานที่ให้ข้อมูลทุกคนสามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารส่วนใหญ่จากผู้บังคับบัญชาผ่านการประชุมภายในหน่วยงาน แต่ไม่ทราบถึงนโยบายและการประเมินผลด้านการสื่อสารภายในเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ดังนั้น หากธนาคารต้องการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารและมั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนของธนาคารรับทราบข้อมูลดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรควรมีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินการสื่อสารของธนาคาร เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ

กระตุ้นให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางในการดำเนินธุรกิจของ
ธนาคาร

5.2.3 ส่วนที่ 3 ความสำเร็จของการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร ของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

การศึกษาความสำเร็จของการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ สรุปผลการวิจัยพบว่า **ธนาคารมีความพยายามใช้วิธีการสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาของแต่ละสาขางานเพื่อสื่อสารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบข้อมูล รวมถึงการใช้ช่องทางในการสื่อสารต่างๆ อาทิ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ อีเมล อินทราเน็ต เป็นต้น** เพื่อเป้าหมายที่ต้องการให้พนักงานธนาคารรู้สึกภาคภูมิใจในธนาคาร และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป

ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดลักษณะของวัฒนธรรมของ Joann Keyton (2005:35-40) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจากสมาชิกในองค์กร (Inextricably link to Organization members) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทางสัญลักษณ์ และทางสังคม (Trice & Beyer, 1993) ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยใช้การสื่อสารในองค์กรโดยสร้างระบบสัญลักษณ์ขึ้นมาเพื่อสื่อสารระหว่างกัน ผลการศึกษาค้นพบว่า **ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่ก่อตั้งมาในระยะเวลา 5 ปี มีสัญลักษณ์ร่วมกันผ่านตราสัญลักษณ์ (Logo) ของธนาคาร** ธนาคารให้ความสำคัญกับชุดยูนิฟอร์มของพนักงาน ซึ่งสะท้อนผ่านการแต่งกายของกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูงที่สวมใส่ชุดยูนิฟอร์มพนักงานมาทำงานทุกวัน เพื่อเป็นต้นแบบ (Blue print) ให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติงานได้รู้สึกภาคภูมิใจกับชุดยูนิฟอร์ม ซึ่งถือเป็นสัญลักษณ์หนึ่งที่แสดงความเป็นธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ Schien (1992) (อ้างถึงใน Joann Keyton 2005:20-21) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรนั้นในแง่ของการเรียนรู้ ร่วมกันในการแก้ปัญหา การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก และการรวมตัวกันภายใน องค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐาน หรือแบบของพฤติกรรม และจะถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ผ่านการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่จะยอมรับ และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านั้น สรุปผลการวิจัย พบว่า พนักงานของธนาคารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการผ่านงานธนาคารพาณิชย์มาก่อน ดังนั้น การจะหลอมรวมค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม และพฤติกรรมส่วนบุคคลที่ติดตัวมาจำเป็นต้องผ่าน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนา ซึ่งถือเป็นกระบวนการขัดเกลาทางสังคมเพื่อให้พนักงาน มีค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมที่เป็นหนึ่งเดียวตามแบบที่ธนาคารต้องการ และในอนาคตหาก ธนาคารได้รับการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบก็จะไม่ทำให้พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกมี แรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง เพราะพนักงานส่วนใหญ่คือผู้ที่เคยทำงานในธนาคารพาณิชย์มาแล้ว นั้นเอง

ผลการวิจัยยังได้พบว่า ผู้บริหารระดับสูงได้พยายามที่จะสื่อสารกับพนักงานในระดับ ปฏิบัติงาน โดยใช้รูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการผ่านช่องทางการสื่อสารของธนาคารเพื่อให้ เข้าถึงกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ ซึ่งพบได้จากการสื่อสารผ่านทางอีเมล ก็จะมีการใช้ตัวหนังสือที่ดูไม่ เป็นทางการ มีสีสันที่ดึงดูด น่าสนใจ เพื่อทำให้การสื่อสารดูมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา ดังนั้น รูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ส่วนประชาสัมพันธ์ ได้ทำการสื่อสารภายในกับพนักงาน โดยตัวสารจะมีความชัดเจน น่าสนใจ สามารถดึงดูดให้พนักงานส่วนใหญ่ที่เป็นคนรุ่นใหม่เกิด ความสนใจและติดตามข่าวสารของธนาคาร

ในขณะเดียวกัน สรุปผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับการ สร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยพยายามที่จะสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร หรือ *Core Value* ของ ธนาคาร คือ *ProAcTIVE* ซึ่งประกอบไปด้วย *Professional, Accountability, Teamwork, Integrity, Visioning และ Excellence Service* ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของ ประเทศไทยของสุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540:14-20) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกใน องค์กรเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ผ่านการสื่อสารกับบุคคลอื่น ซึ่งจะค่อยๆ เรียนรู้ทีละเล็กละน้อย ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน โดยผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organization socialization) ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงาน และการวางตัว นอกจากนี้สมาชิก

ใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ขององค์กร รวมถึงการเรียนรู้ตนเองจากการสังเกต ทำให้สมาชิกรู้ว่าตนเองควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับกับสมาชิกคนอื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยข้างต้นที่พบว่าธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่รวบรวมพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมาจากหลากหลายธนาคาร แต่ละคนจะมีทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมที่ติดตัวมาก่อนที่เข้ามาทำงานที่ธนาคาร ดังนั้น หากธนาคารไม่มีกระบวนการหล่อหลอมทางวัฒนธรรมและสังคมย่อมจะก่อให้เกิดปัญหา

จากแนวคิดของ วิเชียร วิทยอุดม (2547:414-416) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถสื่อสารไปยังสมาชิกในองค์กรได้หลากหลายรูปแบบ เพื่อถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อทางวัฒนธรรม และปทัสถานของสมาชิกรุ่นหนึ่งไปยังสมาชิกรุ่นหนึ่ง ผ่านการใช้ตำนานหรือเรื่องราว (Material stories) โดยสมาชิกในองค์กรสื่อสารเพื่อถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติตนให้แก่สมาชิกใหม่ โดยการใช้การสื่อสารผ่านเรื่องราวในอดีตส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นความสำเร็จเพื่อสร้างความภาคภูมิใจของสมาชิกใหม่ที่ได้เข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และยัง ใช้เผยแพร่สื่อสารไปยังสมาชิกใหม่อยู่เสมอ ทำให้สมาชิกใหม่เกิดความไว้วางใจ เห็นคุณค่าในงาน ในสิ่งที่ตนกำลังดำเนินงานอยู่ให้สำเร็จ หรือเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งสรุปผลการวิจัยพบว่า **ธนาคารได้เตรียมการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติให้กับพนักงานใหม่ผ่านเรื่องราวของพนักงานในรุ่นแรกๆ ของการก่อตั้งธนาคารเป็นธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย จนกระทั่งในปัจจุบันธนาคารมีความพร้อมและขีดความสามารถที่จะยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ**

จากแนวคิดของ วิเชียร วิทย-อุดม (2547:414-416) ได้อธิบายว่า องค์กรส่วนใหญ่ใช้ภาษาในการสื่อสารให้สมาชิกได้รู้ถึงวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมรองขององค์กร เมื่อเรียนรู้ภาษาแล้ว สมาชิกจะยอมรับวัฒนธรรมและช่วยรักษาเอาไว้ รวมถึงสื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะบรรลุให้สำเร็จ วิธีการสื่อสารด้วยภาษามีหลายรูปแบบทั้งการพูด การเขียน ซึ่งก่อให้เกิดความประทับใจ จดจำได้ง่าย และมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้พบว่า ผู้บริหารระดับสูงได้พยายามสื่อสารเรื่องการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ โดยใช้ภาษาที่เรียบง่าย (Using simple) พยายามสร้างความรู้สึกร่วม (Using empathy) กับผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง ในขณะเดียวกัน จากมุมมองของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานทั้ง 3 ท่าน พบว่าความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง โดยไม่ต้องมีลำดับชั้นมากเหมือนองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรของธนาคาร

เป็นไปในลักษณะความสัมพันธ์แบบพี่น้องมากกว่าความสัมพันธ์แบบผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

5.2.4.1 ธนาคารควรมีการกำหนดนโยบายและการประเมินผลการสื่อสารของธนาคารอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการสื่อสารเรื่องยกระ ระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ เพราะผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติงานในการสื่อสารเรื่องดังกล่าวที่ซ้ำซ้อนกัน และยังส่งผลให้พนักงานเกิดความสับสน รวมถึงการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนในข้อมูล ดังนั้นหากธนาคารมีการกำหนดนโยบายและการประเมินผลการสื่อสาร รวมทั้งมอบหมายให้หน่วยงานส่วนโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานหลักในการสื่อสาร รวมถึงพัฒนาและปรับปรุงการสื่อสารภายในธนาคารให้ครอบคลุมทุกช่องทางในการสื่อสาร ก็จะมีส่วนทำให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลอย่างชัดเจน ครบถ้วน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานและเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเพื่อยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5.2.4.2 ธนาคารควรมีการใช้กิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคารให้ครอบคลุมและมีความถี่ในการสื่อสารมากยิ่งขึ้น อาทิ อินทราเน็ต อีเมล จดหมายเวียน นิตยสาร เสียงตามสาย การฝึกอบรม และการเยี่ยมสาขา เป็นต้น เพราะผลจากวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่รับทราบข้อมูลดังกล่าวจากการประชุมกับผู้บังคับบัญชามากกว่ารับทราบข้อมูลจากช่องทางการสื่อสารต่างๆ ของธนาคาร และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารภายในธนาคาร

5.2.4.3 ธนาคารควรปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบของการสื่อสารที่เกี่ยวกับเรื่องยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ให้มีความดึงดูด น่าสนใจ และเข้าใจง่าย เพื่อให้พนักงานเกิดความสนใจ รวมถึงการเตรียมความพร้อมในหน้าที่และการปฏิบัติงานของพนักงานเมื่อธนาคารยกระดับเป็นที่เรียบร้อยแล้วจะมีแนวทางการดำเนินงานอย่างไรบ้าง รวมถึงควรมีช่องทางการสื่อสารเพื่อให้พนักงานสามารถสื่อสารแบบ 2 ทางสำหรับสอบถามหรือแสดงความคิดเห็นจากพนักงาน ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในธนาคารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5.2.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเรื่อง การสื่อสารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปคือ

5.2.5.1 ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการยกระดับไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารในระดับแตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่เท่านั้น ดังนั้น หากมีการวิจัยในครั้งต่อไป จึงควรศึกษากับพนักงานสาขาเพื่อให้ได้รับข้อมูลและมุมมองที่หลากหลาย ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

5.2.5.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบกิจกรรมและรูปแบบในการสื่อสารภายในธนาคาร ว่ากิจกรรมหรือรูปแบบใดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ากัน เพื่อจะได้ปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในธนาคารได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

5.2.5.3 ควรศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารภายในธนาคารว่ามีรูปแบบใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ที่ช่วย สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแกร่งให้กับธนาคาร เพื่อจะได้นำมาประยุกต์เข้ากับบริบทขององค์กรต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการสื่อสารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ์. 2537. การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิริติ ชัยยังยง . 2548. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด. สำนักพิมพ์อริยมรรค.
- จิรประภา อัครบวร, อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และจาวุวรรณ ขอดระนัง . 2552. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา.
- ชาย โพธิตา . 2552. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ชำนาญ รอดเหตุภัย . 2553. การวิจัยทางภาษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ . 2548. การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี . กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ . 2550. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 และพรบ.ประกอบธุรกิจเงินทุน ธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจเครดิตฟองซิเออร์ พ.ศ. 2522. ธนาคารแห่งประเทศไทย. นัยมาตรา 4.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช . 2553. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตา ชูโต. 2551. การวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรินต์ไพร จำกัด.

- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล . 2547. การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ. บริษัท ดวงกมลสมัย จำกัด.
- พจน์ นนทศักดิ์ , ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และสมศรี ศิริไหวประพันธ์ . 2553. แปลและเรียบเรียงจาก Samuel C,Certo. **Modern Management**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เพ็ ร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- พัชร นักร้า . 2550. กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภวภัทร ภัทรหิรัญกนก . 2548. ภาวะผู้นำแบบบารมี และการจูงใจของผู้นำทีมบริหาร ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมบริหาร ในธุรกิจ จัผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก ระบบโคเจนเนอเรชัน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ยุดา รักไทย. 2542. การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิด...สู่วิธีปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล . 2550. มนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมในองค์กร . กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิเชียร วิทยอุดม. 2547. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์ จำกัด.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2517. สารานุกรมการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. 2545. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2542. พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช . 2552. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เสนาะ ดิยาว. 2541. **การสื่อสารในองค์กร** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริม กัลยรัตน์ . 2550. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาการเตรียมการออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.** วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณ รักรธ รม. 2543. **ทฤษฎีองค์การ ศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด สหายปลือกและการพิมพ์.
- Barcharach S.B. and Aiken M. 1977. **Communication in Administrative Bureaucracies.** Academy of Management Journal.
- Bedeian Arther G. 1984 **Organizations Theory and Analysis: Test and Cases.** 2nd ed. Chicago: The Dryden Press.
- Beer Michael. 1966. **Leadership, Employee Needs and Motivation.** Columbus, Ohio: Bureau of Business Research Monograph No.129.
- Beer Michael and Nitin Nohria. 2000. **Cracking the Code of Change.** Harvard Business Review 78, no.3 (May-June 2000).
- Berlo David K. 1960. **The Process of Communication.** New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc..
- Claude E. Shannon and Weaver W. 1949. **Mathematical Theory of Communication.** Urbana, III: University of Illinois Press.
- Conner, P and Lake. L. 1994. **Managing Organizational Change.** Westport, Conn : Praeger.
- Dessler Gary. 1980. **Organization Theory : Integrating structure and Behavior.** N.J: Prentice Hall.
- Hannon M.T. and Freedman J. 1994. **Structure Inertia and organizational Change.** American Sociological Review 49.

- Harvard Business Essentials Series. 2003. **Managing change and transition**. Boston, MA :
Harvard Business School Press.
- Hunt , G.T. 1972. **Communication Skill in the Organization**. Eaglewood Cliffs, New Jersey:
Prentice-Hall.
- Judson A.S.. 1991. **Changing Behavior in Organization : Minimizing Resistance to change**.
Cambridge MA: Basil Blackwell.
- Kieth Davis. 1967. **Human Relation at Work**. New York: McGraw-Hill Co..
- Kotter John. 1955. **Leading Change, Why Transformation Efforts Fail**. Harvard Business
Review 73, no.2.
- Lewin Kurt. 1952. **Group Decision and Social Change**. G.E. Swanson, T.M. Newcomb, and
E.L.Hartley (eds.), Reading in Social Psychology. New York: Holt, Rinehart &
Winston.
- Loh Michael. 1995. **Re-engineering at work, Aldershot**. Hampshire: Gower.
- Nahavandi Afsaneh and Malekzadeh Ali R.. 1999. **Organization Behavior, A Simon &
Schuster Company**. Upper Saddle River, New jersey: Prentice-Hall, Inc..
- Read William H. 1962. **Upward Communication in Industry Hierarchies**. Human Relations.
Vol.15, No.1.
- Samuel C.certo. 2000. **Modern Management: Diversity, quality ethics, and the global
environment**. Prentice Hall.
- Schachter S. 1951. **Deviation, rejection, and communication**. Journal of Abnormal and Social
Psychology.
- Schein E.H. 1981. **Improving face to face relationships**. Sloan Management Review.
- Schermerhorn, J.R., Hunt J.G. and Osborn R.A. 2005. **Organization Behavior. 8th ed**. New
Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sigband Norman B. 1969. **Communication for Management**. Glenview, III: Scott Foresman and Co..

Tichy Noel M. and Devanna Mary Anne. 1986. **The Transformational Leader**. New York: Wiley.

Thayer Lee O. 1961. **Administrative Communication**. Homewood, III: Richard D. Irwin.

Trenholm Sarah. 1995. **Thinking Through Communication : an Introduction to the Study of Human Communication**. Massachusettes: Allyn and Bycon : a Devision of Simon & Schuster, Inc..

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

บทสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จำนวน 3 คน ได้แก่

1. นายวิเชียร อมรพูนชัย ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการ รับผิดชอบงานด้านการบริหารงานสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร

ผู้วิจัย : มุมมองของหน่วยงานสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรในเรื่อง การสื่อสารเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) คิดว่าธนาคารมีกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารองค์กร เพื่อที่จะสื่อสารการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบอย่างไรบ้าง

นายวิเชียร อมรพูนชัย : ตัวนโยบาย ก็คือ จริงๆ แล้วในแบงก์เนี่ย เขาก็บอกเราแล้วว่าเราเป็นธ.พ. พอเป็นธ.พ.เนี่ย เราก็ออยากให้คนภายนอกเนี่ย ได้รับรู้ว่ามันมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าเป็นเรื่องภายในเนี่ย จริงๆ แล้ว การเปลี่ยนแปลงจาก ธ.ย. เป็น ธ.พ. เนี่ยมันไม่ค่อยได้เปลี่ยน ตัวธุรกรรมเนี่ยไม่ค่อยได้เปลี่ยน มันเปลี่ยนแค่ตัวชื่อกับ License มันทำให้ธนาคารขยายตัวสามารถประกอบธุรกิจได้มากขึ้น เราก็เคยมีแผนว่า เราจะทำยังที่จะสื่อสารออกไปให้กับคนภายนอกรู้ โดยในตัวหลักๆ ที่เราจะแจ้ง เราจะพยายามไม่บอกว่า ธ.ย.คืออะไร เพราะจริงๆ แล้ว ตอนเนี่ยคนทั่วไปไม่ค่อยรู้จักธ.ย. เสียด้วยซ้ำ ก็รู้ว่าเป็นแบงก์อยู่แล้ว แต่เพียงว่าตอนนี้แบงก์ของเราคนเริ่มรู้จักมากขึ้น เนื่องจากตอนที่เราเอาหุ้นเข้าตลาด (ผู้สัมภาษณ์ : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) ตัวเนี่ยก็เป็นพื้นตัวนึง และที่เรารู้จักแบงก์ เวลาที่เราพูดจะพูดแค่ LH BANK เรื่องรายย่อยนี้ คนก็ได้ยินบ้าง ไม่ได้ยินบ้าง ก็ไม่รู้

ส่วนที่เราจะทำ ก็จะมีสื่อต่างๆ ที่จะต้องออกไปให้ลูกค้า มีทำหนังสือแจ้ง ลงหนังสือพิมพ์ ทำสื่อ แต่ส่วนที่สำคัญที่สุด ก็คือว่า เราต้องทำสื่อภายในก่อน ก็ต้องให้พนักงานเรารับรู้ ว่า มันมีการเปลี่ยนแปลงนะ จากธ .ย. เป็น ธ .พ. ให้รู้เพราะพนักงานเราจะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถไปคุยกับลูกค้าได้ บอกคนได้ ไม่ใช่ว่าคนข้างนอกรู้หมดแล้วว่าเราเป็นแบงก์ แต่คนข้างในยังไม่รู้ว่าเราเป็นธ.ย.อย่างนี้ เราก็จะมีการจัด Section ใหญ่ๆ ที่เค้ามีการวางแผนนะ เป็นการจัด Section ใหญ่ให้พนักงานได้รับรู้ รับทราบว่า เราปรับจากธ .ย.เป็นธ.พ.แล้ว ผลต่อไปในอนาคตเนี่ย ธุรกิจเราก็จะมากขึ้น เราก็สามารถแข่งขันกับแบงก์ใหญ่ ได้แบบเต็มเม็ดเต็มหน่วย คือตอนนี้เราถูกจำกัดในเรื่องบางเรื่องอยู่ เราก็มีวางแผนไว้ว่าเราจะทำสื่อพวกนี้ออกไปแล้ว

ผู้วิจัย : ที่ผ่านมามีภาพที่ชัดเจนมั๊ยครับว่า นโยบายเรื่องที่จะสื่อสารว่าเราเปลี่ยนแปลงจากธ.ย. เป็น ธ .พ. ได้มีการหยิบเนื้อหาเรื่องนี้ไปสื่อสารกับพนักงานของเราผ่านเครือข่าย หรือผ่านช่องทางอื่นๆ อะไรบ้างครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย: คือตอนนี้ที่เราทำอยู่แล้วคือผ่านทางตัว Intranet เป็นตัวสื่อสารที่ทุกคนในองค์กรสามารถดูได้ อีกตัวหนึ่งคือ Mail All User (ผู้สัมผัส : Mail All User เป็นอีเมลที่พนักงานในองค์กรได้รับส่งข่าวสารผ่านทางระบบ Intranet ของธนาคาร แต่สำหรับพนักงานสาขาจะมีการจำกัดสิทธิ์ในการเข้าใช้อีเมลดังกล่าว) ที่ให้ทราบ แต่ตัวหนึ่งที่เราจะพยายามจะบอกคือเราจะมีการประชุมคณะกรรมการจัดการทุกๆ เดือน โดยมีหัวหน้าสาขางานแต่ละสาขางาน เข้าร่วมประชุมหมด ในตัวนั้นจะมีการพูดถึงเรื่องนี้ทุกครั้งว่าตอนนี้กระบวนการถึงไหนและซึ่งตอนนี้ เรามีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อจะเตรียมความพร้อมในเรื่องต่างๆ คือกลุ่มพนักงานกลุ่มนี้เค้าจะไปดูว่าเมื่อเปลี่ยน เราจะต้องทำอะไรบ้าง เช่น ต้องไปดูว่าฝ่ายธนาคารต้องเปลี่ยนยังไง แบบฟอร์ม แบบพิมพ์ การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานราชการ การเปลี่ยนหนังสือจด ทะเบียนต่างๆ สรรพากร กระบวนการที่ติดต่อกับคนภายนอกทั้งหมด ทำหนังสือ ทำเมล ทำทุกอย่างเนี่ย ตอนนี้ก็มีคณะทำงานชุดนี้ เขาทำอยู่แล้วก็จะมารายงานให้ทราบเรื่อยๆ ว่าตอนนี้ทำไปถึงไหนแล้ว นี่เป็นกระบวนการภายในที่เราจะเตรียม ซึ่งทางฝ่ายจัดการเค้าก็มีนโยบายให้ลงมาบอกว่า ะคือจริงๆ แล้วตัวเค้าอยากจะทำเมื่อกระทรวงการคลังอนุญาตแล้ว สมมติเอาเป็นตุ๊กตานั้น วันนี้เราได้รับหนังสือจากคลัง วันไหนเราจะเป็นได้แบงก์ ธ .พ.ได้ ซึ่งในที่ประชุมคณะทำงาน เค้าบอกว่าเราจะเป็นได้ เรา

น่าจะใช้เวลาซักประมาณซัก 2 ถึง 3 อาทิตย์ ในการจัดเตรียมของ พวกนี้ แต่จริงๆ ตอนนี้เราเตรียมแล้ว แต่เพียงว่าพอได้มาปั๊บ เราต้องมาเตรียมว่า จะคิดป้ายวันไหน จะเปลี่ยนวันไหน ก็คือประมาณ 3 อาทิตย์ เราวางแผนไว้หมดแล้ว ส่วนพนักงานก็น่าจะรู้จากทางหัวหน้าสายงาน แล้วก็รู้จากทางอีเมล ที่เราแจ้งให้ทราบบ่อยๆ ว่าตอนนี้เราส่งถึง ธนาคารแห่งประเทศไทยแล้วนะ ตอนนี้อยู่ในระหว่างกระบวนการการดำเนินการ ซึ่งเราวางแผนว่า เราคาดการณ์เวลาตามประกาศเบงก์ชาติ น่าจะไม่เกินเดือนตุลาคมนี้ เราจะได้เป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

ผู้วิจัย : วิธีการส่งอีเมลหรือว่าส่งเอกสารพวกนี้ออกไปจากหน่วยงานนี้มีคนรับผิดชอบโดยตรงมั๊ยครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : ก็ทางสำนักกรรมการเป็นคนสื่อสาร เพราะเราดูแลเรื่องการสื่อสารพวกนี้ด้วย เราจะทำข้อมูลพวกนี้ เมาล์แจ้ง All User ให้ทราบผ่านทางช่องทางอาจจะไม่ตรงๆ อาจจะเขียนเพิ่ม มีผลดำเนินงานที่เราแจ้งทุกๆ 6 เดือนหรือ 3 เดือน จะมีการแจ้งพนักงานว่า ตอนนี้แบงก์มีผลประกอบการเป็นยังไง ในนั้นเราจัด หรือเขียนพ่วงเข้าไปอีกหน่อยว่า ตอนนี้เราอยู่ในระหว่างยื่นปรับเป็นร.พ. อะไรอย่างเนี่ย เราก็จะแจ้งให้ทราบเป็นคราวๆ ไป

ผู้วิจัย : ธนาคารได้ระบุเนื้อหาที่ชัดเจนว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงจากร.ย.เป็นร.พ. เป็นอย่างไรบ้างครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : อันนี้เราไม่ได้แจ้ง เพราะว่าเป็นเรื่องภายในของคณะกรรมการที่ต้องไปเตรียมการ พนักงานอาจจะไม่ต้องรู้ถึงขนาดนั้น แต่เพียงว่าในหน่วยงานเค้าเนี่ย มีคนรับผิดชอบอยู่แล้ว

ผู้วิจัย : สรุปว่าธนาคารมีนโยบายตรงนี้ชัดเจน

นายวิเชียร อมรพูนชัย : ใช่ เพราะเราต้องเตรียมการ การทำพวกนี้มันต้องมีแผนงานเพื่อรองรับหมด

ผู้วิจัย : ธนาคารมีการเตรียมพร้อมในเรื่องของการสื่อสาร ที่พี่วิเชียรบอกแล้วโดยจะผ่านสื่อ Intranet นอกจากช่องทางดังกล่าวมีช่องทางอื่นๆ อีกมั๊ยครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : มีผ่าน Meeting ผ่านเมล All User และก็จะมีการ News Letter อีกตัวหนึ่งที่เป็นคล้ายๆ กับ Copy แต่อยู่ใน Intranet ส่ง Hard Copy ให้หน่วยงานอาจจะซัก 3 ฉบับ แล้วก็คุณสามารถไปเปิดใน Intranet ได้ด้วย เพราะเราถ่ายทิ้งไว้ในนั้น เราจะอยู่ใน Intranet

ผู้วิจัย : เนื้อหาจะถูกสอดแทรกเข้าไปอยู่ในพวกนี้ด้วยไหมครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : มันอยู่ใน User Net เราพยายามจะบอกความเคลื่อนไหวให้ทราบคร่าวๆ

ผู้วิจัย : ในส่วนของเนื้อหาที่สื่อสารเรื่องร.พ.เป็นกรอบที่ชัดเจน เป็นทางการ ทางหน่วยงานของพี่วิเชียร ได้มีการกลั่นกรองหรือสังเคราะห์ออกมาเป็นเนื้อหาดังกล่าวให้สามารถสื่อสารเกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นได้อย่างไรครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : เนื่องจากกระบวนการนี้มันเป็นเรื่องเหมือนกัน มันเป็น Work in process ของหน่วยราชการ มันไม่ได้เป็นงานที่เราทำเอง เพียงแต่ว่าเรา estimate ว่าตอนนี้ของเค้าอยู่ตรงไหน ซึ่งเราไม่ได้ทำ เราก็จะไม่รู้ เราเพียงแต่เข้าไปเอาข้อมูลที่เราได้รับจากทางเค้าว่า ตอนนี้เรากำลังทำอะไรอยู่ ถึงช่วงไหน เราเอาตรงนี้มาแจ้งให้พนักงานทราบ เหมือนแบบว่าหวังว่าตอนนี้แบงก์ชาติกำลังตรวจสอบข้อมูลนะ จริงๆ เค้ามีเวลาในการทำงาน 3 เดือน ในการตรวจสอบข้อมูลเรา เมื่อข้อมูลครบเราก็แจ้งพนักงานว่า แบงก์ชาติไม่ขอเอกสารจากเราแล้วนะ แสดงว่าข้อมูลครบแล้ว เพราะฉะนั้น จากนั้นไปไม่เกิน 3 เดือน เค้าจะต้องมีหน้าที่ส่งไปคลัง แล้วพอส่งไปคลัง คลังมีหน้าที่ 2 เดือนที่จะต้องเซ็นอนุมัติ เราก็จับเวลาเนี่ย ก็น่าจะต้องไปไม่เกินตุลาคมหรือต้นพฤศจิกายนอะไรอย่างเนี่ย

ผู้วิจัย : ในส่วนของแผนงานเรื่องการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงจากร.ย.เป็นร.พ. หน่วยงานสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรมีรูปแบบ หรือแผนงานมั้ยครับว่าต้องมีลักษณะอย่างไร มีรูปแบบกิจกรรมการสื่อสารที่ออกไปอย่างชัดเจนหรือไม่ครับ และผู้รับผิดชอบที่ต้องมาทำเรื่องนี้โดยเฉพาะคือใคร

นายวิเชียร อมรพูนชัย : ตอนนี้นั่นงานที่เราแบ่งกันอยู่มี 2 ส่วน คือ ส่วนภายในกับส่วนภายนอก ส่วนภายในธนาคารจะเป็นมีม HR ทำ ส่วนภายนอกก็จะเป็นด้านทีม PR จะทำเท่าที่ทราบคือส่วนภายในเนี่ยเราจะจัดเป็น Hall ใหญ่ ส่วนหนึ่งก็จะให้พนักงานทั้งแบงก์มาฟัง แต่ฟังในที่นี้ไม่ได้บอกมาฟังว่าเราจะเป็นธ.พ. หรือเป็นธ.ย. อาจจะต้องมาฟังเรื่องนี้ คำเรียกว่า Vision ด้วย คือเหมือนมาฟังว่าในตอนนี้เราเป็นธ.พ. แล้วนะ แต่จริงเรื่องที่เป็นธ.พ. มาเล่าให้พนักงานฟัง มันไม่มีเรื่องเล่า มันแค่มี ว่าเราเป็นธ.พ.แล้ว แต่เพียงว่าฝ่ายจัดการก็มีนโยบายว่าจะเลือกพนักงานมาพูด มาคุยให้ฟัง เนี่ยว่าจากนี้ถ้าเป็นธ.พ.แล้ว ต่อจากนี้ไปเราจะไปทางไหน เราจะไปด้วยกันยังไง เราจะ Growth ยังไง เติบโตยังไงนี่คือเป็นส่วนหนึ่ง ส่วนที่เป็น HR เหมือนกัน เราก็จะไปดูคำเรียกว่าสร้าง Motivate ให้กับพนักงานที่มาฟัง แล้วก็ทำตอนเรากำลังจ้าง

ในส่วนที่ทีม PR จะทำคือไปจ้างตัวทำ Presentation Slide ชัก 30 นาทีเหมือนที่มาก็ไปตั้งแต่ปี 48 ตั้งแต่ตอนที่เปิดแบงก์จนถึงบัดนี้ และจะไปอนาคตเนี่ยทำยังไง เราจะให้พนักงานรับรู้ รับทราบความเหินเหินน้อย ยากลำบากของพนักงานรุ่นเก่าจาก 100 กว่าคนมาเป็น 800 มาเป็น 1,000 อนาคตเค้าจะไปทางไหน นี่คือการเหมือนกับให้รู้ทิศทาง แนวทางของแบงก์ด้วยส่วนหนึ่ง อันนี้เป็นเรื่องภายในส่วนเรื่องภายนอกเนี่ยเหมือนอย่างทีบอก จริงๆ แล้วเราไม่ค่อยที่จะทำอะไรที่มันดังเท่าไร เพราะว่าตอนนี้คนรับรู้เรื่องแบงก์แล้ว ฉะนั้นจะไปบอกว่าเป็นธ.ย. เป็นธ.พ. เนี่ย คนก็รับรู้เรื่องหรือว่ามันคืออะไร คำก็ไม่ค่อยได้รับรู้ แต่เพียงว่าสิ่งที่เราจะแจ้งก็คือว่าอาจจะต้องมีโฆษณา ชักครั้งหนึ่งให้คนได้รู้จักชื่อแบงก์เรามากขึ้น เราก็อาจจะพูดเรื่องเป็นพาณิชย์ เป็นรูปแบบ แต่เราจะไม่ไปขยายความว่าเรามาจาก ธ.ย. มาเป็นธ.พ. นะ อะไรทำนองนั้น สิ่งที่เราทีมงานทำ คือมีการจัดทำหนังสือ ทำเป็นจดหมายแจ้งลูกค้าเราทุกคนก็ همینคน เราก็จะส่งออกไปหมด คู่ค้าต่างๆ ที่มีกับเราอยู่เนี่ยเราจะส่งหนังสือแจ้งออกไปหมด รวมทั้ง อาจจะต้องมีลงหนังสือพิมพ์ ที่วางไว้ก็ประมาณเท่านี้

ผู้วิจัย : ในเรื่องเนื้อหาที่พี่วิเชียรพูดมา ยังไม่ได้พูดเรื่องของเนื้อหาการยกระดับของธ.ย.เป็นธ.พ. คือเราสอดแทรกเนื้อหาเข้ามาในสื่อต่างๆ ไข่ม้อยครับ มีแบบที่เป็นทางการ หรือหนังสือเวียนที่ออกมาจากแบงก์ชาติโดยตรงหรือเปล่า หรือว่าเนื้อหาดังกล่าวได้ถูกประมวล หรือสังเคราะห์ย่อยออกมาแล้วครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : สิ่งที่เราทำตรงนี้ จุดประสงค์ จุดมุ่งหวังก็คือเราอยากให้พนักงานได้รับรู้ไปพร้อมๆ กัน คือไม่ใช่ว่ายื่นเอกสารไปตั้งแต่เดือนพฤษภาคม นั่ง นั่ง นั่ง ตุลาคมเป็น นแบงก์แล้ว ทุกคนตกใจ ไม่รู้ว่าอะไร เราพยายามจะให้พนักงานทุกคนค่อยๆ รู้ ว่าตอนนี้อยู่เบงกัลขาคีแล้วนะ ตรวจแล้วนะ จะเสร็จแล้วนะ ไปคลังแล้วนะ จวนแล้วนะ เซ็นต์แล้วนะ ทุกคนก็อ้อ ไม่ใช่มา surprise อีกที เซ็นต์แล้วยังไม่รู้เลย ไปถึง นี่ก็ยังไม่ส่งเรื่องคลังเลย อะไอย่างนี้ เราก็เลยจะทำแจ้งผ่านทางที่ประชุมด้วย เราก็ประชุมในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเราก็แจ้งความคืบหน้าให้กรรมการทราบเป็นระยะๆ ด้วยเหมือนกัน ในส่วนของพนักงานเราอาจจะไม่ได้มีโดยตรง อย่างตรงเมื่อปีที่บอก บางที่เราแจ้งผลดำเนินงาน เราก็แจ้งเรื่อง upgrade ไปด้วยอย่างนี้ เราไม่ได้บอกตอนนี้ปิดนั้นแล้วนะ Mail all user ทราบมันไม่ใช่อย่างนั้น

ผู้วิจัย : แสดงว่าเนื้อหาส่วนใหญ่เป็นลักษณะไม่เป็นทางการ ไม่มีหนังสือเวียนชัดเจนว่าตอนนี้ขอแจ้งเพื่อทราบอะไรอย่างนี้

นายวิเชียร อมรพูนชัย: ใช่ ไม่เป็นทางการ ไม่มี

ผู้วิจัย : เราจะใช้เป็นลักษณะเป็นเนื้อหาอย่างไรครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : เพราะตัวนี้มันของที่เหมือนอย่างทีบอกว่า ของที่ยังไม่เป็นทางการ เราแค่ไปฟังคนเล่ามาว่าตอนนี้มันเป็นอย่างนี้ เราก็เอาตัวนี้มาเล่า ให้พวกพนักงานเราฟัง เท่านั้นเอง

ผู้วิจัย : ถ้าอย่างนั้นพอจะบอกได้มั๊ยครับว่า การสื่อสารจะเป็นลักษณะอย่างไร เป็นการสื่อสารด้วยการพูด หรือเป็นแบบ nonverbal หรือว่าใช้แบบผสมผสานกัน

นายวิเชียร อมรพูนชัย : คือมันไม่เป็นทางการ แต่เพียงว่ามันเป็นการสื่อสารประเภทที่แบบให้ทุกคนรับรู้รับทราบ และเกาะกระแสไปด้วยกัน คือตามเร ำไปนะตามเราไปตลอดเวลา ไม่ให้ทุกคนตกกระแสนะ ไม่ให้ทุกคนตกข่าว เพราะว่าจริงๆ ข้อมูลพวกนี้มันเป็นข้อมูลที่ไม่ได้เป็นข้อมูลทางการ มันเป็นแค่เรื่องเล่า บอกว่ามันถึงไหน ให้ทุกคนรู้ความเคลื่อนไหวของตัวกระบวนการที่คนอื่นกำลังตรวจทำอยู่ แค่นั้นเอง

ผู้วิจัย : ในส่วนของทิศทางการสื่อสารที่ผ่านมาเรามีแผนงานที่จะดำเนินการแบบใด เป็นเรื่องของการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน หรือจากแนวนอน เรามีการสื่อสารอย่างไรครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : คือถ้าพูดถึงอย่างนี้ ส่วนใหญ่มันจะมาจากบนก่อน มันเป็นเรื่องนโยบายว่า เค้า อยากจะให้เราทำอะไร ก็อาจจะต้องบอกว่าอยากให้พนักงานรู้ไปเรื่อยๆ นะว่าแบงก์กำลังจะไปทางไหน ฉะนั้นอันดับแรก ก็ต้องดูทางด้านเบื้องบนต้องบอกมาด้วยว่าวัตถุประสงค์เค้าอยากจะได้อะไร แล้วก็ช่วงเวลาจะเป็นแบงก์หรือจะโฆษณาต่างๆ เนี่ย อยากได้แบบไหน เพราะว่าส่วนพวกนี้มันขึ้น มันมีองค์ประกอบสำคัญคือ งบประมาณ ถ้าเราอยากจะทำใหญ่ งบประมาณต้องมาด้วย แต่ถ้าอยากจะทำใหญ่แล้วไม่มีงบประมาณเนี่ย มันก็ทำยาก ดังนั้นตัวนี้มันจะถูกควบคุมด้วยงบประมาณ ซึ่งมาตอนทบทวนแผน เค้าต้องแจ้งงบประมาณมาแล้ว ถ้างานนี้ให้เงินเท่าไร ทาง PR ก็ต้องมาดูว่าเงินขนาดนี้ทำอะไรกับมันได้บ้าง ตอนนี้อยู่ที่เค้าทำแล้ว เค้าทำได้เป็นที่ที่เหมือนที่แจ้ง ได้ประมาณขนาดนั้น อาจจะมีสื่อวิทยุ ชัก 2 ถึง 3 คลื่น อาจจะมีโทรทัศน์ช่องหนึ่ง อาจจะมีภาพข่าวหรืออะไรซักอย่างหนึ่งอย่างนี้

ผู้วิจัย : แล้วทิศทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนนี้มีแนวทางการสื่อสารแบบนี้เกิดขึ้นมั้ยครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : ถ้าเป็นตรงนี้ต้องแยกกัน คำว่าทิศทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบน บนลงล่าง ส่วนใหญ่มันจะเป็นเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร ทางพีจะไม่ค่อยดูทางนั้น พีจะเป็นคู่ค้าสื่อสารภายนอกองค์กร ถ้าสื่อ ภายในองค์กรต้องทาง HR เค้าจะเป็นคู่แล้วสื่อสารลักษณะอย่างไร แต่ในคำถามคุณพีไม่แน่ใจคำถามว่าสื่อสารล่างบน บนล่างเนี่ยสื่อสารประเภทไหน

ผู้วิจัย : ผมหมายถึงจะเป็นลักษณะของการสื่อสารให้กับพนักงานรับทราบครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : รับทราบ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นแบบว่าฝ่ายพนักงานจะไม่มี ถ้าสื่อสารจากล่างขึ้นบน มันเหมือนกับเป็นความเห็น ข้อร้องเรียน ข้ออยากจะทำปรับปรุงอย่างนั้นนะ น่าจะเป็นสื่อสารแบบนั้นมากกว่า มันเป็นช่องทางอย่างนั้นมากกว่า แต่ที่เรากำลังคุยกันมันเป็นเรื่องการสื่อสารกระจายข่าว การพูดข่าว ดังนั้นมัน ก็ต้องเป็นแบบไม่ใช่บนนะ มันก็เหมือนกับว่าเราไม่คิดว่าเราจะอยู่บนแล้วมากระจายให้เด็ก เราเป็นสื่อช่องทาง ช่องทางหนึ่งเหมือนกับวิทยุนะ คุณเปิดแล้วก็ไป

ทั่วองค์กร เป็นการเผยแพร่ข่าวให้คนทราบ เราพยายามใช้ช่องทางทุกช่องทางที่เรามีอยู่เพื่อให้พนักงานรู้ ก็เหมือน อย่างที่บอก ผ่าน Intranet บ้าง บางทีเราก็ใช้เสียงตามสายประชาสัมพันธ์พูดออกมาบ้าง แต่น้อยเราไม่ค่อยได้ใช้ มีเคยพูดครั้งนิดๆ หน่อยๆ

ผู้วิจัย : ขอสอบถามในประเด็นเรื่องของข่าวลือ ทั้งที่เป็นเชิงบวกหรือเชิงลบที่เกี่ยวกับธนาคารเราที่จะเป็นธ.พ.บ้างมั้ยนับ เกิดมีลักษณะอย่างนี้เกิดขึ้นบ้างหรือเปล่า

นายวิเชียร อมรพูนชัย: ตัวนี้ไม่มีเลย เพราะว่าจริงๆ การเป็นธ.พ.นี้มันไม่มีเป็นบวกเป็นลบ คือมันไม่มีทางเป็น Image เสีย มันไม่มีแบบอย่างนั้น แล้วมันเป็นอย่างนี้ มันไม่มี คือเป็นก็ไม่ใช่ เป็นก็ไม่ได้ ไม่เป็นก็ไม่ใช่ เป็นก็ไม่ใช่ ไร เป็นก็ไม่ใช่ ไร อย่างนี้ มันก็เลยไม่มีพวกข่าวทำให้เกิดความเสียหาย ในลักษณะอย่างนี้

ผู้วิจัย : ในกรณีที่มีการสื่อสารเป็นลักษณะของข่าวลือ เรามีการควบคุมการสื่อสารลักษณะอย่างนี้หรือเปล่าครับ ถึงแม้ที่ผ่านมายังไม่เคยมี แต่ถ้าสมมติว่ามีลักษณะนี้ออกไปเรามีแนวทางการบริหารจัดการอย่างไรบ้างครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย: ถ้าพูดตรงนี้จริงๆ ตัวเบงกัเค้าเรียกว่ามี BCP ตัวที่คุณพูดเนี่ยมันอยู่ในแผน BCP ถ้ามีข่าวลือแล้วทำให้ผลกระทบเสียหายเนี่ย จะต้องทำยังไง ใครจะต้องทำ มาเป็นคนแก้ข่าว นี่พูดถึงข่าวใหญ่ๆ แต่ถ้าข่าวเล็กๆ น้อยๆ เนี่ย มันก็บางทีเราจะดูว่า มันเล็กซะจนเราไม่ต้องไปแก้มัน เราก็จะปล่อยมันไป แต่ถ้าใหญ่อาจจะกระทบแก้อะไรอย่างเนี่ย จะอยู่ในแผน BCP ก็จะมี MD ต้องมาแจ้งข่าว แก้วขาว มีลงโทรทัศน์ ลงหนังสือพิมพ์ อะไรพวกนี้

ผู้วิจัย : ในมุมมองของพีวีเชิรคิดว่าบุคคลใดในองค์กรของเราที่มีอิทธิพลในเรื่องของการสื่อสารในองค์กร ที่มองเห็นว่าเขาจะมีอิทธิพลในการอ้างอิง ในเรื่องที่จะบอกข่าวสารว่า เนื้อหาที่จะสื่อสารออกไปโอเคนะ ต่อไปนี้เราจะเป็นธ.พ. เพื่อสื่อสารให้กับพนักงาน หรือผู้บริหารรับทราบว่า ต่อไปนี้เราจะเป็น ธ.พ.แล้วนะ

นายวิเชียร อมร พูนชัย: ตอนนี้ช่องทางที่เราสื่อสาร เหมือนที่พี่แจ้งนะ ตอนนี้มันออกมาจากทีมประชาสัมพันธ์อย่างเดียว ไม่มีจากใคร คือส่วนที่เราเป็นคนสื่อสารเนี่ย เราก็จะรับมาจากทาง MD อีกทีหนึ่ง MD ก็ไม่ใช่คนสื่อสารเอง เพราะว่าต่างคนก็ต่างมีหน้าที่รับผิดชอบของใครของมัน

MD มีหน้าที่มาแจ้งว่า อยากจะให้พนักงานรับทราบ ทีม PR มีหน้าที่จะต้องทำยังไงที่จะต้องสื่อสารไปให้พนักงานรับทราบใน Content ที่ MD อยากจะบอก แต่ไม่ใช่ MD ไปเป็นคนสื่อสารเอง MD จะสื่อสารผ่านช่องทางการประชุมไปที่คณะกรรมการจัดการที่มีทีมผู้บริหาร ตัวนี้ MD จะเป็นคนแจ้งเองว่าตอนนี้ถึงไหน แล้วพวกนั้นก็ไปสื่อสารให้กับลูกน้องทราบอีกทีหนึ่ง แต่ทาง PR มีหน้าที่กระจายให้เยอะที่สุด ให้พนักงานได้รับรู้ รับทราบ

ผู้วิจัย : เพราะฉะนั้น เนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารออกไปเนี่ย ในฐานะผู้ส่งสารที่มองว่ามีอิทธิพลเนี่ยจะสามารถบอกได้มั๊ยครับว่าจริงๆ แล้ว MD เนี่ยแหละมีอิทธิพล ที่ต้องการสื่อสารเนื้อหาที่อยากจะพูดออกไป

นายวิเชียร อมรพูนชัย : MD แหละ แต่เพียงว่าเค้าไม่ได้ทำ เราก็เหมือนกับคนเป็นหัวหน้าก็ไม่ต้องทำ แต่บอกให้ลูกน้อง แต่ลูกน้องก็ไปทำหมดอย่างเนี่ย เรามีหน้าที่สื่อสาร MD มีหน้าที่บอกว่าอยากจะส่งข้อมูลต่างๆ ไปให้พนักงาน เรื่องอะไร เราก็มีหน้าที่ไปทำตามนั้น แล้วเราก็อาจจะไม่ต้องสั่งบ่อยๆ สั่งทีเดียว แล้วเราก็เอาข้อมูลพวกนี้กระจายไปในช่วงเวลาที่เหมาะสมตลอดเวลา

ผู้วิจัย : ในการเปลี่ยนแปลงจากธ.ย. เป็น ธ .พ. พิจารณาในองค์กรมีแรงด้าน หรือแรงสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงบ้างหรือไม่ เพราะว่าธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอาจมีเรื่องของแรงสนับสนุนและแรงผลักดันเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผลนะครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : ตัวนี้จริงถ้าตอบเลยคือไม่มี เพราะว่าอะไร เพราะว่ามันไม่เหมือนการเปลี่ยนแปลงประเภทอื่น คือมันได้เป็นการ Change ที่ทำให้คนเสียประโยชน์ กับคนได้ประโยชน์ อันนี้ยังเอือมมันเป็นการ Change ของตัวองค์กร มันไม่ได้เป็นการ Change ของตัวคน แต่ Change นี้เนื่องจากที่ว่ามันเป็นการปรับฐานะ เหมือนคนจากเด็กมันต้องโต คือมันโตแล้วนะ แต่เพียงว่าถ้า Change อย่างที่คุณพูดมันคือว่า ถ้าเป็นเด็กอยู่แต่อยากจะให้เด็กคนนั้นเป็นคนโตเนี่ยมันก็จะเกิดแรงกระเพื่อม แต่พวกนี้มันยังเอือมเป็นจากธ.ย.เป็นธ.พ.เนี่ย มันเป็นเรื่องที่มันจะถูกบังคับให้เป็น คือทุกคนก็ต้องเป็น แต่ถามว่ามันจะมีแรงกระทบมั๊ย ผมว่าไม่ ..ไม่..ไม่มี เพราะอะไร เพราะว่าเมื่อไหร่ที่บอกว่า ธ.ย.กับธ.พ. ตอนนี้เราทำเหมือน ธ .พ. อยู่แล้วเพียงแต่ว่าธุรกิจบางอย่างเนี่ยมันถูก Cap size เท่านั้นเอง มันไม่ได้บอกว่ามันไม่ได้ให้ทำ มันแค่ Cap size ไม่ใหญ่ ไม่ให้ทำ แต่

จริงๆ size ใหญ่ size เล็กนี้มันทำคล้ายๆ กัน ทุกวันนี้เราทำเหมือน ธ.พ. อยู่แล้ว ดังนั้นทุกคนเวลาบอกว่าปรับจากธ.ย. เป็นธ.พ. ทุกคนจะรู้สึกว่าจะอะไรมันเปลี่ยน แต่ว่าการแข่งขันเราจะต้องไปลุยให้มันมากขึ้น เราต้องไปทำอะไรให้มันมากขึ้นกว่าเดิมที่เราทำไม่ได้เท่านั้นเอง ดังนั้นถ้าถามว่ามีแรงใครที่มาขัดขวางมั๊ย ตอนนี้ทุกคนอยากจะรีบให้มันเป็น เพราะเราคิดว่าตัวเราเนี่ยมีปมด้อย เราอยากทุกคนอยากจะเอาปมด้อยออกไปให้หมด เพื่อจะไปแข่งกับเค้า ดังนั้นตัวนี้มันจะไม่ตอบคำถามคุณตรงๆ เพราะว่ามันไม่ได้เป็นการ Change แบบอื่น ถ้า Change อย่างอื่นมันจะมีว่าคนบางคนว่าเบงกนี่ เอ๊ะ บริษัทนี้จะเอาคอมพิวเตอร์มาใช้อย่างนี้ คนเค้าใช้ไม่เป็นมันก็จะไม่ยอมจะมีคน Anti อย่างเนี่ยเหมือน Change จะย้ายต้องย้ายคุณเปลี่ยนหน้าที่นี้ไปอย่างนั้นทั้งๆ ที่มันใหญ่ขึ้น เค้าก็มีแรงต้านแต่ตัวนี้มันไม่ใช่ มันเป็นขยายเหมือนขยายกิจการนะ ทำให้คุณทำงานได้มากขึ้น ขยายได้มากขึ้น แล้วทุกๆ คนก็ทำในสิ่งที่ตัวเองทำอยู่แล้ว ไม่ได้เปลี่ยนอะไรทั้งสิ้น อาจจะต้องมีขยายหน่วยงานมากขึ้นเท่านั้นเอง

ผู้วิจัย : แล้วตัวผู้นำของการเปลี่ยนแปลงนี้ พี่คิดว่าใครกันแน่ที่น่าจะมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงจากธ.ย.เป็นธ.พ.ครับ

นายวิเชียร อมรพูน นชัย: คือถ้าพูดถึงในภาพใหญ่มันก็ต้องเป็นคณะกรรมการธนาคารว่าเค้าเห็นอยากจะให้เปลี่ยน เพราะว่าอะไรเพราะว่าการเปลี่ยนแปลงจากธ.ย.เป็นธ.พ.เนี่ย มันไม่ใช่พูดแล้วเปลี่ยนได้นะ คือมันมีกฎเกณฑ์แบงก์ชาติหลายอย่าง ที่จะให้เปลี่ยน ดังนั้นตัวกรรมการส่วนหนึ่งก่อน รวมทั้งผู้ถือหุ้นใหญ่ เค้าต้องเห็นพ้องกันว่า เอาเพราะว่าอะไรเพราะว่าแบงก์ชาติเค้ามีตั้งกฎเกณฑ์ว่าการจะเป็นธ.ย.เนี่ยต้องมีเงินกองทุน 10,000 ล้านบาท ดังนั้นผู้ถือหุ้นใหญ่ต้องเอา เค้าถึงต้องเอาเงินมาใส่ เพราะอันดับแรกเลยผู้ถือหุ้นใหญ่กับคณะกรรมการบริษัทซึ่งมองเห็นว่า อยากให้เบงกนี้เป็น เค้าก็ต้องไป Convince กันระหว่างกรรมการกับผู้ถือหุ้นใหญ่ ให้เอาเงินมาใส่ ตัวนั้นนะเป็นตัวหลักเลยที่จะขับเคลื่อน ถ้าไม่มีกลุ่มนั้นไม่มีทาง แต่เพียงว่าพวกเราในแบงก์ ตั้งแต่กรรมการผู้จัดการลงมาเนี่ยถือเป็นแค่รับแนวทางที่กรรมการกับผู้ถือหุ้นใหญ่อยากได้ เราก็ต้องมาทำให้สำเร็จ

ผู้วิจัย : แล้ววัฒนธรรมองค์กรพี่คิดว่ามันมีส่วนสำคัญหรือไม่กับการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงจากธ.ย.เป็นธ.พ.ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : อืม..ที่ว่าไม่ค่อยเกี่ยวเท่าไรนะ คือวัฒนธรรมองค์กรมันเป็นสิ่งที่เหมือน..เหมือนกับคุณนิสยอย่างนี้ คุณก็ทำแบบนี้ อย่างนี้ มันเป็นวัฒนธรรมองค์กรเพียงว่าการเปลี่ยนแปลงนี้มันไม่มีผล คือไม่ได้บอกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มันทำให้จากธ .ย.เป็นธ.พ. เอ้ยธ.พ.แล้วเนี่ยการขยายธุรกิจใหญ่มากขึ้น มันจะมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรมันอาจจะเปลี่ยนเพราะว่ามันต้องมีคนเข้ามาอีกเยอะ หลากหลายเข้ามา มันจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนมากกว่า

ผู้วิจัย : อย่างแบ่งก็จะมี Core Value ต่างที่หลอมรวมเป็นวัฒนธรรมองค์กรของธนาคาร ถ้าสมมติว่าเราสามารถเปลี่ยนแปลงเป็นธ.พ.เรียบร้อยแล้ว สิ่งต่างเหล่านี้จะ มีส่วนช่วยทำให้พนักงานหรือว่าองค์กรของเราเป็นไปในสิ่งที่เราอยากให้เป็นได้ง่ายขึ้น หรือว่ามันจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย: ก็เหมือนกับที่บอกว่า จริงๆ แล้วผมว่ามันไม่เกี่ยวกัน เพราะว่าอะไร เพราะว่ามันได้เป็นของที่ทำวันนี้ แล้วเห็นวันนี้ จริงๆ ถ้าถามว่าเกี่ยวมั๊ย ต้องบอกว่า Core Value เนี่ยมันดีริเปล่า ตั้งแต่แรกก่อนที่เป็นธ.ย. เป็นธ.พ.ด้วย เราต้องถามว่ามันดีมั๊ย คือถ้ามันดีเนี่ยมันก็ทำให้คนที่อยู่เนี่ยมันดี มีคุณภาพที่ดี มีประสิทธิภาพที่ดี คนที่มีดีมันก็ทำให้ดี มันก็ทำให้ตัวนี้สำเร็จ แต่มันไม่ได้บอกว่ามีตัวนี้ปั๊บ ทำจากธ.ย.เป็นธ.พ. อู๊ย..สำเร็จเลย มีตัวนี้ไม่ใช่ ทุกๆ คนทำอยู่แล้ว ช่วยกันทำ แต่ตัวนี้เป็นส่วนหนึ่งที่เราวางพื้นฐานมาให้ทุกคนมีความขยัน มี Active มีพวกนี้มันก็อาจจะมีการบบมากขึ้นเท่านั้นเอง ให้ทุกคนมองไปในทางเดียวกันจะได้ไม่ ขัดขกัน ไม่ต้องจะได้ช่วยเหลือกันเท่านั้นเอง เป็นแค่ส่วนเล็กๆ ส่วนหนึ่ง

ผู้วิจัย : อุปสรรคปัญหาที่คิดว่าจะเป็นปัญหาในเรื่องการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากธ.ย.เป็นธ.พ. พี่วิเชียรมองว่าอุปสรรคใดที่จะทำให้เรื่องนี้ไม่ประสบความสำเร็จ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : เรื่องการสื่อสารจริงๆ เราบอกช่องทางของเราเนี่ย มีในทางระบบ Intranet ปัญหาของมันก็คือว่า พนักงานบางคนไม่เปิด บางคนเป็นพนักงานซึ่งเป็น Marketing อย่างเนี่ย บางทีเค้าก็ต้องออกไปข้างนอกประจำ เค้าก็ไม่มีเวลามาเสีย เพราะวาระบบมันเป็นระบบ LAN สื่อสารพวกนี้บางคนก็อาจจะหลุดไปบ้าง ตัวนี้ก็จะเป็ปัญหาเล็กน้อย เพียงว่าตัวนี้เราวางแผนว่าจะเอาพนักงานทุกคนมาคุยให้ฟังทั้งหมด ทั้งแบงก์ ตัวนี้ก็จะลดลงไปได้ แต่คิดว่าถ้าเป็นข่าวใหญ่

ขนาดนี้ไม่ว่าพนักงานอยู่ตรงไหน ผมว่าพนักงานต้องรู้หมด อ้อ ..เราคิดว่าประเด็นปัญหาตรงนี้น่าจะน้อย เพราะทุกคนน่าจะรอฟังข่าว เพราะทุกคนรู้ว่าจะเป็นเบงก์เมื่อไหร่..จะเป็นเบงก์เมื่อไหร่ ... ฉะนั้นถ้าข่าวตรงนี้ออกไป ก็น่าจะรู้แต่ถ้าพูดถึงเรื่องการสื่อสารอันนี้มีปัญหาแน่ เรื่องอื่นๆ เนี่ย ไม่เกี่ยวกับเรื่องเป็นธ.พ.เนี่ยก็เหมือนบางคนไม่ได้รับ บางคนไม่ได้เปิด บ้างคนไม่ค่อยสนใจจะดูข่าว

ผู้วิจัย : แล้วมันมี Factor อย่างอื่นอีกมั๊ยครับถ้าจะเปรียบเทียบเป็นลักษณะ Macro กับ Micro ถ้า Macro ก็เป็นเรื่องปัจจัยภายนอก อุตสาหกรรม หรืออะไรก็แล้วแต่ที่เป็นอุปสรรคภายนอก แต่ถ้าเป็น Micro ก็อาจจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับภายในธนาคารของเราเอง พี่วิเคราะห์คิดว่าจะมีปัจจัยอื่นอีกมั๊ยครับที่จะทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารไปแล้วทำให้พนักงานไม่รับรู้ หรือรับรู้ได้ไม่หมดครบถ้วนครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : มันก็คงจะมีบ้างนะ แต่มันอาจจะไม่เยอะ จริงแล้วตัว MD เรา หรือผู้บริหารระดับสูงเราเนี่ยเค้าเน้นเรื่องสื่อสารมากเลย คือทำให้การสื่อสารกับพนักงานรู้เยอะ ดังนั้นทางทีม PR ส่วนใหญ่เราจะย้ำทำ คือทำหลายๆ ครั้ง เวลาเราสื่อสารไปไม่ได้ทำครั้งเดียว แล้วก็หาย เราจะทำแล้วก็จะเว้น มีเรื่องอื่นเราก็จะเอาเรื่องนี้เข้าไปอีก จะซ้ำทางสื่อช่องโน้น สื่อช่องนี้ให้พนักงานคนโน้นรู้ พนักงานคนนี้รู้ เราก็จะทำลักษณะแบบนี้ แต่ถ้าคนหลุดไปเลยจริงๆ เนี่ย ก็ไม่รู้จะช่วยยังไง เพราะเค้าอาจจะไม่ได้รู้ข่าวสาร โดยที่เค้าไม่คุยกับเพื่อนด้วย ไม่เปิดด้วย ไม่อะไรพวกนี้ด้วย อันนั้นก็ต้องเป็นปัญหาอีกอันหนึ่ง แต่ตอนนี้เราทำ News Letter เราก็รู้ปัญหานี้บ้างนิดๆ เราก็เลยต้องมีการส่งเป็น Hard Copy ไปด้วย เผื่อบางคนไม่ชอบเปิดเครื่องดู เราก็จะมี Hard Copy ไปแต่ละหน่วยงานเพื่อจะเปิดอ่านดู

ผู้วิจัย : ในการสื่อสารมีการใช้ภาษาเพื่อให้สอดคล้องกับพนักงานที่มีความแตกต่างกันมั๊ยครับ อย่างเช่นพนักงานในหน่วยงานหนึ่งมี Sub-culture แบบหนึ่ง แต่อีกหน่วยงานหนึ่งมี Sub-culture อีกอย่าง เรามีการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารให้พนักงานเหล่านั้นเข้าใจได้ยังไงครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : ถามว่ามีมั๊ย มีอยู่แล้ว เรื่องตัวข้อความเนี่ย ทีม PR เนี่ยเราคิดหลายอย่างนะ เวลาเราสื่อสารข้อมูล ถ้าคุณดู mail หรือ intranet หรือตัว receiver ที่เราทำเนี่ย เราจะใช้ภาษา

ที่เป็นภาษาพูด คือภาษาพูดที่แบบไม่ต้องมาแปลอีกทีหนึ่ง เขียนยังไงก็แล้วแต่ให้อ่านปุ๊บ คุณรู้ เป็นเหมือนกับเรานั่งคุยกันแบบนี้ คือบอกให้คุณรู้เลยว่าเป็นอย่างนี้ ไม่ต้องมาอ่าน เอ๊ย ..คำนี้มันหมายความว่าไง หรือมันรวมกันสองอย่าง หรือมันอย่างเดียว หรือมันจะยังไม่เป็น มันจะเป็น ...เราพยายามจะ clear ให้อัฟกภาษาต่างๆ กวๆ ออก เขียนให้ชัด บอกเลย ทุกคนอ่านแล้วรู้เลยว่าเป็นแบบนี้ ไม่ต้องมาถาม ไม่ต้องมาตีความกันอีก นี่คือวิธีที่เราสื่อสาร กันในปัจจุบัน เวลาเราสื่อสารเนี่ย คุณทดลองส่งข้อความที่เป็น Angsana New 16 ไทยสี (ผู้วิจัย : font ในการพิมพ์จดหมาย) แล้วไม่มีรูป ไม่มีอะไรเลย คนเค้าเปิดเค้าก็ไม่อยากอ่าน สมมติว่ามีซัก 5-6 บรรทัด เนี่ย ก็ไม่อยากอ่าน เราก็พยายามจะทำข้อมูลอะไรที่มันเป็นตัวหนังสือที่เหมือนกับเป็นการดูหน่อย เป็นตัวสวยๆ งามๆ มีกระพริบ มี flash พวกเนี่ยเข้าไป อ่าน 5 บรรทัด แต่ที่เราพิมพ์ เราพิมพ์ประมาณหน้าหนึ่ง เพราะมันมีรูปด้วย แต่ถ้าคุณส่ง forward เลยกๆ ซัก 5 บรรทัดเนี่ย มันก็ paragraph เดียว ส่งไปเนี่ยผมว่าคนอ่านน้อย แต่เอา 5 บรรทัดมากระจายเป็น 1 หน้า A4 แล้วก็วางมุมเนี่ย ผมว่าคนอ่านเยอะ เท่าที่ถามดูเนี่ย คนเข้าชอบอ่าน คืออ่านทีเดียวนี่ อ่านจบเลย แต่เค้าอ่านได้หนึ่งหน้า แต่ถ้าคุณส่งแค่ 5 บรรทัดแค่ paragraph เล็กๆ คนเค้าไม่อ่าน เราก็ใช้วิธีนี้ให้น้องๆ ทำเป็นแบบไม่เป็น formal เพราะการสื่อสารพวกนี้เราไม่ได้เป็น Formal

ผู้วิจัย : คำถามสุดท้ายนะคะครับ ธนาคารมีการประเมินผลเรื่องการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากธ.ย.เป็นธ.พ.บ้างหรือไม่ครับ ว่าการสื่อสารของเรามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไรบ้าง พนักงานมีการรับทราบข้อมูลข่าวสารนี้ได้ครบถ้วนหรือไม่ครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : ตัวนี้เราไม่ได้ประเมินนะว่าสิ่งที่เราสื่อสารไปมันได้ผลหรือไม่ ได้ผล เราไม่ได้ทำ แต่เรารับรู้ รับทราบว่าคนส่วนใหญ่รู้ แต่เราไม่ได้ออกไปประเมินว่า เอ๊ะ..สิ่งที่เราประเมินนี้เราไป Survey ว่าคุณจะต้องรู้กี่เปอร์เซ็นต์ ไม่รู้กี่เปอร์เซ็นต์ เราไม่ได้ทำลักษณะอย่างนั้น แต่รู้ว่าคนส่วนใหญ่นี้รู้ เนื่องจากเวลาเราไปไหนเนี่ย ทุกคนถามว่าตอนนี้ไปถึงไหนแล้ว ไปเป็นยังไง โดยระดับคือจริงๆ เหมือนที่เราบอกว่าในเวลาสื่อสาร ช่องทางที่เราเน้นคือว่า ผู้บริหารของหน่วยงานที่ควรจะต้องเอาไปเล่าให้น้องๆ ฟัง เราจะมีประชุมอย่างนี้ทุกๆ เดือน ตัวนี้เป็นตัวหลักตัวอื่นๆ ก็พยายามจะสอดแทรกไปทุกๆ อย่าง ทีม PR ก็จะเหมือนกับเดินไปบางที่ที่มีพวกคนถามเรา ก็จะแก้มองตอบพวกสาขาต่างๆ เวลาเราไป ถ้ามีตรวจเยี่ยมสาขาเค้าก็จะไปคุยให้ฟังอย่างนี้ เราไม่ได้

เช็คเรื่อง Feedback ว่าสื่อสารอย่างนั้นมันได้ผลมั๊ย ใครได้เห็นช่องทาง แต่เนื่องจากปกติเหมือนที่บอกว่าเราทำ mail all user เราคิดว่าทุกคนต้องได้รับ ถ้าเค้าเปิด เค้าต้องเห็นยกเว้นเค้าไม่เปิดเอง

ผู้วิจัย : แล้วมีเรื่องของการมีส่วนร่วมของพนักงานบ้างมั๊ยครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : ถ้าดู News letter ที่เราเพิ่งทำเนี่ย เราจะให้เป็นการสื่อสารแบบไปกลับ คือปกติเราจะสื่อสารเอง ก็คือเราแจ้งข่าวทาง mail และที่ intranet ทุกคนอ่าน..อ่าน ครู้อ่านแล้วก็ไปคุยกัน แต่ตอนนี้เรามาทำเรื่องตัว News letter เริ่มมีบ้างแล้ว คือให้พนักงานเข้ามา join ตามในสิ่งที่เราอยากจะถามในความรู้ของในแบงก์ เหมือนที่เราทำเริ่มแรกเราก็บอก เอรูปสาขาหนึ่งมาตั้งแล้ว ก็มาบอกว่า เอ้าใครรู้บ้างนี้สาขาอะไร ผู้จัดการชื่ออะไร เปิดกี่โมง อย่างนี้ คนก็ส่งเข้ามาเยอะนะ 30-40 คน ก็มีคน join เข้ามาด้วยอย่างนี้ คราวนี้ก็เริ่มทำพวกลักษณะแบบมีแจกรางวัลบ้าง มีตอบคำถามบ้าง คือให้พนักงานมีทำ feedback กลับมาบ้าง เมื่อตอนออกตัว News letter ก็พอออกเสร็จก็มีคนโทรมาว่าอยากจะให้ปรับอย่างนั้นหน่อยสิ เปลี่ยนอย่างนั้นหน่อยสิ มีส่วนหนึ่ง เมื่อกี้ลืมบอกไป เรามีทางด้าน FaceBook ที่เราให้พนักงานทุกคนมา like คือเรามีแจ้งข้อมูลข่าวสารในตัวแบงก์ด้วยนะ แล้วก็มีการชีวิตประจำวันด้วย กินเที่ยว พาเที่ยว ทำอาหาร แจกด้วย แล้วก็ทำให้รู้ด้วยถ้าพนักงานคนไหนมา like เนี่ย คุณก็จะรู้ข่าวสารของแบงก์ด้วย เราจะมีสื่อโฆษณาว่าเปิดสาขาที่โน่น เปิดสาขาที่นี่ให้คุณเขียนเข้ามาคุยกับเราได้

ผู้วิจัย : แล้วใน FaceBook มีเนื้อหาเรื่องธ.ย.เป็นธ.พ.มั๊ยครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย : เรามีเขียนในคอน แต่เราไม่ได้แจ้งว่าตอนนี้ไปถึงไหนแล้ว เพราะว่ามันเป็นบุคคลภายนอก เรามีแจ้งข่าวที่ตลาดหลักทรัพย์ ตอนที่เราเอาหุ้นเข้าตลาดจะมีแจ้งว่าเป็นอย่างนี้ แล้วเราก็มีแจ้งนานๆ ครั้งหนึ่งว่าเราขึ้นแล้วนะ แต่พอขึ้นแล้วกระบวนระหว่างทำเราไม่ได้แจ้งเพราะว่ามันเป็นเรื่อง formal เราไม่ยุ่งกับเรื่องที่ยังไม่เกิด แต่พนักงานมันต้องเป็น formal เราต้องบอกเค้า ตอนนี้กำลังตรวจนะ กำลังตรวจถึงตรงนี้นะ ตรวจโต๊ะสองแล้ว โต๊ะ สาม แล้วอย่างเนี่ย แต่ถ้าบุคคลภายนอกเราแค่บอกว่าเราขึ้นแล้วเท่านั้นเอง เรามีแจ้งทาง graphic เหมือนกัน

ผู้วิจัย : พิจารณาว่าการสื่อสารในองค์กรกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงมันมีความสำคัญหรือว่ามีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงจากธ.ย.เป็นธ.พ.มากน้อยหรือไม่ครับ

นายวิเชียร อมรพูนชัย: จริงๆ ถามว่าสำคัญมั๊ย มันก็สำคัญนะเวลาที่จะเปลี่ยนเนี่ย ถ้าคุณไม่แจ้งให้คนทราบ เขาก็ไม่ปรับตัว มันทำให้งาน เวลาเปลี่ยน มันก็มีอุปสรรค คือถ้าเราสื่อสารให้คนรู้

ทุกคนจะได้เตรียมตัวว่า เอ๊ะ ..จริงว่างานที่มันจะต้องปรับเปลี่ยนไปมีอะไร เขาจะได้เตรียมพร้อม ดังนั้นการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องการ Change เนี่ยสำคัญมาก ควรจะต้องบอกเป็นระยะๆ คือไม่ควรบอกครั้งแรก แล้วก็ไปบอกครั้งสุดท้ายว่าเปลี่ยนแล้ว แต่ถ้าเราตอกย้ำไปเรื่อยๆ มีการคุยกัน เอ๊ย ..มีงานฉันด้วยนี้ ฉันต้องทำด้วยนี้ มันก็จะมีการเปลี่ยน แต่ถ้าพอไม่บอกแล้ว ไปถึงจุดหนึ่งพอบอกเปลี่ยนแล้วนี้ บางคนก็กระทบหนักๆ ก็จะบอก อ้าว ..เค้าทำไม่ได้ ไม่บอกเค้าก่อน อย่างนั้นตัวนี้มีความสำคัญเยอะเหมือนกัน ในเรื่องที่จะ change แล้วก็ต้องการสื่อสารเนี่ย

2. นางสาวชุตินา บุญมี ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส สำนักกำกับธนาคาร รั บผิดชอบ งานด้านกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในเรื่องการยกระดับจากธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ

ผู้วิจัย : เรื่องการเปลี่ยนแปลงจากธ.ย.เป็นธ.พ. ในส่วนของทางพีชิตมารับผิดชอบ Compliance หรือสำนักกำกับธนาคาร ธนาคารมีการกำหนดนโยบายที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวครับ

นางสาวชุตินา บุญมี : การยกระดับธ.ย.เป็นธ.พ.เนี่ย มันเป็นไปตามเจตนารมณ์ ตามแผนพัฒนาสถาบันการเงินฉบับที่ 2 ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ระบุไว้ว่า หากสถาบันการเงินโดยเฉพาะธ.ย. เนี่ยมีเงินทุน 10,000 ล้านบาทแล้ว สามารถที่จะขอยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบได้ เพราะฉะนั้น LH BANK ในฐานะที่เป็น ธ.ย. จึงได้มีการ บริษัทแม่ที่เป็น Holding company คือ LHFG จึงขายหุ้นต่อประชาชน และนำมูลค่าหุ้นจากการจำหน่ายหุ้น เพิ่มทุนให้กับ LH BANK จากห้าพันเจ็ดร้อยกว่าล้านบาท เป็น หนึ่งหมื่นสองพันกว่า ล้านบาท จึงมีผลทำให้เรามีคุณสมบัติในการที่จะยื่นขอระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบได้ ในการยื่นเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ต้องออกพระราชกำหนดของกระทรวงการคลัง ประกาศลงในพระราชกิจจานุเบกษา เพราะเป็นเรื่องของกฎหมาย การที่จะกำหนดให้มีธนาคารพาณิชย์เพิ่มอีก 1 ธนาคารกฎหมายต้องอนุญาต เพราะฉะนั้นกระทรวงการคลังเลยประกาศลงในพระราชกิจจานุเบกษา และให้ธนาคารแห่งประเทศไทยนั้นเป็นผู้พิจารณาในเนื้อหาสาระตามที่กระทรวงการคลังได้กำหนด ซึ่งเนื้อหาสาระจะมีจำนวนเยอะมาก เสร็จแล้วตามกฎหมายเนี่ย เมื่อเราทำเนื้อหาสาระไปหมดแล้ว เรา ก็ส่งธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งชปท .ใช้เวลาตามกฎหมายที่กำหนดในการพิจารณาข้อมูลเราทั้งหมด 90 วัน จึงนำเสนอให้กระทรวงการคลังพิจารณา กระทรวงการคลังมีอำนาจกฎหมายที่จะดูเรื่องนี้ทั้งหมด 60 วัน แล้วก็ให้ความเห็นชอบธนาคารในการยกระดับเป็นธ .พ. โดยผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว LH BANK ก็จะต้องยื่นขอรับใบอนุญาตเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบอีกครั้งหนึ่ง และกิน License ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยต่อกระทรวงการคลังผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย พร้อมกับแจ้งกำหนดวันเปิดการเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบไปด้วย

ผู้วิจัย : ในส่วนบทบาทหน้าที่ของทางสำนักกำกับธนาคารมีอย่างไรบ้างครับ

นางสาวสุติมา บุญมี : มีหน้าที่ในการจัดทำข้อมูลยื่นต่อธนาคารแห่งประเทศไทย โดยข้อมูลนั้นจะมาจากฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เช่นฝ่ายวางแผน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ฝ่าย HR ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายพัฒนาระบบงาน ทุกส่วนงาน จะต้องมีส่วนช่วยทำข้อมูลส่ง เพราะจะมีข้อมูลเยอะมาก ถ้าก็มีสิทธิที่จะขอข้อมูลเพิ่มเติมกรณีที่ข้อมูลนั้นยังน้อยไป เราก็ต้องให้เราทำข้อมูลเพิ่มเติมพร้อมกับไปชี้แจงในประเด็นของที่เราจะทำธุรกรรม Corporate Loan เนี่ย เราก็ให้เราไปชี้แจง ทั้งนี้ ถ้าจะดูผลการตรวจจากธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีต่อ LH BANK ในปี 54 ประกอบด้วย ดู Performance เรา

ผู้วิจัย : ในมิติด้านการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงจากธ.ย. เป็นธ.พ. มีระดับใดบ้างครับ

นางสาวสุติมา บุญมี : เมื่อเราได้รับทราบ ซึ่งเรารู้จากแผนพัฒนาสถาบันการเงินฉบับที่ 2 แล้ว เราก็ประสานงานกับธนาคารแห่งประเทศไทยในฝ่ายกำกับสถาบันการเงินมาตลอด เพราะเราต้องการจะยื่นขอเป็นธนาคารพาณิชย์ เราก็ได้ขอเข้าพบ การสื่อสารในระดับแนว Regulator เราขอพบผู้บริหารฝ่ายกำกับสถาบันการเงิน เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลว่าโอกาสของธนาคารในการขึ้นยกระดับเป็นธ.พ. จะต้องทำเมื่อไหร่ เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมข้างใน หลังจากได้พบผู้บริหารของแบงก์ชาติแล้ว เราก็จะมารายงานต่อฝ่ายจัดการ และกิจกรรมการบริหารของธนาคาร เพื่อเตรียมตัวเมื่อประกาศกฎกระทรวงออกเราก็ดำเนินการจริงจิง จนเราสามารถยื่นข้อมูลให้กับธนาคารแห่งประเทศไทยได้ ภายในเดือนมีนาคม 2554 และอีกรอบหนึ่งก็คือ เดือนเมษายน 2554 การสื่อสารภายในเป็นระยะๆ ในการประชุมฝ่ายจัดการทุกเดือน Compliance ก็จะมีรายงานในที่ประชุมให้ผู้บริหารทราบ และก็ในการประชุมครึ่งปี ในการจัดทำแผนงบประมาณครึ่งปีเราก็ได้ชี้แจงถึง Status ของการยกระดับเป็นธ.พ.ว่าอยู่ถึงขั้นตอนไหน และขั้นตอนต่อไปจะทำอะไรบ้าง และประมาณการเดือนไหน วันที่เท่าไร อันนี้เราก็ได้พูดคุยชัดเจน

ผู้วิจัย : ดังนั้นการสื่อสารดูเหมือนจะเป็นการประชุมทุกๆ เดือนใช่ไหมครับ

นางสาวสุติมา บุญมี : เป็นชี้แจงในที่ประชุมว่าในเรื่องของการยกระดับเป็นธ.พ. มันเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการกับเป็นหน้าที่ของ Management ที่ต้องพยายามผลักดันให้การเป็นธนาคาร

พาณิชย์เต็มรูปแบบออกมาให้สำเร็จได้ ซึ่งหน้าที่ของ Compliance ก็คือติดตามข้อมูลเป็นระยะ แล้ว
ก็รายงาน MD และก็รายงานใน Executive Committee ที่ประชุมการจัดการ และที่นี้อาจเกิดคำถาม
ได้ว่าพนักงานจะรู้ได้อย่างไรว่า เราจะมีเปลี่ยนแปลงยกระดับเป็นธ.พ. เพราะฉะนั้นจะต้องเป็น
หน้าที่ของ VP (ผู้วิจัย : VP หมายถึงผู้บริหารระดับฝ่ายงาน) ทุกฝ่าย เมื่อประชุม VP กับ EVP (ผู้วิจัย
: หัวหน้าสายงานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของ VP) จะต้องชี้แจงต่อพนักงานในสายงานของตนว่า
ธนาคารนั้นกำลังจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางอย่างไร และในฐานะที่เราเป็นผู้ปฏิบัติ จะต้องเตรียม
ตัวในการทำงานที่เป็นลักษณะของธนาคารพาณิชย์นี้ต้องทำอะไร เป็นหน้าที่ของหัวหน้าสาย
งานกับ VP เพราะว่าต่อไปนี้จะต้องคิดไปข้างหน้าว่าธนาคารพาณิชย์ต้องทำอะไรบ้าง รูปแบบ
วิธีการทำงานจะต้องเปลี่ยนไปอย่างไร และพอรู้ข้อมูลเบื้องต้นถึงการที่จะได้รับอนุมัติจาก
กระทรวงการคลังแล้ว เราอยู่ในระหว่างการทำพวก Stationary และก็ในเรื่องของการเตรียม
ประชาสัมพันธ์ แจ้งข้อมูลให้กับลูกค้าของธนาคาร ทั้งที่เป็นไปตามกฎหมายและไม่ใช่ว่าบท
กฎหมายแต่เราต้องแจ้งนะคะ ในเรื่องของ Corporate Image ของธนาคาร ในเรื่องของป้าย
ธนาคาร เอกสารทุกอย่างจะต้องเปลี่ยนหัวจากรายย่อยเป็นธนาคารพาณิชย์ แม้กระทั่งในตัวของ
เอทีเอ็ม บัตรเอทีเอ็มอะไรต่างเนี่ย เว็บไซต์ของธนาคาร จะต้องถูกการออกแบบใหม่ ตัดคำว่าราย
ย่อยออก ในกระบวนการยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เป็นกระบวนการทางกฎหมาย ซึ่งจะเขียนไว้
เลยว่าเราจะต้องยื่นเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์ใหม่ อะไรอย่างเนี่ยมันเป็นเรื่องของกฎหมาย การยื่น
เปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์ใหม่ก็จะต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมวิสามัญทั้งหมด ด้วย
กระบวนการทางกฎหมายทำให้ไม่จำเป็นต้องไปชี้แจงกับพนักงาน เพราะพนักงานบางฝ่ายงานก็จะ
ไม่รู้เรื่องกฎหมาย แต่สิ่งที่เขาคงจะรู้ก็คือการเตรียมตัวเป็นธนาคารพาณิชย์ว่าจะต้องทำงานแบบ
ไหน ยังไง ถามว่าจะต้องรู้จากใคร ก็ต้องรู้จาก VP และก็หัวหน้าสายงาน แต่ในส่วนของการทำ
Corporate Image ภายนอกทาง MD เท่าที่ได้ติดตามข่าว MD ก็จะให้ข่าวอย่างสม่ำเสมอ แต่การให้
ข่าวภายนอกกับสื่อมวลชนมันก็ต้องเป็นจังหวะ เพราะว่าเมื่อบริษัทเรามีหุ้นเข้าตลาดฯ แม้ถือหุ้นเรา
เนี่ย 100% เพราะฉะนั้นการที่จะให้ข่าวอะไรต้องระวังในเรื่องของ Inside Trading ในการที่เป็น
Limited company (ผู้วิจัย : บริษัทมหาชน) เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าจังหวะของการออกข่าวจะเป็น
ช่วงหลังของวันที่ 20 ของเดือนถัดไป ตามเกณฑ์ของ กสท. ก่อนวันที่ 20 เราจะต้องแจ้งข้อมูลกำไร
ขาดทุนของธนาคารต่อ กสท. เพื่อให้ผู้ลงทุนรู้และหลังจากนั้น งบกำไรขาดทุนจะต้องผ่านผู้

ตรวจสอบบัญชีอีกครั้งหนึ่ง และก็ลงเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์ เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่า MD จะให้ข่าวหลังจากที่เราเผยแพร่การเงินแล้ว เพราะว่ามันเป็นข่าวดี แต่ถ้าเรายังไม่ได้แจ้งตลาดหลักทรัพย์ มันเหมือนว่าเราไป Criticize insider ให้ราคาหุ้นมันสูงขึ้น

ผู้วิจัย : เพราะฉะนั้นเนื้อหาในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเป็นร.พ. ในส่วนที่ทางสำนักกำกับธนาคารดูแลเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการครับ

นางสาวชุติมา บุญมี : เป็นเนื้อหาที่เป็นทางการ และเราจะต้องระมัดระวัง เนื่องจากเรามีหุ้นเข้าไปในตลาดหลักทรัพย์ ต้องระมัดระวัง

ผู้วิจัย : นอกจากการประชุมของ Management และเนื้อหาที่เป็นทางการมีเอกสารที่แจ้งให้กับพนักงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบหรือไม่ครับ

นางสาวชุติมา บุญมี : เป็น Monthly Report ที่เรามีถึง MD และก็ป็นรายงานที่ต้องรายงานคณะกรรมการตรวจสอบ เพราะ Compliance เป็นหน่วยงานภายใต้คณะกรรมการตรวจสอบ และก็รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร และก็รายงานการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบก็ถูกส่งไปที่ธนาคารแห่งประเทศไทย และเมื่อเรารายงานอะไรต่อคณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการธนาคาร รายงานของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการธนาคารก็ถูกส่งไปที่ธนาคารแห่งประเทศไทย เพราะฉะนั้นเราจึงต้องระมัดระวังในเรื่องของการตีความที่เป็นทางการ

ผู้วิจัย : ถ้าอย่างนั้นทาง Compliance ก็ไม่ได้สื่อสารโดยตรงกับพนักงานระดับล่างใช่ไหมครับ

นางสาวชุติมา บุญมี : ถูกต้องๆ ไม่ใช่หน้าที่ของ Compliance หน้าที่ของเราจะอยู่ตามกรอบของ Regulator และก็หน้าที่รายงานต่อฝ่ายจัดการ ต่อกรรมการบริหาร และก็กรรมการธนาคารว่าตอนนี้เรื่องราวทั้งหมดอยู่ตรงไหน ทำอะไรไปแล้ว มีปัญหาอุปสรรคอะไร แล้วฝ่ายงานไหนต้องทำอะไรเพิ่มเติม

ผู้วิจัย : ทิศทางการสื่อสารของ Compliance ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นร.พ. เป็นไปในทิศทางจากบนลงล่าง หรือล่างขึ้นบนครับ

นางสาวชุติมา บุญมี : จะเป็นจากกลางขึ้นบน กับกลางในระดับเดียวกัน จะไม่ลงล่าง เพราะในระดับลงล่าง อย่างที่บอกมันเป็นหน้าที่ของ EVP กับ VP

ผู้วิจัย : ภายในธนาคารจะมีเรื่องการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ หรือ Rumor ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเป็นธ.พ. บ้างหรือเปล่าครับ

นางสาวชุติมา บุญมี : มันไม่นะ เพราะอย่างที่เราบอกมันเป็นเรื่องของกฎหมายเราทำงานภายใต้กฎหมายและก็เกณฑ์ของแบงก์ชาติ เพราะฉะนั้นมันไม่ใช่ว่าได้หรือไม่ได้ มันเป็นเรื่องของเราปฏิบัติตามกฎหมาย ตามขั้นตอนต่างๆ มันก็ต้องได้ แล้วเราก็ถูกแต่งตั้งมาเพื่อให้ได้ ที่สำคัญก็คือเงินกองทุน เรามีเงินกองทุน 12,000 ล้านบาท ซึ่งมัน Over Qualify ของแผนพัฒนาสถาบันการเงินฉบับที่ 2 ที่กำหนดไว้ 10,000 ล้านบาท มันชัดเจน คุณสมบัติเราครบ เพียงแต่ว่าตอนนี้ Operation ทั้งหลายต้องปรับวิธีการอะไรต่างๆ เพื่อรองรับการเป็น ธ.พ. ในส่วนของ Announcement ที่จะต้องประกาศต่อ Public สำนักกรรมการผู้จัดการเขาก็ได้วางแผนไว้แล้ว ทั้งการแจ้งลูกค้า ก็จะแจ้งเป็นหนังสือด้วยเข้าไป และก็จะลง Media ต่างๆ อันนี้เขาทำแผนรองรับอยู่แล้ว

ผู้วิจัย : พี่ชุติมาคิดว่าบุคคลใดในองค์กรของเรามีอิทธิพลในเรื่องของการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นธ.ย. เป็น ธ.พ. สามารถที่จะผลักดันให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพคือใครครับ

นางสาวชุติมา บุญมี : ก็มี 3 คน ก็คือประธานกรรมการธนาคาร ประธานกรรมการบริหาร และก็ MD เพราะเราเป็นองค์กรเอกชน แล้วก็มองแบบภายในนะ แบบ Inner นะ ถ้าเป็นข้างนอกก็แบงก์ชาติ เพราะถ้าแบงก์ชาติพูดปุ๊บเนี่ย เชิงบวกมันได้หมดเลยทั้งในแง่ของราคาหุ้น ทั้งในแง่ของลูกค้า คู่ค้า Partner ต่างๆ มันได้หมดเลย คิดว่าแบงก์ชาติเค้าก็ต้องพูด สิ่งที่เราพูดก็คือว่า ธนาคาร LH BANK ได้รับ License เป็นธนาคารเต็มรูปแบบสามารถทำธุรกรรมได้ทุกประเภท มันก็เชิงบวกหมด

ในส่วนมิติการสื่อสารภายในธนาคารกับพนักงาน ก็เป็นบุคคลทั้ง 3 ตำแหน่งที่พูด อาจจะพูดในเชิงวาระ อาจจะสื่อสารทาง mail ทาง VP ถ่ายทอดมา อาจจะพิเศษถึงพนักงาน หรืออาจจะเรียกประชุมพนักงาน เพราะพนักงานเราน้อยไม่ถึง 1,000 คน ก็สามารถที่จะเรียกได้ ใช้ศูนย์

วัฒนธรรมหรือที่ Duty free หอประชุมอัครา เรียกประชุมได้ชี้แจงต่างๆ ได้โดยตรง แต่ก็ไม่รู้ว่าแผนของสำนักกรรมการวางไว้อย่างไร การเรียกพนักงานเข้ามาฟังแล้วพูดถึง Vision ของธนาคารเมื่อเป็นธ.พ. โดยลักษณะของการบริหารจัดการจะต้องมี Vision การเป็น ธ.พ. เพื่อให้พนักงานเตรียมตัว Partner เป็นแบบไหน จะมีบริษัทถูกเกิดขึ้นในเรื่องอะไร พนักงานจะได้มีอะไรพิเศษมั้ย ฉะนั้นการสื่อสารโดยตรงกับพนักงานจะเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ มันได้เร็วแล้วเกิดความเชื่อมั่น เดียวนี้เขานิยมแบบนี้ละ อย่างไทยพาณิชย์นี่เขาเรียกประชุมพนักงาน 15,000 คน ที่เมืองทองธานี เขาเรียกประชุมทุกปี สื่อสารทางตรงเดี๋ยวนี้ทุกแบงก์จะนิยมแบบนี้

ผู้วิจัย : อุปสรรคที่คิดว่าจะทำให้การสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นธ.พ. ไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลคิดว่ามาจากปัจจัยอะไรครับ

นางสาวชุติมา บุญมี : อันนี้โดย Judgment ส่วนตัวนะ มองเรื่องการสื่อสารก็คือ 1 ถ้าสื่อสารทาง Mail พนักงานบางคนไม่ได้เปิดอ่าน แล้วมันเป็นข่าวแห้ง มันเป็นเรื่องที่แห้งๆ ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงพนักงานอยากจะรู้โดยถ้อยคำมากกว่า เพราะฉะนั้นแล้วทางที่ดี VP แต่ละฝ่ายก็ควรจะบอกกับพนักงานเป็นระยะ เพราะการอ่านมันแห้ง มันไม่ได้ดีกรอบของความคิด มันจะบรรเจิดจินตนาการไปเรื่อย แต่ถ้าได้มีการพูดประกอบเนื้อหาของ Mail ของข้อความแล้วมันจะดีกรอบความคิดของพนักงานได้ มันเรื่องของ Interpersonal และเป็นการสื่อสาร 2 ทางด้วย ในการได้พูดคุยประกอบกับข้อมูลที่สื่อสาร

ผู้วิจัย : มีอุปสรรคจากภายนอกธนาคารหรือไม่ครับที่จะเป็นปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงไม่มีประสิทธิภาพครับ

นางสาวชุติมา บุญมี : มองว่าการยกระดับเป็นธ.พ. กระแทกกับลูกค้าเป็นเชิงบวก ไม่มีอะไรเป็นลบ เพราะฉะนั้นลูกค้าจะไม่ชอบเหรอ ? ก็น่าจะชอบ ถูกมั้ยคะ เพราะสมมติว่าตอนนี้เราทำธุรกรรม Export ไม่ได้เราก็สามารถจะทำได้แบบนี้ เมื่อเราเป็นธ.พ. เพราะฉะนั้นมันก็เป็นบวกกับลูกค้า ที่ลูกค้าสามารถใช้บริการของธนาคารได้หลากหลายมากขึ้น และทำให้กิจการของธนาคารขยายขอบเขตมากขึ้นได้เท่าเทียมกับธนาคารพาณิชย์อื่น อย่างที่เราจะมี Internet Banking ในเดือนมกราคม ซึ่งสมมติว่าแผนยกระดับเป็นธ.พ. เรียบร้อยเราก็สามารถทำ Corporate ในเรื่องของ Service

ได้ว่าเรามีนวัตกรรม Internet Banking แล้วก็มี Debit card อย่างนี้ตามมา พออีกซัก 2-3 ปี เราก็จะมี Credit card ตามมา ส่วนธุรกรรมเรื่องของ E-payment ในเรื่องของการโอนเงินอิเล็กทรอนิกส์เราก็ทำอยู่แล้ว

MD พยายามสื่อสารข้อความถึงกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ คุณจะเห็นได้ว่าแบบตัวหนังสือมันก็ไม่เป็นทางการ จะมีลูกเล่นอะไรต่างๆ อย่างคุณภาพที่ลงใน intranet นี้ ก็จะเป็นไปเชื่อมโยงเชื่อม มีตอบปัญหาอะไรต่าง ให้ดูว่ามีการสื่อสารกับรุ่นใหม่ในองค์กร ลักษณะของการสื่อสารก็ทำให้องค์กรดูเคลื่อนไหวตลอดเวลาไม่อยู่นิ่ง เช่น เราไปจัดกิจกรรมทางการตลาดกับภายนอก ไปออกบูธในงาน SME บ้าง ในงาน Housing บ้าง ในงาน NPA บ้าง ก็มีกิจกรรมทางการตลาดร่วมกับสถาบันการเงิน ก็ทำให้เราอยู่ในตลาดการเงินอยู่ตลอดเวลา ชื่อของเราก็จะติดตลาดไปตลอด คือเราเป็นธนาคารที่มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา

ผู้วิจัย : การสื่อสารเพื่อจัดการ การเปลี่ยนแปลงของธนาคารในการ ยกระดับเป็นธ.พ. พิชุติ มาคิดว่ามันมีประสิทธิภาพหรือไม่ครับ

นางสาวชุติมา บุญมี : ถูกต้อง มันถูกซึมซับ มองนะมองอย่างทางการเนี่ย รองผู้ว่าการแห่งประเทศไทย ก็ยังพูดให้เลยว่า ตอนนี้มี LH Bank ที่ยื่นขอยกระดับเป็นธ.พ. คือเมื่อทางการออกมาพูดอย่างนี้ปุ๊บ มันเปิดทางให้เรา

ผู้วิจัย : ธนาคารมีการประเมินผลของการสื่อสารเพื่อจัดการ การเปลี่ยนแปลงเป็นธ.พ. หรือไม่ครับ

นางสาวชุติมา บุญมี : อันนี้ต้องไปถามทางสำนักกรรมการผู้จัดการที่ดูแลเรื่องการสื่อสารองค์กร แต่จริงแล้วการทำงานทุกอย่างมันต้องมีการประเมินผลสำเร็จของงาน ซึ่งเราเรียกว่า Accountability ไม่ใช่แค่งานเสร็จ จะต้องวัดด้วยงานที่ทำออกไป หรือมันต้องปรับปรุงอะไรหรือเปล่า มันคงไม่ถึงกับผิดหรอก แต่ว่า channel ต่างๆ มันอาจนั้นไปบ้าง อะไรไปบ้าง ทุกชิ้นงานมันต้องมีการปรับปรุง

ผู้วิจัย : พิชุติมาคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงธนาคารจาก ธ.ย. เป็น ธ.พ. หรือไม่ครับ

นางสาวชุติมา บุญมี : มองว่า LH Bank culture มันคงไม่เปลี่ยน เหตุผลเพราะว่าสมาชิกของ LH Bank ปัจจุบันนี้หลากหลาย และส่วนใหญ่ 70% มาจากพนักงานธนาคารพาณิชย์ด้วยกัน ดูจากฝ่ายที่มาจากธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด เพราะฉะนั้นที่ว่า Culture การทำงานแบบธนาคารพาณิชย์กับ ธ.ย. สำหรับ LH Bank ไม่ต่างกัน วัฒนธรรมการทำงานมันรองรับอยู่แล้ว แต่เนื่องจากการเป็น ธ.ย. มันมีขีดจำกัดในเรื่องของ Volume การทำงาน และอีกอย่างหนึ่งสาขาเราก็มีน้อย เพราะฉะนั้นการที่เราจะทำอะไรเพิ่มที่มันก็ต้อง 60-70% บ้าง เราอยู่ในขนาดเล็ก ถ้าเราเอาระบบควบคุมที่โอโห (เสียงสูง) ทุกขั้นตอนลมหายใจต้องควบคุมเนี่ย มันก็ทำอะไรไม่ได้ เพราะฉะนั้นเราก็ต้องมีระบบควบคุมที่ใหญ่ๆ ที่เป็นสาระสำคัญไม่ให้ธนาคารเสื่อมเสีย นี่ยกตัวอย่าง ที่ว่าในเรื่องของ Culture นี้มันไม่เปลี่ยนเท่าไร เพราะคนนี่ปรับ คนถูก drive ในการเป็น ธ.พ. อยู่แล้ว เพราะฉะนั้นเมื่อเป็น ธ.พ. ขึ้น มันก็สบาย ยิ่งทำให้เราวิ่งเร็วด้วยซ้ำไป ถูกมั๊ย

ผู้วิจัย : แล้วที่ธนาคารมี Core Value PROACTIVE ที่สร้างมาเกือบ 5 ปี สิ่งเหล่านี้จะทำให้เรามีความพร้อมที่จะเป็น ธ.พ. ด้วยหรือไม่ครับ

นางสาวชุติมา บุญมี : อืม (พยักหน้า) แต่ว่าเมื่อเป็น ธ.พ. แล้วนี่ Core Value ของเราบางตัวอาจจะต้องเปลี่ยนเพื่อให้เราสามารถที่จะวิ่งได้เท่าทันกับธนาคารพาณิชย์ที่มี size ใกล้เคียงกับเรา ยิ่งในปี 2558 อีก 3 ปีข้างหน้าที่ประชาคมอาเซียนจะต้องเกิดแล้วเมื่อนั้นเราอาจจะมีเพื่อนร่วมงานเป็นชาวต่างชาติในอาเซียนด้วยกัน ซึ่งถ้าชาวต่างชาติเข้ามาเขาเก่งในด้านอะไรล่ะ เก่ง Operation เก่งเรื่อง Risk ซึ่งการเปลี่ยนเป็น ธ.พ. ทำให้เราสามารถแข่งขันได้เต็มรูปแบบ ได้ทุกธุรกรรม

3. นายเรืองศักดิ์ วิทวัส การเวช ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล และรักษาการผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบงานด้านที่ทรัพยากรบุคคลากรของธนาคาร

ผู้วิจัย : ในส่วนของงานที่ต้องดูแลเรื่องทรัพยากรบุคคล ขอสอบถามว่าธนาคารมีการวางแผนเรื่องของนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนจากธนาคารรายย่อยไปสู่ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบครับ

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช : ในการยกระดับองค์กรเราจะดูแลความพร้อม 4-5 ด้าน ความพร้อมเราจะให้เราเขียนเป็นแผนประกอบไปที่เขาเรียกว่าอื่น Filing ให้เราเตรียมแผนอย่างน้อย 3 ปี อันที่หนึ่งคือแผนเรื่องของการเพิ่มทุน คือองค์ประกอบแรกที่แบงก์ชาติจะพิจารณาเรื่องเงินทุนอย่างน้อยต้องหมื่นล้าน อันที่สองแบงก์ชาติจะดูว่าคุณมีแผนที่คุณจะทำธุรกิจอย่างไรบ้างที่เพิ่มขึ้นแล้วเขียนแผนให้เขาพิจารณา แผนที่สามต้องเขียนว่าแผนธุรกิจที่คุณจะเพิ่มขึ้น ว่าคุณมีแผนที่จะพัฒนาระบบงานอย่างไร เมื่อมีระบบงาน สิ่งสุดท้ายคือความพร้อมและความเพียงพอของบุคลากรทั้งหมดนี้เราต้องทำแผนเสนอแบงก์ชาติ

ผู้วิจัย : ในส่วนของบุคลากรทางธนาคารมีการวางแผนอย่างไรบ้างครับ

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช : ที่เน้นของแบงก์ชาติง่ายๆ ก็ คือว่า หนึ่งความพร้อม กับพอเพียง ความพร้อมก็ถือว่าคุณมีความเก่ง มีความรู้มากน้อยแค่ไหน ในการที่จะทำ 5 เรื่องที่ว่า อันที่สองคือคุณมีบุคลากรเพียงพอแค่ไหน นั่นคือเป็นตัวซึ่งเราทำการ หน่วยงานหลายหน่วยงานร่วมกัน คือ ทั้งทางฝ่ายวางแผนและงบประมาณ สำนักกรรมการและบริหาร และที่ Head แต่ละ BU รับผิดชอบพัฒนาระบบมันสอดคล้องกัน และมันจะไปพร้อมกัน เช่น บอกว่าถ้าคุณจะขึ้นระบบเช่าซื้อ High purchase ไซ้ใหม่ คุณมีไอเดีย คุณมีเป้า คุณมีทีม แต่ว่าคุณจะทำระบบอย่างไร เหมือนกันว่าไปทำงานร่วมกัน ทั้ง BU และที่ทาง IT ด้วย แล้วมันก็มาถึงเรื่อง IT ที่เป็น Infrastructure แล้วที่ IT ที่เป็นด้าน Software มันก็พาไปถึงพวก Application ต่างๆ ที่มารองรับพวกการทำธุรกรรม

ผู้วิจัย : ในด้านของทรัพยากรบุคคล ในมิติของการสื่อสาร ธนาคารมีการสื่อสารออกไปเป็นอย่างไรบ้างครับ ทั้งในเรื่องของกิจกรรมการสื่อสารหรือ รูปแบบการสื่อสารภายในกับพนักงานของธนาคาร

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช : เดี่ยวผมให้เขา print มาให้เลย.....(เอากระดาษพิมพ์ให้ดู) ในบทบาทของ HR จะเป็น In-In คือบทบาทของ PR เนี่ยเป็นแบบ Inside-Out คือ In-Out กับ Out-In ส่วนของ HR บทบาทจะเป็น In-In คือ มีอะไรเกิดขึ้นในองค์กรก็จะเป็นผู้เผยแพร่ในองค์กร คือ Roleเป็นยัง ก็คือพยายามที่จะทำงานไม่ให้ไม่ทับซ้อนกันมาก แต่แน่นอน บางทีมันก็อาจมีบ้างที่คาบเกี่ยวกัน บทบาทนี้เป็นที่รู้กันเช่น บางทีกิจกรรมอะไรเนี่ยทาง PR เขาจะออกไปเผยแพร่เหมือนกัน เช่น ทำโครงการเรื่องของ LH Bank Junior Banker ทาง PR เขาจะมาขอข้อมูลไปเพื่อเผยแพร่ เขามองว่าเป็น CSR ในรูปแบบใหม่ เป็นแบบ Public เพื่อต้องการทำเรื่องของตัว CSR อะไรพวกนี้

สำหรับ slide ที่เอามาให้ดู อันนี้คือให้ดูว่าเรา Classify ไปที่ว่าองค์ประกอบ วัตถุประสงค์ของการที่เราเป้าหมายของเราคือการสร้างเรื่องของตัว Value ของเราคือ PROACTIVE ซึ่ง Concept ของเราคือ Value มันจะสะท้อนในเรื่องของ Brand เพราะว่า Brand ทำให้ Value เกิดขึ้นได้ เช่นบอกว่าคุณเป็น Innovation หรือว่าคุณเป็น Professional Product นี้เขาเขียนว่าอะไร ... Product ทำอย่างไร ตรงนี้คือภาพภายนอกที่คนจะเห็น เรามีความเชื่อว่าสิ่งที่ทำให้ภาพนี้ปรากฏให้กับคนภายนอกเห็นสำคัญที่สุดมันมาจากคนภายใน เพราะว่าทุกสิ่งทุกอย่างมันเกิดขึ้นเพราะคน ถ้าคนไม่แนวโน้มนะหรือ Value เดียวกันมันก็ไม่มีทางที่จะไปทางเดียวกันได้หรือถ้าพอไปทางเดียวกันได้ แต่ไม่ไปทางเดียวกันตรงนี้ก็ไม่ได้เกิดขึ้นแน่นอน นั่นคือ เราจะใช้เรื่องของ Core Value มาจัด ถ้าเปรียบเปรยก็เหมือนกับเป็นภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่ด้านล่างจะดันให้ตัวภูเขาโผล่พ้นน้ำให้ชัดเจน นั่นคือ Concept ประเด็นก็คือ How to Manage ภาพนี้จะสื่อให้เห็นว่าทำอะไร เราใช้อยู่ 3 Approach หนึ่ง เราสร้าง Systematic ก็คือ Systematic ตัวแทนนั้นคือความหมาย สอง คือเราใช้เรื่องของ Communication Channel สาม เราใช้สื่อในเรื่องของ Participation Approach ก็คือการร่วมมือกันให้เรามีความรู้สึกว่าเรามีส่วนร่วม ซึ่ง เป็นแนวทางที่เราจะใช้ปีนี้ เช่น ทำในเรื่องของตัว LH Bank Image คือ Standard Sideline ก็คือจะปรากฏอยู่ใน Intranet ถ้าลองไปสังเกตดู Image Standard

Sideline แล้วที่ Do and Don't Behavior ก็คือว่าพฤติกรรมที่คุณควรทำและไม่ควรทำเราก็ต้องออกไป

แล้วนี่คือเรื่อง Professional Management System เราก็พยายามมีแผนพัฒนาผู้บริหารใน 1 ปี จะมี 3 Event ใหญ่ คือ event แรกเลยคือ Executive Meeting คือการประชุมแผนประจำปี ซึ่งจะมีช่วงกลางปี และปลายปี อันที่สองคือ Management Repeat ซึ่ง Repeat ก็เป็นการพูดคุยกันอีกครั้งแบบไม่เป็นทางการ หรือถึงทางการ อันนี้จะไป outing กัน กันก็จะมีอย่างเช่น 1 เมื่อ ตอนต้นปี ปีหนึ่งจะมี 2 ครั้งเหมือนกัน เราก็จะโยงประเด็นว่าเราถกกัน เช่น เมื่อต้นปีเราก็โยงประเด็นว่าเราจะเตรียมความพร้อมเป็นร.พ. เราต้องเตรียมอะไรบ้างเป็นเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการเท่าไร

ส่วน Management Meeting กลับมาอันแรก คือ เรื่องของการนำแผนคือปลายปีจะมีการทำแผนของปีหน้า แล้วก็มา Communicate ผ่านกันในที่ประชุม คือ กระบวนการทำแผนเขาก็จะมี Discuss มาก่อนเสร็จแล้วก็จะนำมา Present แผน ซึ่งการ Present แผนคือการ Meeting เพื่อให้หน่วยงานอื่นรู้ว่าแต่ละหน่วยงานทำอะไร นั่นคือ Meeting สองคือ Repeat สามคือ Management Seminar คือการสัมมนาผู้บริหารระดับสูงซึ่งเราตัดที่ AVP ขึ้นไป เราก็พยายามทำปีละ 2 ครั้งเหมือนกัน อันนี้คือวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ผู้บริหารมีมุมมองใหม่ๆ โดยการที่เราจะแบ่งสอแตกเรื่องราว เช่น เราจะเชิญวิทยากรภายนอกมาพูด Concept คือเพื่อจุดประเด็นทางความคิด ยกตัวอย่างของปีนี้ ครั้งแรกเรามีจัดเรื่องของ Diversity Management คือ การบริหารความหลากหลาย ซึ่งคำว่า Diversity มันกำลังเป็นที่ๆ คนให้ความสำคัญ ซึ่งเขาเชิญวิทยากรมาจากบริษัทเอกชนข้างนอกมาพูด นั่นคือ ครั้งที่ 1 ส่วนครั้งที่ 2 จะจัดขึ้นวันที่ 17 ก.ย. นี้ คราวนี้ผมจะพูดในเรื่องของ High-Performance Organization ทำอย่างไรให้องค์การมีสมรรถนะสูง

ตัว 5 ส คือ เราต้องการที่จะสร้างเรื่องของ Standardize 5 ส เป็นตัวเสริมในเรื่องของ Image Standard และพยายามจะทำในเรื่องของ Open House ก็คือเราจะเชิญคนนอกมาดูเรา หรือว่าเราไปดูคนนอกเพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์เพื่อต้องการสร้าง Systematic ให้เขา สังเกตว่าพวกนี้เป็น Systematic แล้วที่ Field Contest ก็คือว่าเราจะพยายามที่จะใช้ช่องทางหนึ่งในการส่งเสริมทักษะ Concept คือ “มีดีมาโชว์” คือมีดีมาโชว์เราก็พยายามจะ Feel ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีดีมาโชว์คือ อย่างเช่น บอกว่าแข่งกันนับเงิน เป็นต้น หรือว่าอาจจะแข่งคำนวณเลข หรืออะไรที่เกี่ยวกับธุรกิจ

ของเรา ทั้งหมดนี้สังเกตว่าเป็นตัวเสริม มันไม่ได้ดีกว่าทำเลี จะดีหรือไม่ดี แต่เราจะเสริมเข้าไป กิจกรรมพวกนี้ช่องทางคือ Systematic เราก็เปลี่ยนไปทุกปี อย่างเช่น ปีนี้เป็นปีแรกที่เราไม่เคยมี Guideline เราก็เริ่มทำ Guideline ขึ้นมา ปีต่อไปผมก็ต้องมานั่งคิดว่าผมจะเอา Guideline นั้นมาใส่อย่างไร นี่คือ Approach แต่ละปีจะแตกต่างกัน

Channel ที่ 2 ที่เราใช้ คือเรื่องการสื่อสาร ก่อนนี้เรามีปัญหาอันหนึ่งคือเรามีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหาที่คือล้าพ้งในสำนักงานใหญ่ 4 ชั้น เราก็ยังเข้าใจไม่ค่อยตรงกันเลย ในเรื่องราวต่างๆ เช่น บอกว่าการที่จะแปลง เตรียมพร้อมจัดการที่จากธ.ย. เป็น ธ.พ. เนี่ย แค่ Issue หนึ่งได้ไหม ผมก็คิดว่าทุกคนเข้าใจไม่เท่ากัน หรืออีก Issue หนึ่ง เช่น บอกว่าเรามีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เช่น บอกว่าเมื่อประมาณเดือน มิถุนายน กรกฎาคม เรามีเพิ่มสาขางานสินเชื่อ 2 สินเชื่อ 3 ขึ้นมา และลองถามดูแต่ละคนว่ารู้หรือไม่ว่าสินเชื่อ 2 กับ 3 ต่างกับสินเชื่อ 1 อย่างไร ประเด็นนี้ก็ตอบกันได้บ้าง ไม่ได้บ้าง จริงๆ แล้วพวกสื่อ ช่องทางที่จะสื่อได้ดีที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชา แต่เราจะคาดหวังอย่างเดียวมันคงไม่เพียงพอ ในฐานะที่ HR ที่เป็นตัว Center เราจะช่วยอย่างไร เพราะในการสังเกตคือ 1 ตัว Content เราจะสื่อ Content อย่างไร อันที่สอง คือตัว Content เราจะมีช่องทางอะไรไปสื่อ ผมก็เลยเกิดไอเดียขึ้นมาว่า วันนี้สาขาเรายังมีไม่เยอะเพราะสาขานี้มันเป็นลักษณะของการ Remote ออกไป ทำอย่างไรที่จะให้เขาใกล้ชิดกับเรามากขึ้น สาขาที่มีอยู่ประมาณ 34-35 สาขาเรายัง ไปหาเขาไหว ก็เลยเกิดไอเดียขึ้นมาว่า HR จะไปหาเราก็เรียกว่า Branch Visit ซึ่งเราพยายามทำเป็นโครงการนำร่องว่า อย่างน้อยปีหนึ่งเราไปเยี่ยมเขา การไปเยี่ยมอย่างน้อยมันได้ผลทางจิตวิทยา ซึ่งผลทางจิตวิทยาเราได้รับ Feedback มาคือสำนักงานใหญ่ยังเห็นเขาอยู่ ผลทางจิตวิทยา นั่นคือตรงนี้ จะผลของความเป็นทีม ความรู้สึกที่ดี อย่างล่าสุดเมื่อปลายเดือนที่แล้วผมก็ไปเยี่ยมที่ภูเก็ต ... ไปเยี่ยมปั๊บได้พูดคุยกันซื้อขนมไปให้เอาเค้กไปอวยพรวันเกิด ซึ่งเขาไม่คาดหวังว่าจะมีอย่างนี้เราก็เอาเค้กไปอวยพรเขา เสร็จปั๊บเราก็ล้อมวงคุยกัน คุยเรื่องราวกว่าที่เราอยากสื่อด้วย สิ่งที่ผมไปเยี่ยมครั้งนี้เราก็ไปสื่อเรื่องของการ ธ .ย. เป็น ธ .ย. สื่อเรื่องการที่เราปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สื่อแม้กระทั่งระเบียบพื้นฐาน เช่น ค่าที่พัก วิธีการคิด OT ที่เขาไม่มีความเข้าใจ เราก็สื่อลงไป เน้นอนการสื่อบางเรื่องไม่ได้เป็นการ solve ปัญหาเขา แต่อย่างน้อยเขาพอใจมากที่มีคนมาฟังปัญหาของเขา พวกนี้ถือเป็นช่องทางที่เราทำเรื่องของ Branch Visit ตอนนี้เรากำลังทำอยู่ เรามีแผน แล้วก็ทำแผนที่ว่าเราจะไปที่ไหน อย่างไรบ้าง ก็มีตั้งแต่เราเริ่มไปตั้งแต่เดือน มิถุนายนนี้ ก็ปรับเปลี่ยนกันมาเรื่อย คือล้าพ้ง

วันนี้ สัก 40-50 สาขา เราก็อ้างพอไหว ถ้าเกิดเริ่มเป็นหลัก 60-70 ก็ต้องมาหาวิธีคิดใหม่ว่าทำอะไร ซึ่งผมมองว่าขณะนี้เรายังเป็นลักษณะ Two ways Communication ได้อยู่ แต่ถ้าเกิดขึ้นเยอะหน่อย ต้องหาวิธี ตอนนี้ผมก็เริ่มคิดแล้วอย่างเช่น บอกว่า อาจจะใช้ Skype ก็ได้ ใช้ MSN ที่มันจะเห็นจอก็ได้ นี่ก็คือตัวหนึ่งที่เป็นไอเดียที่ว่ามันจัดการที่เรามองว่าคุยกัน มันก็จะเข้าใจกันมากขึ้น

อีกตัวหนึ่งคือ NetWorking for Change คือ ผมต้องการที่จะมีกิจกรรมอันหนึ่งที่ผมเชื่อว่า เขาเคยยิง Issue ออกไปหลายคนอยากมาร่วม เพราะเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่อง HR ฝ่ายเดียว HR เป็นเพียงแค่ Facilitate ถูกไหม ในการที่จัด Traffic จัดโน่น จัดนี่ให้ แล้วคุณช่วยกัน ผมก็เลยเกิดไอเดียขึ้นว่าคนของเรามีตั้ง 800 กว่าคน หลายคนก็อยากจะมามีส่วนร่วมใน Change เช่น ในเรื่องของการทำงานที่เราไปอยู่ในเรื่องของการเป็น ธ.พ. เรื่องของการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เราก็เลยทำกิจกรรมนี้ขึ้นมา ก็มีคนมาสมัครประมาณสักเกือบ 10 คน นะ เพียงแต่ว่ากิจกรรมนี้ภาพอาจจะไม่ค่อยชัดเท่าไร แต่พอคิดว่าเราจะทำให้มันชัดขึ้นเรื่อยๆ เพราะเรามีความรู้สึก ส่วนกลางสื่อกำลังไป หรือหน่วยงานสื่อกลับมา เราต้องถามคนพวกนี้

ผมคิดว่าเป็น Strategy หลักของเราคือว่า LHB People ก็คือจะเป็นตัว Infrastructure อันหนึ่ง ซึ่งในอนาคตเราจะใช้ Platform อันนี้ในการเข้าถึงคน ที่นี้เป็น Phase แรก ผมวางคือว่าเป็นแค่เป็นเพียงว่าเป็นแบบแห้ง คือ One way แต่เราพยายามที่จะสร้าง Content นี้ เมาให้มันหลากหลาย ใน Phase 2 ผมจะเริ่มเป็น Interactive มีมากขึ้น แต่ก็ยังเป็นลักษณะ Interactive ที่อาจจะไม่ใช่ Real time เช่น สังเกตคือผมเริ่มทำเมนูที่เป็นของ LH Bank P-Zone ผมจะวางมันเป็นกลยุทธ์อันหนึ่งที่เราจะทำเรื่องของการฝึกอบรมทางไกล วางเป็นแท่ง Infrastructure ใน Phase ที่ 3 ผมอาจจะบอกเป็น Broad case เลยว่า Live เลย ผมคิดถึงว่าจะนำสถานีวิทยุเป็น Live เลย เช่น คุณเข้ามาติดตามฟังเราได้เลยนะ เช่น เราบอกว่าเราออกอากาศสดเนี่ย อาจจะสัปดาห์ขึ้นอยู่กับความพร้อม สัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง แล้วส่วนที่เหลือเราก็จะเปิดเป็น Rerun แล้วถึงขึ้น Phase 4 ถ้ามันมีความพร้อมในเรื่องของ Infrastructure เรื่องของตัว Board หรือ Bandwidth อะไรเนี่ย เราอาจเป็น TV ยังได้เลย เพราะผมกำลังมองว่าวันนี้เวลาที่มีการ Conference มันไม่มีอย่างมา คือถ้าไปดู 3 สาย ทำอย่างไรที่ผมเคยคิดถึงขั้นว่าประชุมแผนประจำปีเนี่ย จะเปิดให้ผู้จัดการสาขาจับฟังด้วย ซึ่งถามว่าเรื่องราวพวกนี้มันไม่ใช่เป็นสิ่งใหม่สุดนะ มันเป็นเพียงอยู่ที่ว่า Stage ขององค์การพร้อมแค่ไหน มัน

ไม่ใหม่สำหรับโลกปัจจุบัน แต่มันอาจจะใหม่สำหรับองค์กรที่นี้ พอความใหม่บูบเบ๊ ก็เรื่องควม พร้อม Infrastructure แต่แน่นอนปีนี้เป็นปีแรกที่เรามาเริ่มทำ Platform นี้ แล้วก็ยังมี Phrase 2 และ 3 มาเรื่อย

Knowledge Sharing ตรงนี้จะต่างจาก Field Contest อันนี้เป็น Concept ผมเป็น Knowledge Sharing เนี่ย ผมจะทำอยู่ 2 อย่าง Share เรื่องอะไรบ้าง เช่น ค วามรู้ๆ แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ เกี่ยวกับงาน และไม่เกี่ยวกับงาน เพราะผมต้องการทำเป็น Community .. Concept ของผม ง่ายๆ คือจะทำอย่างไรที่จะเป็นสภากาแฟต่างจังหวัดคือเป็น informal เช่น ผมอาจจะบอกว่าที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น มีคนชอบถ่ายรูปเยอะมากเลย มา share เรื่องการถ่ายรูปกันใหม่ บางคนชอบขี่ Mountain Bike ก็ไปรวมเล็กๆ ผมเป็นคนแค่ Organize ให้คุณมา share คุณขี่จักรยาน Mountain Bike ครุได้อะไร หรือเทคนิคเล็กๆ น้อยๆ เช่น คุณให้ FaceBook ในการที่สร้างเครือข่ายเพื่อน หาเพื่อนเก่า มา share เรื่องเทคนิคการใช้ FaceBook ขึ้นก็ทำได้ บางคนชอบทำ Cookie ก็มา share ได้ หรืออีกมุมคือเรื่องของความรู้ในงานที่บังเอิญเรื่องราวที่เอสไอที่บอกว่าเรื่องราวที่อยากให้คนอื่นรู้ ในเรื่องการทำงานของเรา ผมก็ยกตัวอย่างอย่างนี้เช่น ในการทำวิจัยการตลาดมีข้อคิดอะไรบางอย่าง มา share กัน มาฟังกันใหม่ Concept sharing ก็คือสภากาแฟล้อมวงคุยกันแบบสบายๆ ประมาณสัก 4-5 โมงเย็น ก็กินขนมกัน Concept ผมถึงขั้นว่าผมอยากทำไม่ต้องมีเก้าอี้นั่งเลย นั่งกับพื้น ปูเสื่ออะไรก็ได้แล้วแต่เล่ากันมาสักชั่วโมงถึงสองชั่วโมงมันเป็น Community ใครอยากมาก็มาจะฟังเข้างานมาไม่นานก็ได้ ก็มีโอกาสนั้น ต่อโซว์ก็คือมีดีมาโซว์ คือตอนนี้ผมต้องการสายใยที่จะเกิดขึ้น

ต่อมาเป็นเรื่องของการ Participant มีความร่วมมือกัน เช่นตอนนี้เพลงฟังจบไป (เสียงตามสายเป็นเพลงมาร์ชประจำธนาคารที่เปิดระหว่างมีการสัมมนา) ฟังแล้วเบื่อไหม มัน 5 ปีมาแล้วไง ผมก็บอกว่าผมจะทำ New version ผมจะทำ Remix ใหม่ อาจจะเป็นแนวretro แนวแดนซ์ แนวเร้กเก้ ก็ได้นะ ใช้อันเดิม ซึ่งอันนี้คุณรัตน์ (ประธานบริหารธนาคาร) โอเคแล้ว แล้วผมก็จะแต่งเพลงใหม่ 2 เพลง แล้วการเป็นเพลงใหม่เนี่ย ผมก็จะจ้างข้างนอก เช่นว่าจ้างข้างนอกทำเอง แต่เนื้อร้องเนี่ยผมจะเอาคนในนะ เช่นผมได้อิน Step เฮ้ยคุณช่วยต่อเพลงให้ผมหน่อยสิ โดยการที่เอาคนลงประโยชน์

ถ้าคุณพูดถึง LH Bank แล้วอยากให้พนักงานเราฟังแล้วอีกฮิม อยากให้ช่วยสร้าง LH Bank คุณจะนึกถึงประโยชน์อะไร ให้มีแค่นี้ แล้วส่งเข้ามาเพียงคนละประโยชน์ คนละคำก็ได้ เสร็จแล้วผมจะ

เอาคำพวกนี้เป็น Keyword เอามาสกรูปล แล้วเอา Keyword พวกนี้ส่งให้ผู้แต่งเพลง นี่คือแนวคิดอย่างน้อยก็ว่าฉันมีส่วนร่วม แล้วเสร็จปุ๊บผมก็จะทำเหมือนอย่างที่ทำเป็นคาราโอเกะ ประกวดร้องเพลง เพื่อเป็นนักร้องอะไรพวกนี้

ส่วน LH Bank Smart นี่ก็จะเป็นคิดว่าคงจะเอาเป็น Pending ไว้อยู่ ก็คือว่าเราจะเป็นลักษณะของการหา Idol ของการเป็น Represent Bank เรื่องการแต่งกายที่เป็น Smart

ผู้วิจัย : ที่นี้ให้ความสำคัญของเรื่อง Uniform ใช่มั้ยครับ

นายเรืองศักดิ์ วิฑูรย์ : มาก! (เน้นเสียง) เพราะเราเป็นแบงก์ใหม่ คนนี้ก็ไม่ออกว่า LH Bank หน้าตาเป็นอย่างไร นั่นคือวันนี้เราต้องใช้สื่อเคลื่อนที่ แล้วต้องทำอีกสักกระยะหนึ่ง อันนี้มันเป็นการสร้าง Image สำหรับตัว Change Habit Campaign เราก็จะมีเรื่องของกิจกรรมที่ออกมาเรื่อยๆ กิจกรรมคือเราจะเน้นในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง คราวนี้ในระยะนี้อาจยังเป็นจุดเริ่มต้น ผมก็คิดว่าปีหนึ่งอย่างน้อยมีสัก 2-3 ครั้งที่เราจะทำเรื่องของกิจกรรมพร้อมของการเปลี่ยนแปลง เรื่องของการเข้าใจของการเปลี่ยนแปลง ในกิจกรรมนี้จะมีเนื้อหาสอดแทรก ตัวอย่างก็บางทีการทำกิจกรรมเนี่ยมันไม่ได้เป็นลักษณะของการที่ 1 นี่ 2 นี่ 3 บางทีทำเรื่องนี้ปุ๊บเนี่ยมันมีการสอดแทรกพวกเนื้อหาเข้าไป

ในส่วนของ Healthy Campaign คือการทำเรื่องของสุขภาพ เช่น เราจะให้พวก What's new ออกไป เช่นเป็นห่วงเรื่องสุขภาพหวัหวัอะไรพวกนี้ เพราะสุดท้ายก็ไปที่ตัวนี้ Work life Balance Campaign เพราะเราเชื่อว่าคือ หนึ่ง คนทำงานหนัก นั่นคือ ก็ต้องรักษาเรื่องสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญ ก็เลยจะเน้นเรื่องของพวกตัวนี้จะไปสอดแทรกอยู่

ผู้วิจัย : ในเรื่องของสื่อสารภายในองค์กรมีเนื้อหาและข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับจากธ.ย. เป็นธ.พ. ส่วนใหญ่ที่เราใช้เนี่ยมันเป็นลักษณะการสื่อสารแบบทางการหรือไม่เป็นทางการหรือไม่ครับ

นายเรืองศักดิ์ วิฑูรย์ : ตอนนี้อยู่ในระยะต้นองค์กรเรายังต้องเน้นทางการอยู่แต่เราก็ต้องพยายามทำให้ไม่แข็งเกินไป คือความหมายทางการของผม คือ มันต้องยังมีรูปแบบเวลาจะทำอะไรต้องเป็นรูปแบบ เช่นบอกว่าจะจัดสัมมนาสักครั้งหนึ่งต้องมีผู้ใหญ่มารับเปิดงาน มันก็เป็นลักษณะ

Formality อยู่ แต่เขาพยายามทำให้มันเริ่ม Relax ลงเรื่อยๆ ยกตัวอย่างเช่น เราทำเป็น New Comer Welcome คือ พนักงานที่เริ่มทำงานใหม่วันแรก เราก็จะไม่รอเขาต้องเข้าปฐมนิเทศ เพราะบางที่ต้องรอเวลา 2 หรือ 3 เดือน ในวันแรกของการทำงาน เราก็ต้องมาเป็นลักษณะ Part ของการ Welcome ตรงนี้มันเป็นลักษณะของ HR ทำเองนะ เราก็จะบอกว่ามาอยู่ที่นี่วัฒนธรรมเป็นอย่างไร ไม่ต้องตกใจ ห้องน้ำเป็นอย่างไร หาทึ่กินที่ไหน เพราะเป็นการบอกถึงการใช้ชีวิตประจำวัน ฉะนั้นในส่วนถ้ามาโฟกัสเรื่องของการเปลี่ยนจาก ธ.ย. เป็น ธ.พ. คือเรายังใช้เป็นลักษณะของการเป็น Informal ที่จะสอดแทรกเนื้อหาเข้าไป ผมจะเน้น Channel ผมสร้างช่องทางก่อน แล้วก็จะสร้าง Content และอันที่ 3 คือเป็นเรื่องของ Approach แบบ Formal หรือ Informal ต่างๆ หรือ Approach เป็นลักษณะสัมมนาบ้าง เป็นลักษณะของการบรรยาย เป็นการแลกเปลี่ยนกัน เป็นต้น ขึ้นอยู่กับ Approach ก็พยายามจะสร้างความหลากหลาย

ผู้วิจัย : ที่ผ่านมามีการสื่อสารในรูปแบบของหนังสือเวียนที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการยกระดับจาก ธ.ย. เป็น ธ.พ. บ้างหรือเปล่าครับ

นายเรืองศักดิ์ วิฑูรย์ : ตรงนี้เป็นหน้าที่ของ Compliance ในการสื่อสารถ้าเป็นเอกสารทางการนะ เขาจะเป็น Center ส่วนในเรื่องของการเตรียมความพร้อมเป็นทางด้านฝ่ายพัฒนาระบบงานและองค์กร แต่คราวนี้อย่างที่ผมบอกว่า Branch Visit ผมก็บอกนะ ผม Open หรือแม้กระทั่ง Session อะไร ใครจะอยากฝากข่าวประชาสัมพันธ์ เพราะผมทำตัวเป็นเหมือนกับสื่อ ผมบอกผมเป็นเจ้าของสื่อ ผมมีพื้นที่ให้เล่นเยอะเลย คุณจะฝากข่าวผมไหม นั่นคือคนที่เล่น Message ผมก็ไปชวนเจ้าของ IT นั่นมาลง เป็นที่น่าสนใจว่าผมจะเชิญ Compliance มาลง เพราะผมอยากจะใช้ Channel นี้ให้เกิดประโยชน์ คือ ถ้าฟังถ้าคิดจะฟังพา HR อย่างเดียวทำสื่อทุกประเภท Content ทุกประเภทเนี่ย เราคงเหนื่อยเหมือนกันนะ

ผู้วิจัย : การสื่อสารภายในองค์กรที่สื่อถึงเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่เราใช้ส่วนใหญ่เป็นลักษณะจากระดับบนลงไปยังระดับล่าง หรือจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนครับ

นายเรืองศักดิ์ วิฑูรย์ : ตอนนี้เป็นลักษณะบนลงล่างเยอะ เพราะฟังพาตรงนี้ไว้เยอะแล้วจะเริ่มมีแนวข้างด้วย HR ก็พยายามสอดแทรกเข้าไป แต่ว่าเรายังฟังพาว่า ผู้บังคับบัญชาเนี่ยคง

จะได้ถ่ายทอดให้มากที่สุด HR เป็นเพียงแต่แนวทาง ผ่านการสัมมนา ผ่านการประชุม ยังเน้นตรง นี้
อยู่

ผู้วิจัย : ในการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้มีการสื่อสารที่มีลักษณะแบบไม่เป็นทาง หรือ
Rumor บ้างหรือไม่ครับ

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช : มี.. ห้ามยากเราก็พยายาม Protect ที่สุด เช่นเรื่องของ mail
ต่างๆ ที่เป็นข้อมูลยกตัวอย่างเช่น เมื่อเดือนเมษายน ที่มีการปรับเงินเดือน พิเศษให้มันก็มีเหมือนกัน
คือ คนที่ปรับเยอะก็เจียบ คนที่ปรับน้อยก็พูด ทั้งที่จริงแล้วเราก็มีการทำความเข้าใจกับทาง
Management คนที่ทำความเข้าใจคือ MD มีเรียกประชุม เรามีหลักการอย่างไร เรามีแนวคิดอย่างไร
วิธีการปรับอย่างไร เรียกประชุมระดับ VP ทุกคน แต่แน่นอน VP เขาก็มีทักษะในการสื่อสารที่
แตกต่างกัน มันก็ยังไม่เพียงพอ คือ ประเด็นนี้ผมยังต้องไปเก็บตกเวลาไปเยี่ยมสาขาเลย ก็ยังมี
คำถามที่เข้ามา เราก็ชี้แจง

ผู้วิจัย : ในส่วนประเด็นข่าวลือเรื่อง ร.ย. เป็น ร.พ. ที่มีทั้งบวกและลบเกิดขึ้นบ้างไหม

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช : ยังไม่ได้ยินมากนักะ เรายังสามารถ Control ในเรื่องข่าวสารได้
ดี

ผู้วิจัย : ในส่วนของที่ที่ต้องดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล คิดว่าบุคคลใดในธนาคารที่มีอิทธิพล
ในเรื่องการสื่อสารที่จะพูดถึงเรื่อง ร.ย. เป็น ร.พ. ครับ

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช : ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานสำคัญที่สุด...ผมจะ
หมายถึงระดับ ผอ . เพราะ ผอ . เนียคือหัวหน้าฝ่ายที่เป็นคนสื่อ เท่าที่ผมฟังมาโดยเขาเรียกจะ
ประชุมประจำเดือน บางหน่วยงานเขาเรียกประจำสัปดาห์ขึ้นอยู่กับว่าจำนวนคน ลูกน้องของเขา
ของผมพยายามประชุมประจำเดือน แล้วก็อันที่ 2 ผมจะใช้สื่อ ใช้วิธีการคุย เช่นถ้าเกี่ยวข้องกับ 2 คน
ผมก็คุย 2 กับคน แล้วผมจะให้สัมภาษณ์ นั่นคือ ผมมีมาตรฐาน คือ ผมอาจจะบอกสื่อ ทุกคนก็จะถูก
ผมอธิบายคำสั่ง เหตุผลเพราะว่าบางทีภาระกิจแต่ละคนยุ่งจะประชุมพร้อมกันยาก เลยแก้ด้วยวิธีคุย
กันเยอะหน่อย บางครั้งก็เป็นทั้ง Focus Group ก็ว่าได้

ผู้วิจัย : ในการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงจาก ธ.ย. เป็น ธ.พ. คิดว่าอุปสรรคที่คิดว่าที่ผ่าน มาหรือกำลังจะเกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในมุมมองของพีที่รับผิดชอบสายงานทรัพยากร บุคคลเห็นว่าเรื่องใดเป็นอุปสรรคในการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงบ้างครับ

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช : ผมเน้นที่ตัวบุคคลนะ คำว่า ธ .ย. กับ ธ .พ. มันมีการเขียน ก่อนข้างชัด หลักเกณฑ์ของทางการคือถ้าเราศึกษาแล้วอ่าน ใ้ใจหน่อย เราจะเข้าใจได้เลยว่า ธ .ย. คืออะไร ธ .พ. คืออะไร นั่นคือในเชิงของตัวเนื้อหาผมว่า ไม่ได้เป็นปัญหาในเรื่องความไม่ชัดเจน ปัญหาจะเป็นเรื่องของตัวคนที่เอาไปสื่อมากกว่า ตัวผู้ส่งสารมากกว่า สำหรับตัวเนื้อหาผมว่ามัน ชัด บางเรื่องราวต่างๆ ไม่ชัด วันนี้เราเข้าใจได้ แต่ผมเชื่อว่า ธ.พ. กับ ธ.ย. น่าจะเป็นปัญหาที่ผู้ส่งสาร มากกว่า

ผู้วิจัย : ถ้าที่ต้องกล่าวว่าตัวผู้ส่งสารเป็นประเด็นอุปสรรคสำคัญ นอกจากนี้ยังมี Factor อีก อันไหนครับ

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช : อีกอันหนึ่งอาจเป็นเรื่องของการบริหารช่องทางการสื่อสาร ว่าเราจะใช้ช่องทางสื่อสารอะไรกันบ้าง และอีกอันหนึ่งคือรูปแบบของสาร ก็คือเช่น ที่บอก ว่าคน ที่จะสื่อคือการแปลงเอาเกณฑ์ของทางการออกมา มันก็เป็นการยากเหมือนกันที่จะให้ทุกคนรับรู้ เข้าใจเหมือนกัน นั่นคือคนที่แปลงสาร ที่สื่อให้มันดู Friendly เข้าใจง่าย อันนี้สำคัญ ผมมองว่า บทบาทนั้นน่าจะเป็นของ Compliance

ผู้วิจัย : ที่ผ่านมาจากที่ที่ต้องเล่ามาให้ฟังทั้งหมด ธนาคารมีการประเมินเรื่องของการสื่อสาร เพื่อการเปลี่ยนแปลงจาก ธ.ย. เป็น ธ.พ. หรือไม่ และอย่างไรบ้างครับ

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช : ในเบื้องต้น ยังไม่มีการประเมินที่เป็นรูปธรรม ผมว่ามันวัด ด้วยความรู้สึกมากกว่า ยังไม่มีการประเมินอย่างชัดเจน

ผู้วิจัย : พอเรายังไม่มีการประเมิน มันจะมีเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงบ้างหรือเปล่า ครับ และเราจะทราบได้อย่างไรว่า พนักงานสนับสนุนหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตรงนี้มี Feedback อย่างไรบ้างครับ

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช : ผมว่าการที่ต่อต้านคงไม่มี เพราะว่ามันไม่มีผลเสียอะไร มีแต่ผลบวกมากกว่า ผลบวกต่อองค์กร ต่อตัวเขาด้วย ส่วนผลที่มันกระทบอันหนึ่งคือการที่พนักงานไม่เข้าใจ เขาจะมีความรู้สึกว่าเขาจะไม่ได้มีการปรับตัวเพื่อรองรับข้างหน้ามากกว่าที่เราแล้ว ยกตัวอย่างเช่น สินเชื่อธุรกิจที่เป็น Corporate Loan มันเป็นเรื่องใหม่ซึ่งมันจะมาพร้อมกับการเป็น ร.พ. เพราะว่าวันนี้ถ้ามันเป็น Lot ร.ย. จะทำให้ Corporate Loan ไม่ได้ คือทำเป็นแบบจะปล่อยกู้ 1,000 2,000 ล้านไม่ได้ ดังนั้น งานที่มีงานใหม่ Area เกิดขึ้นเยอะมาก สิ่งหนึ่งที่เรากำลังกลัวคือพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ได้เตรียมตัวที่จะปรับตัว เพราะว่างานของเขาจะมีการ Complex มากขึ้น เพราะว่างานมันมีการเกิดขึ้น ถ้าคุณไม่ปรับตัวคุณจะเริ่มมึนกับมัน แล้วคุณก็ไม่สามารถที่จะประสานต่อดิดกันได้ ซึ่งทำให้เรากำลังกลัวมากกว่า

ผู้วิจัย : สื่อต่างๆเหล่านี้ คือสิ่งที่เรากำลัง เรามีวิธีการที่จะสื่อสารเพื่อที่จะเข้าใจเหมือนกัน ไปละลายพฤติกรรม หรือ Attitude หรือการรับรู้ของเขาอย่างไรบ้าง

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช : คือถ้าในเชิงของที่เป็นส่วนกลาง ก็พยายามจะใช้ช่องทางต่างๆพูดเรื่องนี้ ในการปฐมนิเทศ หรือว่าในการที่ผมได้พบปะกับพนักงานที่เป็นกลุ่มใหญ่ HR เอง ก็พยายามจะสอดแทรกเรื่องนี้เข้าไปในขณะเดียวกันเราบอกว่าไม่พอ เราก็ต้องพึ่งพาในการประชุมของ Management เดือนละครั้ง เราเรียกว่า Executive Meeting หรือ Executive Committee Meeting ประจำเดือน จะเป็นสัปดาห์สุดท้ายของเดือน ทางประธานก็คือกรรมการผู้จัดการ ก็พยายามพูดตลอดว่าวันนี้มัน Progress อะไรบ้างก็จะเล่าให้ฟัง Progress ในสถานะเป็นอย่างไร แล้วเราคิดว่าจะเป็นเมื่อไร

ผู้วิจัย : การที่มีการเปลี่ยนในองค์กรก็ต้องมองว่าต้อง Change Agent หรือตัวผู้นำในการเปลี่ยนแปลงใหม่ สำหรับธนาคารของเราใครเป็นผู้นำที่แท้จริง ในการเปลี่ยนแปลงจากร.ย. เป็น ร.พ. ครับ

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช :.....(ใช้ความคิด) ผมว่าก็หนีไม่พ้นผู้บังคับบัญชาทุกคนนั่นแหละ ผู้บังคับบัญชาระดับฝ่ายทุกคนจะต้องเข้ามามีบทบาท อันที่ 1 ระดับฝ่ายต้องเข้าใจ และต้องสามารถวิเคราะห์ให้ได้ว่า การที่เป็น ธ .พ. มีผลกระทบอะไรกับหน่วยงานตัวเอง เพราะเขาจะต้องเตรียมรองรับให้ได้ อย่างวันนี้ผมก็บอกสื่อกับน้องๆ ทุกคนที่เป็นทีม Recruit แล้วว่าคุณต้องทำความเข้าใจความหมายคือว่า หนึ่ง คุณต้องเข้าใจว่าลำพังแค่เป็น ธ.ย. คุณยังหาคนเหนื่อยเลยนะ ในขณะที่ความ Complex ของเนื้องานเป็นแค่ระดับหนึ่งนะ แต่พอเป็น ธ.พ. ความซับซ้อนของงานมันเยอะขึ้น จะมี Job Family กลุ่มงานเพิ่มขึ้น คุณจะยิ่งพบกับความท้าทายความยากขึ้นอีก ต้องพยายามฝึเขาไว้ อย่างเช่นวันนี้ แต่ละคนต้องรับรู้ไว้แล้ว ต้องหาคนที่มาทำ High purchase ต้องหาคนทำ Corporate Loan อย่างนี้ และต่อไปถ้าเราทำธุรกรรม หรือธุรกิจมากขึ้น คนก็ต้องมี Quality มากขึ้นในการหาพยายามบอกว่าต้องทำใจนะ และคุณต้องรับมันให้ได้ด้วย เพราะมันเป็นสัจธรรม ทางฝั่งของบริหารคำตอบแทนเรื่องเงินเดือนผมก็บอกว่าคุณต้องทำใจ ต่อไปนี้ความ complex ในด้านคำตอบแทนจะมีมากกว่านี้อีกเพราะคนมาจากหลายรูปแบบงาน รูปแบบการจ่ายที่มันเป็น Norm ของเขา มันก็มีความซับซ้อนมากขึ้น มันรองรับนะ อย่างบนนะ ทุกวันนี้ที่มองว่ามี Commission มา ต้องจ่ายโน่นนี่ เราพยายามทำให้เขาเข้าใจและก็รับมันให้ได้ นี่เป็นตัวหนึ่งที่ผมพยายามแปลงให้เห็นว่าผลกระทบของการเป็น ธ.พ. จะมีผลกระทบต่องานเราอย่างไร แม้กระทั่งทาง Training เองเหมือนกัน ความ Variety ของหลักสูตรก็จะเยอะขึ้น complex นั่นคือสุดท้าย ผู้บังคับบัญชาระดับฝ่ายสำคัญที่สุด

ผู้วิจัย : เรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงจาก ธ.ย. เป็น ธ.พ. พี่ต้องมองว่ามีส่วนสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ครับ

นายเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช : โอ้โฮ..สำคัญมาก เพราะว่าลองนึกภาพว่า ผมมองว่าเอาร่างกายคนเราเปรียบเทียบแล้วกัน ร่างกายคนเราผมมองวัฒนธรรมเป็นส่วนหล่อลื่น เช่นข้อต่อของเรา ลองนึกภาพดูถ้าไม่มีน้ำหล่อเลี้ยง เราก็จะเจ็บปวดมากก วัฒนธรรมเหมือนตัวสอดแทรกมันจับต้องไม่ได้ แต่มันรู้สึก และวันนี้ขณะเราเป็น ธ .ย. เนี่ยความซับซ้อนมันน้อยมากๆ นะ ถ้าเทียบกับแบงก์อื่น เรายังมีความรู้สึกที่บางคนบอกว่าไว้ให้มันเป็นอย่างโน้น อย่างนี้ต่างกันไหม ถ้ายังเป็น ธ.พ. ความซับซ้อนของมันจะเยอะขึ้น ก็คือวัฒนธรรมองค์กรมันเป็นน้ำหล่อเลี้ยงถ้าร่างกายขาดตามข้อต่อต่างๆ แม้กระทั่งหลอดเลือด ถ้าพวกคุณไม่กินน้ำเยอะ เลือดก็จะข้นในการสูบฉีดก็ลำบาก

ผมจึงมองว่าวัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญ วันนี้เราพยายามปลูกฝังในเรื่องการเป็น PROACTIVE สิ่งที่เป็นตัวคุณมากที่สุดคือการเป็นมืออาชีพที่สามารถควบคุมหมดทุกอย่าง และคุณจะเป็นองค์กรเล็ก องค์กรใหญ่ คุณจะเป็น Smart แกล่ไหน ดูที่ความเป็นมืออาชีพ

สิ่งหนึ่งที่ผมดึงมาอีกตัวที่คำว่า Service Excellence ผมบอกว่าคำว่า Service Mind มันเป็น พื้นฐานที่คุณไม่ต้องพูดถึง เช่น คุณอย่าคิดว่าคุณมี Service Mind แล้วเรียกว่าใช้ได้พอใจ ยกตัวอย่าง Case เมื่อวันเสาร์ DTAC นี่ก็ตัวอย่างหนึ่ง คุณทำมาตลอด 10 กว่าปีที่ผ่านมา คุณยังเรียก Brand คุณเสียหายภายในวันเดียวกันเลย แล้วคุณมาบอกว่าขอโทษ ไม่มีเจตนา นี่ก็ Service Mind ใช่มั้ย แต่ คุณ Service Excellence หรือเปล่า คำว่า Excellence มันมากกว่าคำว่า Mind อีกนะ Excellence ความหมายคือ สั้น กระชับได้ตามความต้องการ ตามความ Commitment นั่นคือ ผม กำลังปลูกฝังคำว่าวันนี้ คุณอย่าพูดคำว่า Service Mind ไม่พอ ผู้บริโภคต้องการมากกว่านั้น เหมือนกันว่าคุณจะเป็น ธ.พ. คุณต้องตีความให้แตก คำว่า “PROACTIVE”

คำว่า Integrity อีกคำ เน้นว่าต่อไปคุณทำธุรกรรมมากขึ้น ถ้าพูดตรงๆ คือ โอกาสในการซิกแซกของคุณก็เยอะขึ้นด้วย คนที่ทำอยู่ตรงนั้น จะรู้ดีที่สุดว่าซิกแซกอะไรได้บ้าง ถ้าคุณไม่มี Integrity เป็นตัวหลักยึด คุณก็จะเป๋ไปเลย สิ่งสำคัญมากๆ ที่บอกว่าวัฒนธรรมองค์กรที่จะต้องคอย เป็นหลักยึด อีกสิ่งหนึ่งที่ทำไม่เราจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรหรือว่าพื้นฐานจริงๆ คือ Value เหตุผลเพราะว่าเราเป็นแบงก์ใหม่ เราเป็นศูนย์รวมของคนที่มาหลายๆ แบงก์ แต่ละคนจะมีวิถีคิด วิถีทำงานที่ถูกหล่อหลอมมาจากองค์กรเดิมของตัวเอง อย่างคุณนุ้ยเองที่ผ่านมาก็ที่ ? (ผู้วิจัย : 3 ที่ครับ) 3 ที่นี้เราปรับมาเป็น Style ของเราได้ไหม 1 คนก็มี 1 Style วันนี้เรามี 850 Style มันคงวุ่นวายมากจริงๆ ทำอย่างไรที่จะทำให้ 850 Style เหลือแค่ One Style เราไม่ได้คาดหวังจะให้คนเปลี่ยน คุณยังเป็นตัวคุณอยู่ แต่ทำอย่างไรให้มันเป็นการปรับ ณ เวลาที่ทำงานร่วมกัน คุณต้องปรับมาเป็น Style ปรับใหม่เป็น LH Bank ตัวที่บอกว่าเป็นตัวหนึ่งคือแก่นคือ Core Value มิฉะนั้นมันจะวุ่นวายตายเลย แต่ละคนก็เก่งกันทั้งนั้นแหละ พี่ผู้ กรรมการ ผู้จัดการ พูดอยู่คำหนึ่งว่า เราจำเป็นต้องใช้คนมีประสบการณ์จากแบงก์มา วันนี้ 800 กว่าคน เรามีครบทุกแบงก์นะ วันนี้แล้วทำไมจึงเป็น อย่างนี้ยังอยู่ไม่เข้าที่เข้าทาง ยังขาดๆ เกินๆ อยู่ เพราะพี่ผู้พูดเราไม่ได้ขาดจากคนแบงก์ใหญ่แต่เราขาดคนที่มาจาก Bank ใหม่ นี่สำคัญเลยนะ เพราะว่าแบงก์เก่า เขาผ่านการลองผิดลองถูกมา 10 20

30 ปี วันที่คุณไปเข้าเนี่ย คุณไปเรียนรู้ระบบที่มัน Success แล้วคุณหยิบมาใช้ แต่มาอยู่ที่นี้คุณต้องเริ่มใหม่นั้นคือสิ่งที่จะทำให้คนมีความเข้าใจตรงกันในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรคือ Culture

ผู้วิจัย : พี่ต้องช่วยขยายความคำว่า “คนที่มาจาก Bank ใหม่” ให้ฟังหน่อยได้มั้ยครับ

นายเรืองศักดิ์ วิวัฒการเวช : ลองนึกภาพดูว่าในระบบประเทศไทยที่มีแบงก์เกิดใหม่ขึ้นก็แบงก์ที่เกิดจากการที่ไม่มีอะไรเลยนะ มีแค่ 2 แบงก์ คือ ไทยเครดิต กับเรา พวกนั้นไม่ต้องพูดถึง TISCO ธนชาติ เขาแปลงขึ้นมาเปลี่ยนรูปเท่านั้น นั่นคือแบงก์ใหม่ของเรา ในประเทศไทยมีแค่ 2 แบงก์ คนที่สร้างแบงก์ใหม่ตายหมดแล้ว Generation ที่เหลืออยู่คือเป็นช่วงของการที่ต่อ ยอดหมดแล้ว หลายองค์กรคือ Step ของการพัฒนาองค์กร ผมมองมี 3 Step Step 1 การสร้าง Standard Step 2 การสร้าง Innovation Step 3 คือการสร้าง Break Thought คือเหมือนกับว่ามันหลุดโลกแล้ววันนี้แบงก์ใหม่มันเปรียบเสมือนอย่างนี้ เราจะทำมันเป็น Standard ก่อน ที่ผ่านมาจะเป็นลักษณะเป็นหลุมเป็นบ่ออยู่คนที่อยู่แบงก์ใหญ่มันผ่าน Step 1 2 มาแล้ว คือเวลาที่พูดเขาเต็มไปว่าเขาพูดอยู่ใน Platform ของ Innovation แต่ความหมายคือคนที่เคยทำงานแบงก์ใหม่ คุณต้องถามใจตัวเองให้ได้เรากำลังสร้าง Standardize ก่อน แล้วเราก็บอกจะทำอย่างไร จากนั้นอีก 5 ปีมาสู่ Innovation นี้คือความหมายของคำว่าแบงก์ใหม่ ขาดคนทำงานแบงก์ใหม่

เวลาสัมภาษณ์เราจะบอกเด็กเหมือนกันว่าคุณต้องทำความเข้าใจ คุณอย่าคาดหวังไว้อยะนะ เราคาดหวังที่จะรับคนมีประสบการณ์จากแบงก์อื่นมาเพื่อต้องการมาปรับ ปรับให้เขาเพื่อสร้าง Standard แต่บางคนบอกว่ามาปรับ ปรับตรงนี้ มันเป็นพื้นฐานมันยังไปไม่ได้ นั่นคือคนบอกอยาก Challenge อยากมาสร้าง คุณต้องเข้าใจว่ามันสร้างอะไร ใช้ประสบการณ์ถอยกลับมาสร้าง ก็ต้องทำพื้นฐานให้แน่นก่อน เพราะวันนี้มันเหมือนกับว่าอย่างน้อยเป็นหลุม คุณก็ต้องมาทำอย่างไรให้ปิดหลุมซะ สุดท้ายก็เหลือเพียงแค่เส้นตรงก็คือ Standard แล้วพอมัน Smooth ปูบจากลูกรังทำเป็นยางมะตอย ยางมะ ตอยมาทำเป็นคอนกรีต คอนกรีตเสร็จปูบคุณค่อยขึ้นแล้ว แต่ละคนมีประสบการณ์ อู๋โฮ (เสียงสูง) เก่งมาทั้งนั้นแหละ

ภาคผนวก ข

บทสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Interviews) จำนวน 3 คน ได้แก่

1. นางสาวอุมพร ผานาค เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส ฝ่ายกิจการสาขา 2
2. นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อรุณยา เจ้าหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสาขาอาวุโส ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานสาขา
3. นายอมร เรืองวิโรจน์กุล เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตลาดสาขา สำนักบริหารกลยุทธ์สาขา

ผู้วิจัย : น้องๆ ในฐานะที่เป็นพนักงาน LH Bank ที่ทำงานกับธนาคารมาไม่น้อยกว่า 1 ปี ก็คงพอจะทราบกันแล้วว่าธนาคารของเรากำลังจะยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบในเร็วๆ นี้ อยากถามว่าทราบหรือไม่ว่าธนาคารมีการกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารภายในองค์กร เกี่ยวกับเรื่องยกระดับจาก ธ.ย. เป็น ธ.พ. ครับ

นางสาวอุมพร ผานาค : ทราบเรื่องจะเปลี่ยนจากธ.ย. เป็นธ.พ. ค่ะ แต่ไม่รู้ว่าจะมีนโยบายการเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรนี้ไม่ทราบค่ะ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อรุณยา : ถ้าเป็นเรื่องนโยบายการสื่อสารไม่รู้ค่ะ แต่รู้ว่าจะเป็นธ.พ.

นายอมร เรืองวิโรจน์กุล : ทราบครับ แต่อาจจะไม่ได้ทราบแบบเป็นทางการมากนัก ก็จะทราบจากนายบอก ว่าต้องเริ่มวางแผนนะ เดี่ยวจะออก ธ .พ. ช่วงปลายปี อะไรประมาณนี้ ครับ แต่ถ้าประชุมกันแต่ละฝ่ายนี้ไม่ทราบขนาดนั้นครับ

ผู้วิจัย : แล้วเรารู้หรือไม่ครับว่า ธ.ย. กับ ธ.พ. ต่างกันอย่างไรครับ

นางสาวอุมาพร ผานาค : การทำธุรกรรมได้มากขึ้น ถ้าเป็น ธ.ย. ธุรกรรมต่างประเทศจะไม่ได้ ธ.พ. ก็จะได้กว้างมากขึ้น ตักรายย่อยออก

นายอมร เรื่องวิโรจน์กุล : อย่างธ.ย. เหมือนเราโดนจำกัดในการทำธุรกรรมบางด้าน เช่น การปล่อยสินเชื่อ ซึ่งเราก็คงจะโดนอันว่าเอ้ยเราปล่อยได้เท่านั้นนะ แต่ว่าพอออกมาเป็นธ.พ.นี้เราสามารถทำธุรกรรมได้เพิ่มขึ้น อาจมีธุรกรรมต่างประเทศ ก็ปล่อยสินเชื่อได้มากขึ้นกว่าเดิม ประมาณเนี่ยครับเท่าที่ทราบ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุรุยา : ก็เหมือนกับทั้งสองคนที่พูดมาค่ะ คือทราบว่าเราจะมีธุรกรรมอะไรได้มากขึ้น และทำให้เบงก์เติบโตขึ้น มีลูกค้าเยอะขึ้นค่ะ

ผู้วิจัย : พวกน้องๆ ได้ทราบเรื่องการเปลี่ยนแปลงจากธ.ย. เป็น ธ.พ. นี้มีความชัดเจนหรือไม่ครับ และจะมีผลกระทบต่อตัวเรามากน้อยแค่ไหน ทั้งในเรื่องการทำงาน การใช้ชีวิตในที่ทำงาน คิดว่าจะมีอะไรเปลี่ยนแปลงหรือไม่

นางสาวอุมาพร ผานาค : อาจจะเปลี่ยนไม่มาก ปริมาณงานจะต้องกว้างขึ้น แต่คิดว่าไม่น่ากระทบมากค่ะ

นายอมร เรื่องวิโรจน์กุล : อาจจะมีผลบ้างเล็กน้อยครับ แต่ว่าไม่ได้กระทบถึงขนาดเราต้องเปลี่ยน scope งานเดิมมาเป็น scope งานที่เปลี่ยนไป อาจจะต้องมีบางส่วนที่ต้องทำเพิ่มมากขึ้น คิดเพิ่มมากขึ้นครับ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุรุยา : คงไม่เปลี่ยนมากนักค่ะ เพราะทุกวันนี้ก็ยังทำอยู่ คือเราค่อยๆ เปลี่ยนจาก ธ.ย. มาเป็นธ.พ. มันค่อยๆ เปลี่ยน nature ในการทำงานอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าอาจจะขยายการทำงานให้ครอบคลุมมากขึ้นในวงกว้าง

ผู้วิจัย : การสื่อสารภายในธนาคารเรื่องการเปลี่ยนแปลงจากธ.ย. เป็นธ.พ. มีความชัดเจนหรือไม่ครับ ในมุมมองของน้องๆ คิดว่าอย่างไรบ้างครับ

นางสาวอุมพร ผานาค : ชัดเจนค่ะ เพราะว่าจากประชุมสาขา ผู้บริหารระดับสายงานแจ้งเป็นทางการ ก็ถือว่ารับทราบชัดเจนมาตลอด

นายอมร เรื่องวิโรจน์กุล : ชัดเจนระดับหนึ่งครับ แต่ไม่ถึงกับว่าประชุมเป็นส่วนงาน นายจะบอกว่าอะไรที่มีผลกระทบเราจะเริ่มวางแผนว่า เอ้ยส่วนที่มีผลกระทบเราจะต้องทำก่อนแล้วนะ แล้วก็เริ่มวางแผนว่าถ้าเป็นธ.พ. เราจะเริ่มต้องทำแบบนี้ๆ ประมาณนี้ครับ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : ของแอ้วชัดเจนค่ะ เพราะทุกครั้งที่มีการประชุมนายจะแจ้งให้ทราบเป็นระยะว่าตอนนี้เราจะเข้าธนาคารพาณิชย์ช่วงไหน แล้วมีความคืบหน้าไปถึงไหน ทุกครั้งที่มีการประชุมผู้จัดการ สายงานจะแจ้งให้ทราบอยู่แล้ว

ผู้วิจัย : รูปแบบและกิจกรรมที่ใช้ในการสื่อสารจากธ.ย. เป็นธ.พ. มีวิธีการสื่อสารอย่างไรครับ อาทิเช่น การแจ้งทางเมล์ แจ้งโดยการประชุม เป็นต้นครับ

นางสาวอุมพร ผานาค : แจ้งโดยทางประชุมค่ะ และก็มีการทำรายงานการประชุมชัดเจน update ทุกครั้งที่มีการประชุม ซึ่งก็มีทุกเดือน ประชุมผู้จัดการสาขาอย่างนี้แหละค่ะ

นายอมร เรื่องวิโรจน์กุล : ของเอก็อาจจะมีการ Meeting เล็กๆ ซึ่งเป็นการพูดคุย วางแผนงานกันมากกว่า และอาจมีทาง mail บ้างครับ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : ก็จะชัดเจนจากการที่ประชุมผู้จัดการเดือนละครั้ง แต่ถ้าเกิดมี update จากประชุม ALCO หรืออื่นๆ พี่จิวจะแจ้งให้ทราบ (ผู้วิจัย : ALCO คือ การประชุมคณะกรรมการจัดการของธนาคาร, พี่จิว คือ ผู้บังคับบัญชาระดับผู้บริหารฝ่ายงานกิจการสาขา) แบบเหมือนกับ Morning Talk กันแทบจะทุกวัน ถ้ามีอะไรเปลี่ยนแปลงก็จะแจ้งด่วนอย่างไม่เป็นทางการ ส่วนเป็นทางการจะเป็นเดือนละ 1 ครั้ง

ผู้วิจัย : เราสามารถทราบเรื่องนี้ได้จากช่องทางอื่นๆ บ้างหรือไม่ โดยเฉพาะจากหน่วยงานสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบในการสื่อสารภายในองค์กร แม้กระทั่งหน่วยงานอย่าง Compliance ที่รับผิดชอบเรื่องการยกระดับเป็นธ.พ.

นางสาวอุมาพร ผานาค : ไม่ค่ะ น้อยมากค่ะ ทางเมลไม่มีเลย

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล: น้อยถึงขนาดไม่มีหน้าหะครับ ส่วนใหญ่จะทราบจากหัวหน้างาน

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : คือทราบได้เหมือนกับที่เอกสารมันยังไม่เปิดเผยอย่างเป็นทางการ ถ้าจะไม่มี PR แต่เราจะทราบจากวงในคือนาย ประชุมมาจากข้างบนแล้วบอกให้ชัดเจน แล้วถึงจะ PR ออกไป มันเป็นเรื่องที่อยู่วงในซะมากกว่าค่ะ

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล: ใช่ ฟอนายรู้ปั๊บ ก็จะเริ่มให้วางแผนงานครับ

ผู้วิจัย : แล้วหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบการสื่อสารภายในองค์กร ได้ช่วยให้เราทราบเนื้อหา หรือความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงเป็นธ.พ. บ้างหรือไม่ครับ

นางสาวอุมาพร ผานาค : Branch visit(กิด...) ก็ไม่เห็นพูดเรื่องนี้เลย (“ไม่มีพูดเรื่องนี้เลย ไม่มี” ทุกคนพร้อมใจกันพูด)

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล: PR กับ HR ไม่ได้พูดถึงเรื่องนี้ ไม่ได้เป็นประเด็นหลัก

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : อย่างที่เคยเจอ HR กับทีม Branch Visit เขาจะแค่มาทำให้เรา รู้จักการสื่อสารกันง่ายขึ้น แต่ไม่มีพูดถึงว่า องค์กรเราจะพัฒนาไปถึงในทางไหน เป็นเหมือนกับการทำความรู้จักกันเบื้องต้นมากกว่า ซึ่งมันยังขาดความต่อเนื่อง เหมือนกับจูนกันยังไม่ค่อยติดหนะห่างเกินไป

ผู้วิจัย : แล้วอย่างเครื่องมือในการสื่อสาร อย่าง Intranet หรือ Email ได้ช่วยสนับสนุนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นธ.พ. หรือไม่ และอย่างไรครับ

นางสาวอุมาพร ผานาค : มันช่วยได้แต่ไม่เห็นอะไรที่ออกมาทางนี้เลยหน้าค่ะ

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล: ผมว่าก็ช่วยได้ในระดับหนึ่งนะครับ ตอนนี้อยู่ไม่เห็นภาพออกมา คือเท่าที่คิดน่าจะได้ระดับหนึ่งเหมือนกับข่าวความเคลื่อนไหวอื่นๆ ซึ่งถ้าส่งทางเมลล์นี้น้อยๆ คนที่เมลล์เขาก็ต้องเช็คอยู่แล้ว ถ้ามีเวลาว่างเขาก็ต้องอ่าน แล้วก็ต้องมาพูดมาเป็น topic ในการพูดคุย อยู่แล้วครับ

นางสาวอุมาพร ผานาค : ถ้าหน้า Intranet หรือ mail ขึ้นหรือแจ้งมาจะทราบ แต่คราวนี้ในปัจจุบันก็ยังไม่มี

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : ถ้าเป็น Email บางทีมันเยอะเกิน บางทีมา 2-3 ข่าวต่อวัน อ่านจั่วหัวเสร็จ งานมาแทรกก็ไม่ได้อ่านเนื้อหาแล้ว ถ้าขึ้น Intranet ตัว Topic มันเยอะมากเลย ถ้าเป็นภาพเคลื่อนไหวเหมือนโฆษณาแบบก๊วนั้น เหมือนกับ ทีเซอร์ สั้นๆ อย่างนั้นจะทำให้เห็นภาพชัดเจนกว่า เพราะเราไม่ต้องเปิดไปที่ละหัวข้อ มันเล่นให้ดูเลย เป็น Pop up ซึ่ง screen saver ของเรา บางทีมันก็ไม่ขึ้นนะ ถ้าเราทำงานตลอดที่พิกหน้าจอก็ไม่ขึ้น เราก็จะไม่รู้

ผู้วิจัย : เนื้อหาในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นร.พ. ได้ที่ถูกสื่อสารออกมาแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการครับ

นางสาวอุมาพร ผานาค : เหมือนกึ่งๆ ว่าไปเข้าประชุมและมาแจ้งความกับหน้าว่าตอนนี้กำลังขึ้น กำลังดำเนินการถึงขั้นไหน จะเป็นแนวโน้มมากกว่า

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล: ส่วนใหญ่จะเป็นกึ่งทางการซะมากกว่า

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : ใช่..จะเป็นกึ่งทางการเพราะตราบไคทีน่ายังไม่ฟันธง ว่าวันไหน เขาจะไม่มี paper มาบอกเลย 1 2 3 4 เข้าวันไหน แต่เพียงแต่ว่าจะแจ้งให้ทราบเป็นระยะซะมากกว่า แต่อย่างน้อยก็ไม่ใช่เราดกข่าวละ

ผู้วิจัย : วิธีการสื่อสารเรื่องร.พ. ของหัวหน้างานมีลักษณะเป็นการพูด หรือเป็นลายลักษณ์อักษรครับ

นางสาวอุมาพร ผานาค : เป็นการพูด

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล: ไร่ครึ่ง ส่วนใหญ่เป็นการพูด

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุรุยา : เป็นการพูดค่ะ แต่ถ้าเป็นการประชุมจะมีรายงานการประชุมอีกทีหนึ่งว่ากล่าวถึงเรื่องนี้ในระดับไหน แต่ถ้าเป็น Morning Talk ทั่วไปเราก็จะรับทราบ และก็จดกันไว้ แต่จะไม่มี paper อย่างชัดเจน

นางสาวอุมาพร ผานาค : ไร่ๆ ค่ะ (แสดงน้ำเสียงเห็นด้วย) ถ้าเป็นประชุม เขาก็มีรายงานการประชุม

ผู้วิจัย : ส่วนใหญ่ที่ได้รับข้อมูล ข่าวสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นร.พ. จากใครบ้างครับ... ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือว่าเพื่อนร่วมงาน หรือข้ามสายงาน หรือจากข่าวสารภายนอก ธนาคารครับ

นางสาวอุมาพร ผานาค : ส่วนใหญ่จากหัวหน้างานมาหาเรา แต่ถ้าจากเพื่อนร่วมงานน้อย ค่ะ ส่วนข้ามสายงานที่เคยได้ยิน ก็มาคุยว่าจะเป็นร.พ. ต้องเตรียมอะไร เหมือนแต่ละสายงานก็จะโดนเข้ม ต้องโดนตรวจเรื่องอะไรบ้าง เขาก็จะมาคุยแลกเปลี่ยนกันค่ะ

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล : ส่วนใหญ่ก็จากหัวหน้างานลงมาครับ จากเพื่อนร่วมงานก็จะมีบ้าง ล่าสุดจะมีจากส่วนอื่นที่มาประสานงานว่าให้เราต้องวางแผนที่จะออกร.พ. ว่าเราวางแผนยังไ้กับการใช้สิ่งของเปิดสาขา เพราะว่าอาจจะมึผลกระทบต่อกับเขา และก็ในภาพรวมขององค์กร

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุรุยา : จากหัวหน้างานค่ะ แต่ถ้าเป็นจากฝ่ายอื่นก็จะเป็นการประชุม เพราะทุกครั้งเราจะเชิญฝ่ายอื่นเข้ามา เช่น ฝ่ายตรวจสอบ หรือปฏิบัติการเพื่อมาจูนเรื่องการทำงาน ว่า แนวทางในอนาคตเราต้องเตรียมอะไรบ้าง ซึ่งมันก็จะเยอะเหมือนกัน เพราะว่าฝ่ายปฏิบัติการกับ Audit เขาจะเหมือนกันละทาง ก็ต้องมาจูนให้ใกล้เคียงกันว่าคุณจะต้องเตรียมอะไรเพิ่มเติม

ผู้วิจัย : น้องๆ เคยได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นข่าวลือ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบวกหรือเรื่องลบ ที่เกี่ยวข้องการเปลี่ยนแปลงจากร.ย. เป็นร.พ. ภายในธนาคารของเรา หรือไม่ครับ

นางสาวอุมาพร ผานาค : ไม่ค่อยได้ยินค่ะ ได้ยินแต่นายบอก

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล : ส่วนใหญ่จะเป็นแต่ข่าวลือที่บอกว่าจะออกเป็นร.พ. ช่วงไหนมากกว่า แต่ถ้าเป็นข่าวลือในเรื่องอื่นๆ จะไม่ค่อยได้ยินไ้ครับ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : ไม่ค่อยมี มีแต่ลูกค้าสนใจจะซื้อหุ้นค่ะ เมื่อไหร่จะเข้าร.พ. ชาติ (หัวเราะกันทั้งกลุ่ม) จะซื้อหุ้นไหนะ ถ้ามอยู่นั้นแหละ

ผู้วิจัย : คิดว่าบุคคลใดที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสาร เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงจากร.ย. เป็นร.พ.ครับ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : หัวหน้างานค่ะ

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล : หัวหน้างาน และก็ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข่าว การ PR ให้พนักงานแบงก์ทราบ อาจเป็นผู้บริหารตามสายงานลงมา ผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับสูง และก็ส่วนที่มีหน้าที่เกี่ยวกับเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับพนักงานรับทราบ อย่าง PR, HR ที่มีสิทธิในการใช้ All User ในการส่งอีเมลล์ หรือว่าฝ่าย IT ที่มีหน้าที่ในการลงข่าวใน intranet ครับ

นางสาวอุมาพร พานาค : เหมือนกันค่ะ ผู้บริหารระดับสูง หรือจากนายโดยตรง

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : HR กับ PR นี่เป็นอะไรที่มีอิทธิพลน้อยมาก (เสียงสูง) เพราะเรารู้ข่าวจากเขาน้อยจริงๆ

นางสาวอุมาพร พานาค : เขามีหน่วยงานภาพลักษณ์องค์กร ได้ยินมาว่าเขาเป็นหน่วยที่เพิ่งตั้งขึ้นมาใหม่ ที่เขามาทำ Branch Visit แต่มันเหมือนกับการโปรโมต

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : มันเหมือนกับว่าหน่วยงานนี้มาใหม่ทุกอย่าง กว่าจะจูนกันดี และเราก็ไม่รู้จักเขา

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล : ถ้ามีอะไรนะ HR นี่ ที่มันจะมีอะไรนะ Look เนี่ย ที่จะมาบอกเคล็ดลับเกี่ยวกับโน่น นี่ นั่นมันควรจะออก HR หรือ PR นี่ก็ออกหรือเปล่า ? มันทำให้เกิดความสับสน (เสียงคนอื่นสนับสนุน)

นางสาวอุมาพร ผานาค : มันไม่เห็นบอกอะไรเลยนะ ส่วนใหญ่ก็รู้จากผู้ใหญ่ และก็รู้จากหน่วยงานอื่นก็เช่นคุยกันว่ามันมี ธ.พ. นะ แบงก์ชาติเค้ามาตรวจ อะไรยังงี้ รู้จากประชุมผู้จัดการ

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล: และถ้าส่วนที่ไม่ได้เข้าประชุมเนี่ย จะรู้น้อยมาก

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : ไซ้ คืออย่างพวกเราประชุมกับนายบอย เราก็จะรู้ แต่ถ้าฝ่ายอื่นอย่างปฏิบัติการห่อ เค้าจะรู้มัย และจะเตรียมตัวทันมัย รู้แต่ระดับ Head ชะมากกว่า

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล: อะไรที่จะต้องใช้เปิดสาขา หรือต้องส่งให้ลูกค้านี้ คือ จะต้องเริ่ม Bern ออกไปแล้ว ต้องเริ่มวางแผนแล้ว

ผู้วิจัย : วัฒนธรรมองค์กรแบบ LH BANK กับ Core Valued ของธนาคาร นื่องๆ สามารถอธิบายได้หรือไม่ครับว่าเป็นอย่างไร

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : พวกหนูจะมีความเป็นกันเองเยอะกว่าที่เคยอยู่มานะ ถ้ามีปัญหาอะไรเราสามารถเข้าสื่อสารกับนายโดยตรงเลยนะ ไม่ต้องผ่านแบบ 1 2 3 4 5 พอมีปัญหาสามารถเคาะห้องเข้าไปได้เลย โดยที่ไม่ต้องทำเรื่องขอว่าอยากเจอ ผอ . ท่านนี้ แต่เราสามารถโทร Say Hi เคาะห้องคุยได้เลย มันดูเป็นกันเอง และดูอุ่นใจมากกว่า

นางสาวอุมาพร ผานาค : ที่นี้คุยกันง่าย ต่างฝ่ายก็คุยกันง่ายมาก อาจจะเป็นเพราะว่าเริ่มจากกลุ่มเล็กๆ และค่อยๆ ขยาย

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล: คุยง่ายกว่า เข้าถึงกันง่ายกว่า

นางสาวอุมาพร ผานาค : นื่องๆ คิดว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบ LH BANK จะมีส่วนช่วยให้การเปลี่ยนแปลงจากธ.ย. เป็น ธ.พ. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ และอย่างไรครับ

นางสาวอุมาพร ผานาค : ไม่ค่ะ อาจจะไม่ใช่

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : เพราะต้องมีหลายส่วนประกอบกัน อย่างบางคนด้วยความที่เป็นกันเองบางทีอะไรก็ได้ ง่ายๆ แต่กฎเกณฑ์บางอย่าง เช่น Pattern email ถ้าเขาไม่มีรูปแบบมาให้ ก็ฉันจะกรอกของฉันอย่างเนี่ย จะทำไหม

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล : ผมมองว่าต้องได้รับความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่ายครับ ถ้าสมมติเราไม่ได้ถูกกำหนดว่า เฮ้ย ..เรื่องนี้สำคัญนะเว้ย เขาก็จะมองไม่เห็นความสำคัญครับ เดี่ยวมันก็เกิดเข้าชักวัน แต่ว่าเราไม่รู้ เราก็เตรียมพร้อมระดับหนึ่ง ึง แต่ละระดับหนึ่งของเรานี้ แต่พอถึงเวลาเราจะพร้อมจริงหรือเปล่า

ผู้วิจัย : การเปลี่ยนแปลงเป็นร.พ. นื่องๆ คิดว่ามันจะเป็นสิ่งที่ดี หรือเป็นอุปสรรคต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและของธนาคารครับ

นางสาวอุมพร พานาค : อืมว่าดิฉัน งานหนะเปลี่ยนอยู่แล้ว แต่มันก็ทำให้เราโตขึ้น เริ่มจากจุดเล็กๆ และเราได้อยู่ในช่วงปรับเปลี่ยนเป็นร.พ. เราได้เห็นเป็นร.พ. มาก่อน ความก้าวหน้าอยู่จากที่เล็กๆ น่าจะโตได้เร็วกว่าที่ใหญ่ๆ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุรุยา : ดี มันทำให้เรารู้สึกภูมิใจในองค์กร ที่เราโตมาตั้งแต่ยุคที่แบงก์เพ็งตั้ง คือแ้วเข้ามาตั้งแต่ปีเดียว และอยู่มาจนถึงปัจจุบัน เหมือนกับที่เราเป็นส่วนหนึ่งของการก่อตั้งที่เห็นความเติบโต มันทำให้เรารู้สึกว่ามั่นคงว่าที่ๆ เราอยู่มีการเติบโตและพัฒนา ไม่ใช่ย้ายอยู่กับที่ ทุกสิ่งที่เราทำไปมันมีความหมาย

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล : ไซ้ ผมก็มองว่าดิฉัน การจะออกร.พ.เนี่ยมันต้องเป็นสิ่งที่ดีขึ้นอยู่แล้วครับ ไม่ดีขึ้นผู้ใหญ่งคงไม่ออก เหมือนโตไปในทางที่ดี

ผู้วิจัย : พวกเราพร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นร.พ. ไซ้มั๊ยครับ

ทุกคน : ไซ้ครับ / ค่ะ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุรุยา : จะเปลี่ยนยังงี้ มันก็อยู่กันมาจนถึงขนาดนี้แล้วนะ มันเห็นว่ามีอนาคต มันก็พร้อมที่จะไปด้วยกัน

ผู้วิจัย : การเปลี่ยนแปลงมักจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งเดิมที่เป็นอยู่ นื่องๆ คิดว่าภายในธนาคารเราจะมีแรงต้านในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นร.พ. หรือไม่ครับ

ทุกคน : คิดว่าคงน้อย ไม่น่ามีปัญหา

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล : บางคนหรือบางส่วนงานอาจจะค่อยๆ ปรับ แต่บางฝ่ายก็อาจจะสามารถปรับได้เลย ยิ่งไงก็ต้องมีการปรับครับ

ผู้วิจัย : อุปสรรคในการสื่อสารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงเป็นธ .พ. คิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างครับ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุรุยา : การสื่อสารภายในองค์กรยังไม่ทั่วถึง ไม่ครอบคลุม และยังไม่ชัดเจนเลย รู้กันเฉพาะแค่บางกลุ่มที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ใหญ่ เพราะอย่างพวกเรายู่สายงานการธนาคารเราจะต้องรู้ว่าเราต้องพัฒนากลยุทธ์ไปยังไงในการหาลูกค้าใหม่ อะไรออกมาและกระทบต่อการทำงานของคุณบ้าง แต่ฝ่ายที่อยู่อย่างห้องเพิ่ม คนที่ scan เพิ่มเก็บสินเชื่อ เขาจะรู้มั๊ย ? เขาอยู่ในห้องส่วนตัวของเขาแทบจะไม่มีใครมา วันๆ หนึ่งมาเบิกเพิ่มและก็ไป และเขาจะรู้มั๊ยว่า เราจะไปแล้วนะ มันยังไม่ทั่วถึงนะคะ

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล : ตอนนี้ฝ่ายไหนที่ยังไม่มีผลกระทบก็จะรู้น้อยมาก ส่วนไหนกระทบเยอะก็อาจจำเป็นจะต้องรู้เยอะ ตามผลกระทบของแต่ละฝ่ายไปนะคะ

นางสาวอุมาพร ฆานาค : รู้เฉพาะหน่วยงานที่ต้องปรับเพื่อรับการเป็นธ.พ.

ผู้วิจัย : นื่องๆ คิดว่าช่องทางในการสื่อสารภายในองค์กรมีส่วนสนับสนุน หรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงจาก ธ.ย. เป็น ธ.พ. ครับ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุรุยา : ช่องทาง แอ้วว่าพอ เรามีเยอะ มีทั้ง Email Intranet FaceBook เยอะ แต่ว่าจะทำยังไงให้ช่องทางเยอะคนสนใจคะ

นายอมร เรื่องวิโรจนกุล : ผมว่าการ update ของข้อมูลข่าวสาร หรือความเคลื่อนไหวในองค์กรมีระดับหนึ่ง แต่ว่าอาจ จะยังไม่เพียงพอ ถ้าจะต้องออกมารองรับการเป็นธ .พ. ตอนนี้อาจจะพอเพราะว่าเราเป็น ธ .ย. แต่พอเป็นธ.พ.เนี่ย การสื่อสารยังเหมือนเดิม ผมว่ายังไงก็ยังไม่เพียงพอ เพราะว่าขนาดแค่ตอนนี้เรายู่แค่ ธ .ย. ความเคลื่อนไหวตรงนี้ยังรู้กันแค่ส่วนน้อยจริงๆ และถ้าออกมาเป็นธ.พ. เนี่ยยังรู้แค่นี้ยังไงก็ไม่พอครับ

ผู้วิจัย : สำหรับผู้ส่งสารในเรื่องร.พ. คิดว่าเป็นอุปสรรคหรือสนับสนุนเรื่องการสื่อสารครับ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : สนับสนุนเพราะมาจากเขาเราเคลียร์ มาจากผู้บริหาร และส่งต่อมาโดยตรง เคลียร์กว่า ถามได้ อะไรติดขัด เรารู้ที่มาที่ไป ไม่ใช่เป็นการสื่อสารฝ่ายเดียว

นายอมร เรื่องวิโรจน์กุล: ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารแบบสองทางครับ จะพูดได้ตอบ เราไม่เข้าใจเราก็จะถาม และก็จะได้คำตอบจากคนที่เราคุยด้วย ก็จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือแต่ละฝ่ายที่จะต้อง Co กันครับ

ผู้วิจัย : คิดว่าหน่วยงานใดควรจะเข้ามาบทบาทหน้าที่ในการสื่อสารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงเป็นร.พ.ครับ

นางสาวอุมาพร ผานาค : PR ค่ะ น่าจะเป็นพวก PR นะ (หันไปถามความเห็นเพื่อน)

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : PR มันเป็นการสื่อสารระหว่างเรากับภายนอกไง ภายในมันน่าจะเป็น HR

นายอมร เรื่องวิโรจน์กุล: ไม่! ผมไม่ได้มองว่า PR แค่สื่อสารกับคนภายนอกนะ ผมว่า PR ก็คือส่วนหนึ่งที่จะสามารถส่งสารให้กับพนักงานข้างในรู้ได้ และก็กับบุคคลภายนอกเนี่ยส่วนใหญ่จะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรมากกว่า

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อยุธยา : แต่ทุกวันนี้ละ คุยกันน้อยมาก! (เน้นลากเสียงยาวและสูง) น้อยมาก เพราะ HR เวลาที่เราเข้ามาครั้งแรก มันต้องมีปฐมนิเทศ ควรจะปูพื้นฐานกับเราก่อน และพอเราอยู่มา ก็ส่งข่าวมาให้เราสนิทกัน รู้จักกัน แต่ PR ควรจะกระตุ้นเตือนเป็นระยะ ว่าตอนนี้เราอยู่ตรงไหนของสถานะแบงก์ มันควรจะไปด้วยกัน

นางสาวอุมาพร ผานาค : แต่ได้ยีน (หัวเราะ) คู่มคนนะ mail ส่งมาคู่มคนนะ

ผู้วิจัย : ได้เห็นเนื้อหาการยกระดับเป็น ร.พ. บ้างหรือไม่จากช่องทางต่างๆ

นางสาวอุมาพร ผานาค : ไม่เห็น

นายอมร เรื่องวิโรจน์กุล: อาจจะผ่านตามาบ้าง คือมีน้อยมากจริงๆ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุทธยา : ไอ้ที่เห็นชัดก็หุ้น IPO นะคะ ที่ประกาศศักดาว่าฉันจะเป็น
ธ.พ. นั่นเป็นจุดแรกที่ทำให้รู้

ผู้วิจัย : น้องๆ ทราบหรือไม่ว่าธนาคารมีการประเมินการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงเพื่อ
ยกระดับเป็นธ.พ.ครบ แล้วคิดว่าการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงเป็นธ.พ.มีประสิทธิภาพมากน้อย
เพียงใดครับ

นางสาวอุมาพร ผานาค : ปานกลางค่ะ มีการประเมินมัย ไม่มีค่ะ

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุทธยา : ประเมินไม่มี แต่จะมีแค่สอบถาม อย่างเช่นเวลาประชุม
กับผู้จัดการ รู้รึยังว่าจะเป็นอย่างไรกันเมื่อไหร่ คุณมีการเตรียมตัวกันหรือ ยัง จะเป็นการ
สอบถาม แต่ไม่มีการประเมินอย่างชัดเจน ก็เปอร์เซ็นต์ รู้แค่ไหน

นายอมร เรื่องวิโรจน์กุล : ในองค์กรภาพใหญ่อาจจะยังประเมินไม่ได้ หรือว่าประเมินได้
น้อยมากครับ

ผู้วิจัย : น้องๆ คิดว่าเรามีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบหรือ
ยังครับ

นางสาวอุมาพร ผานาค : พร้อม แต่ไม่พร้อมเต็มร้อย

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุทธยา : ใช่ ก็อย่างที่เรากำลังเหมือนกับเริ่มวางแผน อย่างทางฟิจิว
ก็ดูเรื่องสาขา เชื้อเครื่องแบบ เชื้อการวางตัว การคุยกับลูกค้า ใครยังไม่มี License ตัวไหนก็ห้ามขาย
ตัวนั้น ก็มีการเตรียมตัวเรื่องการนำเสนอข้อมูลให้ระมัดระวังมากขึ้น

นายอมร เรื่องวิโรจน์กุล : ก็มีการเตรียมตัวในระดับหนึ่ง เพราะตอนนี้เราไม่สามารถทราบ
ได้ว่าการเตรียมตัวแบบนี้เพียงพอหรือยัง

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุทธยา : มันยังไม่ Pattern ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่จะต้องเปลี่ยน 1 2 3
4 5 ถึงระดับไหน

นางสาวอุมพร ผานาค : แค่นี้แหละ ถ้าเป็นวันนี้จะเอา “รายย่อย” ออก ก็ไม่มีอะไร
แจ้ง ที่นี้ยังไม่มีอะไรที่เป็นหลักที่ชัดเจน

นางสาวสุกฤตา เรณู ณ อุรุยา : อาจจะเหมือนที่บอกว่า มันยังไม่ประกาศ ยังไม่เคลียร์ ยัง
ไม่เซ็น บอกได้แค่นี้ รู้แค่นี้บอกเต็มร้อยไม่ได้ ถ้ายังไม่อนุมัติ

นายอมร เรืองวิโรจน์กุล : เราจะรู้เฉพาะที่นายเราบอก งานที่เราจะต้องส่งผลกระทบกับ
ส่วนอื่นๆ ที่ Co ด้วย อะไรที่ยังไม่ประกาศ ยังไม่ขึ้น Email ยังไม่ขึ้น Intranet ไม่มีใครกล้าฟันธง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นายจิรุตน์ นุ่มน้อย

ประวัติการศึกษา

นิเทศศาสตรบัณฑิต

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปีสำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2538

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปีสำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2549

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2553 – 2554

ผู้จัดการ สำนักพัฒนาผลิตภัณฑ์และประมวลผล

ธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อบริการย่อย จำกัด (มหาชน)

สาทร กรุงเทพมหานคร 10120