

การสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน
กรณีศึกษา : ประสิทธิภาพของระบบ RB Front ของ
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

สุรีย์พร เชาวน์สนิทพรรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2546

ISBN 974-281-883-5

A Study of Communication Feedback on the Change in Working Process.

The Case of The Efficiency of The RB Front System of

Siam Commercial Bank Public Limited.

SUREEPORN CHOWSANITPHAN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Arts

Department of Business Communication Arts

Graduate School , Dhurakijpundit University

2003

ISBN 974-281-883-5

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน : กรณีศึกษาประสิทธิภาพของระบบ RB Front ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ชื่อนักศึกษา	นางสาวสุรีย์พร เชาว์สนิทพรรณ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.พัฒนพงศ์ จาคีเกตุ
สาขาวิชา	นิเทศศาสตรธุรกิจ
ปีการศึกษา	2546

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กลยุทธ์การสื่อสารของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของธนาคาร, ผลกระทบของพนักงานระดับธนกิจสัมพันธ์ (Teller) ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคาร และปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงานธนกิจสัมพันธ์ (Teller) ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคาร

โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก วิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยพบว่า สถานการณ์ภายนอกทำให้ธนาคารเกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้นธนาคารจึงมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โดยใช้การสื่อสารแบบบนลงล่างเพราะมีผลต่อความรู้เกี่ยวกับโครงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ส่วนการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน แบบแนวนอน และแบบข้ามสายงาน จะมีผลกระทบต่อการยอมรับโครงการฯ

จากการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่ ได้รับผลกระทบทางด้านบวกจึงทำให้พนักงานเกิดปฏิกิริยาตอบสนองในแง่บวก และเกิดความพึงพอใจต่อระบบการทำงานใหม่ที่สามารถทำให้ประหยัดเวลา สะดวกรวดเร็วในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้อง และปฏิบัติงานภายใต้ นโยบาย และระเบียบ วิธีปฏิบัติใหม่ ของธนาคารได้ โดยพนักงานให้การร่วมมือกับธนาคารในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัย คือ ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมจากการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ ของธนาคารไทยพาณิชย์ด้วยกัน และควรวิจัยเปรียบเทียบระหว่างธนาคารไทยพาณิชย์กับธนาคารอื่นๆ

Thesis title A Study of Communication Feedback on the Change in Working
 Process. The Case of The Efficiency of The RB Front System of Siam
 Commercial Bank Public Limited.

Name Miss Sureeporn Chowsanitphan

Thesis Advisor Dr. Pat Chatiketu

Department Business Communication Arts

Academic Year 2003

ABSTRACT

This research aims to study the communication strategy on the change of working process, the effects on the tellers from the change of working process and the reaction of the tellers towards the change in working process. The results of this study have been obtained by the informal and formal interviews. Further analysis was also done from interviews and related reference documents.

The findings of the study are as follows ;

1.The external environment calls organizational development resulting in changes in the work process in the bank. The bank therefore adjusts its operational tasks using the top-down communication approach affect the level of project awareness. Upward, horizontal and cross-functional communication affects the level of project acceptance.

2.The study indicates that the change in working process have positive impact on the tellers, which brings about positive reaction and satisfaction to the new process which helps save time and facilitate smooth workflow.

3.The study also confirms that the tellers could cope well with the new operational procedures, and have therefore been giving cooperation with the bank in implementing the procedural changes.

Research recommendation includes the possibility of replicating a similar study for the other parts of functions within Siam Commercial Bank. Furthermore it may be worthwhile to

conduct a study on the same issue by comparing Siam Commercial Bank to other commercial banks.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร.พัฒนพงษ์ จาติ
เกตุ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาสละเวลาในการให้ความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนให้
ความช่วยเหลือในการตรวจทานแก้ไข และที่สำคัญที่สุดก็คือ กำลังใจที่มีให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด
ระยะเวลาของการทำวิจัย จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ ศ.สุกัญญา สุกบรรทัด, รศ.ดร.อรรณพ ปิณฑน์โอวาท,
ดร.กุลทิพย์ ศาสตระรุจิ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำทางวิชาการ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิตยอีกหลายท่านที่ได้เอื้อนาม ซึ่งได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ บพการี และทุกๆ คนในครอบครัวที่ให้ความอนุเคราะห์
สนับสนุน และเป็นกำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และทุกคนที่ให้ความร่วมมือใน
การให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว

ผู้วิจัยขอมอบคุณความดีให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้ ด้วยความเคารพยิ่ง
สำหรับข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องใดๆ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

สุริย์พร เชาว์สนิทธิพรณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ผ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	ณ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัจจัยที่นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานมาใช้ในองค์กร.....	3
การกำหนดกลยุทธ์.....	5
เป้าหมายและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
ปัญหาคำวิจัย.....	14
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	14
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
นิยามศัพท์.....	16
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดและทฤษฎีระบบ.....	17
แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร.....	22
แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน.....	39
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	67
ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	73
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	77
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา.....	77
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	79
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
การนำเสนอข้อมูล.....	80

4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
	ปัญหานำวิจัยข้อที่1 ธนาคารมีกลยุทธ์การสื่อสารอย่างไรในการปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานของพนักงานระดับธนกิจสัมพันธ์ (Teller).....	84
	ปัญหานำวิจัยข้อที่2 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคารมี ผลกระทบอย่างไรกับพนักงานระดับธนกิจสัมพันธ์ (Teller).....	100
	ปัญหานำวิจัยข้อที่3 พนักงานระดับธนกิจสัมพันธ์ (Teller) มีปฏิกิริยาตอบสนอง อย่างไรในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคาร.....	108
5	สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	119
	สรุปและอภิปรายผล.....	119
	ข้อเสนอแนะ.....	129
	บรรณานุกรม.....	131
	ภาคผนวก.....	135
	ประวัติผู้เขียน.....	137

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมาทำให้สถาบันการเงินไทยจำนวนมากต้องปิดตัวลง จำนวนหนึ่งถูกรัฐบาลเข้าควบคุมกิจการและบางแห่งถูกขายให้กับธนาคารต่างชาติ สถาบันการเงินที่เหลืออยู่ต้องประสบกับความยากลำบากในการดำเนินงานอย่างไม่เคยเป็นมาก่อนในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ การขยายสินเชื่อเป็นไปได้ยาก ขณะเดียวกันหนี้เสียที่มีอยู่จำนวนมากก่อให้เกิดความต้องการเงินทุนเพิ่มขึ้น ต้องเผชิญกับคู่แข่งรายใหม่ที่มีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำกว่า มีเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหนือกว่า ขณะที่ธนาคารไทยยังมีการระดมทุนดำเนินงานสูงอันเนื่องจากการขยายตัวเร็วเกินไปในยุครุ่งเรือง สถาบันการเงินของไทยจึงต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพราะปัจจุบันและอนาคตเป็นยุคของการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทางด้านเศรษฐกิจ

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีประวัติศาสตร์มายาวนาน มีเกียรติยศอันภาคภูมิใจ นับตั้งแต่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาพระราชทานพระราชอำนาจพิเศษในการจดทะเบียนจัดตั้ง “บริษัทแบงก์สยามกัมมาจล ทุนจำกัด” ซึ่งมีชื่อเรียกภาษาอังกฤษว่า Siam Commercial Bank Ltd. เมื่อ 30 มกราคม 2449 นับเป็นวันสำคัญที่ธนาคารแห่งแรกของไทยเปิดบริการอย่างเป็นทางการ ตามพระปณิธานของกรมหมื่นมหิศราชหฤทัย องค์ผู้สถาปนาธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งได้ชื่อเมื่อแรกก่อตั้งว่า บริษัท แบงก์สยามกัมมาจล ทุนจำกัด

การก่อตั้งแบงก์สยามกัมมาจล เปรียบเสมือนการปลูกฝังรากเหง้าเพื่อการพัฒนาการธนาคารพาณิชย์ของไทยต่อไป และเพื่อให้บริการธนาคารที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและประเทศ ก่อนที่แบงก์สยามกัมมาจลเปิดให้บริการ มีเพียงสาขานาการต่างประเทศ 3 แห่ง ซึ่งเป็นของอังกฤษ 2 แห่ง และของฝรั่งเศส 1 แห่งที่ให้บริการ โดยเปิดดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2441-2440 เป็นเวลา 9 ปี ก่อนจะมีธนาคารแห่งแรกของไทย แบงก์สยามกัมมาจล ก่อตั้งขึ้นด้วยทุน 3 ล้านบาท โดยแบ่งหุ้นทั้งหมดออกเป็น 3,000 หุ้นๆ ละ 1,000 บาท องค์ผู้สถาปนาธนาคารเป็นผู้ลงทุนแรกรายใหญ่ที่สุดโดยทรงถือหุ้นร้อยละ 16.8

ปัจจุบันสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันสูงขึ้น เพราะฉะนั้นธนาคารจึงต้องเปลี่ยนแปลงตามต่อกระตือรือร้น จัดการความเสี่ยงอย่างเข้มแข็ง ต้อง

เปลี่ยนระบบความคิดและการทำงานให้เป็นธุรกิจคือ คิดแบบนักธุรกิจมีระบบทุกขั้นตอนการบริหารงานปัจจุบันจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทุกหน่วยงานต้องมีการปรับวัฒนธรรมในการทำงาน ด้วยการปรับความคิดว่าจะเพิ่มรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายได้อย่างไร และที่สำคัญต้องมีการควบคุมบริหารความเสี่ยง ในอดีตฝ่ายจัดการเป็นผู้ดำเนินการบริหารทั้งหมด ตั้งแต่เรื่องนโยบายกลยุทธ์จนถึงขั้นปฏิบัติ ซึ่งปัจจุบันทุกฝ่ายตั้งแต่คณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการบริหาร และเจ้าหน้าที่บริหารทุกท่าน ได้ร่วมกันพิจารณากลับกรอง ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาได้ทำความคุ้นเคยกับงานต่างๆ ภายในธนาคารและต้องแก้ไขปัญหาให้ธนาคารมากที่สุด

จากการที่โลกถูกเชื่อมโยงเข้าสู่เครือข่ายข้อมูลข่าวสารเดียวกัน นับเป็นการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ของโลกให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ แนวคิดต่างๆ ถูกถ่ายทอดถึงกันอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทุกๆ ด้านอย่างมากมาย รวดเร็ว และต่อเนื่อง ทำให้องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องหาทางเลือกกลยุทธ์เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ฉับไว ซึ่งหมายถึง กระบวนการทางธุรกิจที่ต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย และเป็นที่แพร่หลายกันมาก โดยการนำเอาการเปลี่ยนแปลงระบบมาใช้ในองค์กรซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งของการปรับตัวในยุคโลกไร้พรมแดน ซึ่งรวมทั้งธนาคารไทยพาณิชย์ที่กำลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและบริการ

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วนี้ ธนาคารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อเร่งสร้างความสามารถในการแข่งขัน หากไม่สำเร็จ อนาคตก็คงจะไม่แจ่มใสนัก แต่หากสำเร็จ โครงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคารจะนำประโยชน์มาสู่ลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้นทุกคน

กรณีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคารไทยพาณิชย์ในฐานะเป็นสถาบันการเงินหนึ่งของประเทศไทย เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งที่เผชิญผลกระทบจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อตอบสนองต่อสภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่กำลังเกิดขึ้น โดยทั่วไปสาเหตุหลัก 3 ประการของความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานคือ

- ความสำคัญของลูกค้า (Customer) การตอบสนองและการช่วงชิงลูกค้า ในขณะที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคมีความรู้มากขึ้นทำให้เกิดอำนาจการต่อรองสูงขึ้น
- สภาพการแข่งขัน (Competition) เนื่องจากปัจจุบันได้มีธนาคารต่างประเทศเข้ามาเปิดทำการในประเทศไทยเป็นจำนวนมากขึ้น ทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Change) ซึ่งเกิดขึ้นจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทำให้ปัจจัยต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป

ปัจจัยที่นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานมาใช้ในองค์กร

คนส่วนใหญ่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว แต่หากมองให้ลึกซึ้งจะเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เป็นการป้องกันหรือป้องกันปัญหา เพราะแนวความคิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เป็นการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันขององค์กร เป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ปัจจัยที่นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานมาใช้ในองค์กรที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอยู่หลายประการ ได้แก่

1. การแข่งขัน การแข่งขันของธนาคารที่นับวันมีความรุนแรง โดยเฉพาะปัจจุบันได้มีธนาคารต่างประเทศเข้ามาเปิดให้บริการกับลูกค้ามากมาย จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอด
2. การสื่อสารได้เชื่อมโยงโลกอย่างไร้พรมแดน การคมนาคมติดต่อกันได้อย่างสะดวก องค์กรในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นนานาชาติหรือความเป็นสากลเป็นสิ่งที่ธนาคารต้องการปรับปรุงขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีเงื่อนไขเวลาที่ต้องการเห็นผลเร็ว
3. จากการสื่อสารถึงกันเช่นนี้ส่งผลให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น โลกได้กลายเป็นโลกของผู้บริโภค ลูกค้าแต่ละรายย่อมมีเอกลักษณ์และความต้องการไม่เหมือนกัน โดยมีความต้องการสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้เป็นอย่างดี โดยลูกค้าพร้อมที่จะจ่ายเพื่อสิ่งที่เขาต้องการ
4. เทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยในการทำอะไรได้ใหม่ๆ และนำมาช่วยปฏิบัติงานแทนคนหรือปฏิบัติงานได้ดีกว่าคน ส่งผลให้คนทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นดังเช่นปัจจุบันมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมากขึ้นจึงไม่จำเป็นต้องเขียนโปรแกรมแบบเก่า โดยการเสียเวลาในการจ้างพนักงานเขียนโปรแกรมอย่างแต่ก่อน ซึ่งนับว่าเทคโนโลยีและความรู้ต่างๆ ช่วยให้การงานได้สะดวกรวดเร็ว ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจึงมีการนำอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาช่วยปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น จากเดิมการดูลายมือชื่อลูกค้าบัญชีเดินสะพัดจะต้องตรวจดูจากการ์ดลายเซ็นต์ที่ลูกค้ามาเปิดบัญชีไว้ในตอนแรกแต่ในปัจจุบันสามารถเรียกดูได้จากหน้าจอคอมพิวเตอร์ทันที และยังสามารถเรียกดูลายเซ็นต์ลูกค้าบัญชีจากต่างสาขาได้ด้วย เป็นต้น
5. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จะเป็นตัวบีบบังคับในการทำงานทำให้การทำงานไม่คล่องตัว เช่น WTO ที่ประเทศไทยเป็นสมาชิกประเทศหนึ่งมีพันธกรณีที่จะต้องเปิดการค้าโดยเฉพาะเรื่องการเงินเสรีในอนาคต จากเดิมข้อบังคับที่ห้ามธนาคารต่างประเทศมาลงทุนในประเทศไทยจะลดหายไป ดังนั้น หากธนาคารไม่ปรับปรุงอะไรเลย สิ่งที่เกิดขึ้นคือ เราจะไม่สามารถสู้กับใครได้

6. ภาพลักษณ์การทำงานธนาคารที่เปลี่ยนแปลง ในขณะนี้สถาบันการเงิน เช่น ธนาคารไม่เหมือนกับ 10 ปีที่แล้ว บัณฑิตที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปเดี๋ยวนี้ไม่ต้องการเข้าทำงาน เพราะมองภาพของธนาคารว่า ผู้สถาบันการเงินอื่นไม่ได้ ทำให้ธนาคารมีโอกาสได้คนที่มีรู้ความสามารถที่มาร่วมงานลดน้อยถอยลงไป จึงนับว่าอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่กระตุ้นให้มีการนำระบบการบริหารใหม่ๆ มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขภาพลักษณ์ขององค์กร โดยนำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานมาเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะสามารถช่วยปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและในที่สุดจะเป็นผลสะท้อนที่ทำให้ภาพลักษณ์สถาบันธนาคารเป็นแหล่งที่น่าสนใจที่จะจูงใจให้ผู้มีความสามารถเข้ามาทำงาน ดังนั้นจะเห็นว่าสิ่งจูงใจในความมั่นคงอย่างเดียวไม่ใช่สิ่งกระตุ้นขวัญ กำลังใจได้ดีพอ จำเป็นต้องอาศัยภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรช่วยสนับสนุนจูงใจด้วย

ธนาคารจึงได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังแต่ปี 2544 โดยได้มีการวางแผนและให้บริษัทที่ปรึกษาแมคเคนซี่ ซึ่งมีความชำนาญทางด้านการวางกลยุทธ์ของสถาบันการเงินระดับโลกประเมิน จุดอ่อน จุดแข็งของธนาคาร เพื่อใช้ในการวางแผนนโยบายและกลยุทธ์เพื่อรับกับสถานการณ์ในการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น ธนาคารจึงต้องปรับตัวให้พร้อมสู่การแข่งขันที่สูงขึ้น บริษัทแมคเคนซี่เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงทางด้านการวางกลยุทธ์ของสถาบันการเงินได้เสนอโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Programs) โดยการปรับรูปแบบสาขา (Branch Redesign) ให้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการและวิธีการทำงานของระบบสาขาให้มีต้นทุนต่ำ มีประสิทธิภาพสูงให้บริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้ารายย่อย โดยมุ่งเน้นการขายผลิตภัณฑ์ทางการเงินและบริการเป็นสำคัญ และการปรับรูปแบบงานด้านปฏิบัติการ (Operation Process Redesign) เป็นการปรับรูปแบบและวิธีการทำงานของงานปฏิบัติการด้านต่างๆ ในลักษณะที่รวมศูนย์และไม่ซ้ำซ้อน มีต้นทุนต่ำ รวดเร็วและรัดกุม

การกำหนดนโยบาย (Policy) แผน (Plan) และกลยุทธ์เพื่อรองรับเรื่องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเพื่อพัฒนาองค์กรที่ต้องใช้เงินเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายและแผน เพื่อรองรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องกำหนดนโยบายและแผนสำหรับแผนนั้นผู้ที่กำหนดกิจกรรมต่างๆ ควรเป็นทีมงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผู้ที่รู้จักกิจกรรมต่างๆ ว่าควรทำอะไรและอย่างไร เพราะการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานต้องทำงานเป็นทีม ต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะอย่าง และตัวบุคคลนั้นเมื่อมาเข้า

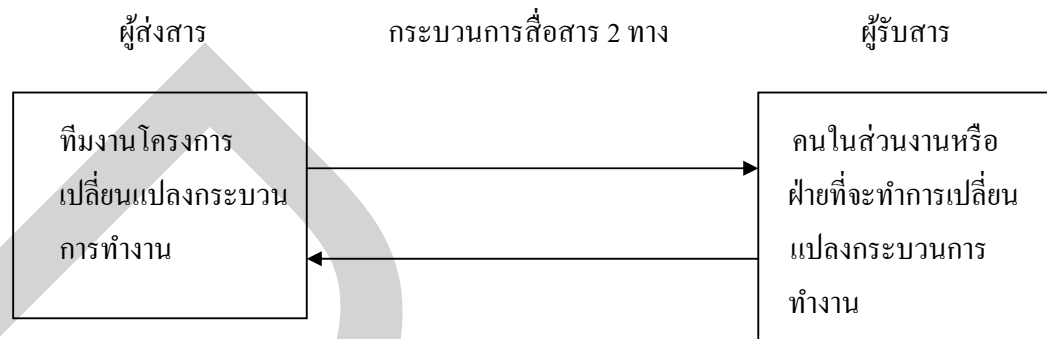
รวมกลุ่มเป็นทีมงานแล้วจำเป็นต้องกระจายองค์ความรู้กันในกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น ในกลุ่มทีมงานการทำงาน ต้องมีความรู้กันหลายๆ ด้านผสมผสานกัน เมื่อมีปัญหาเรื่องการเปิดบัญชีใหม่ คนที่มีความรู้ความชำนาญด้านการเปิดบัญชีใหม่จะเป็นแกนนำของกลุ่มและให้ทุกๆ คนในกลุ่มมีการกระจายความรู้เรื่องการเปิดบัญชีใหม่ เพราะหากไม่กระจายความรู้กันในกลุ่มจะเกิดการแก้ปัญหาเป็นจุดเท่านั้น ซึ่งจะไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่แท้จริง

การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์แต่ละแห่งจะไม่เหมือนกันแต่ในหลักการควรดำเนินการดังนี้

1. จะต้องมีการวิเคราะห์งานเดิม โดยส่งทีมงานการรื้อปรับระบบเข้าไปศึกษาว่ามีจุดบกพร่องอย่างไร อะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. นำสิ่งที่ศึกษาได้มานั้นมาจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังว่าเราควรจะจัดการกระบวนการทำงานไหนเป็นลำดับแรก และนำปัญหาที่แท้จริงมาพิจารณา โดยดูว่าองค์กรนั้นมีกระบวนการทำงานที่ทำให้องค์กรอยู่ได้ก็กระบวนการและกระบวนการไหนสำคัญที่สุด ยกตัวอย่างเช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ มี 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ การให้บริการที่สาขา การให้บริการที่สำนักงานใหญ่ การบริหารข้อมูล การแก้ไขหนี้สิน ทั้งนี้กระบวนการที่สำคัญที่สุดคือ การให้บริการที่สาขา จึงนำกระบวนการนี้มาทำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานก่อน เป็นต้น
3. จากนั้นทีมงานโครงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจะเข้าไปศึกษาอีกครั้งหนึ่งเพื่อศึกษาหาแนวทางใหม่ คิดรูปแบบการทำงานใหม่ จนกระทั่งได้เค้าโครงรูปแบบการทำงานแบบใหม่ ขึ้นต่อไปจะนำแผนหรือรูปแบบของการทำงานที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงใหม่มาให้คนในองค์กรในส่วนงานนั้นยอมรับในสิ่งที่ทีมงานคิด และลงมือวางแผนว่าจะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานอย่างไร หากคนในส่วนงานนั้นเสนอแนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะแผนดังกล่าวได้ นั่นคือการให้คนในส่วนงานนั้นรับทราบ และเสนอแนะ จากนั้นก็นำมาปรับปรุงแผนและกำหนดกิจกรรมซึ่งผ่านการยอมรับในขั้นแรก แล้วนำแผนดังกล่าวไปให้คนในองค์กรยืนยันยอมรับซ้ำอีก หากทุกคนยอมรับก็จะเป็นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่สมบูรณ์แล้วเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป แผนภาพขั้นตอนดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 แสดงขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน



- | กระบวนการ | | |
|-------------------------------------|--|-------------------------------|
| 1. วิเคราะห์งานเดิมเพื่อหา
ปัญหา | 1. สร้างรูปแบบการทำงานใหม่
ให้พิจารณายอมรับ | 1. เพื่อรับทราบและ
เสนอแนะ |
| 2. จัดลำดับความสำคัญของ
ปัญหา | 2. เสนอแก้ไขปรับปรุง | 2. ยอมรับและยืนยัน |
| 3. คิดรูปแบบการทำงานใหม่ | 3. ส่งกลับให้พิจารณายืนยัน
การยอมรับ ก่อนนำไป
ปฏิบัติต่อไป | |

การคิดรูปแบบการทำงานใหม่ของทีมงานโครงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน
แล้วนำไปใช้ปฏิบัติเลย โดยไม่ผ่านขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน
จะเกิดปัญหาที่ตามมาคือ

- จะไม่เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ จากคนในสำนักงาน
- มีการมองข้ามปัญหาบางอย่างไป

ธนาคารไทยพาณิชย์ มีนโยบายกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จที่ชัดเจน และมีแผนการ
เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องในเรื่องคน กระบวนการทำงานและเทคโนโลยี
ดังนี้

1. จะต้องพัฒนาบุคลากร จากความชำนาญเฉพาะอย่าง หรือเฉพาะด้านที่เรียกว่า
Specialist ให้เป็น Generalist ด้วยการให้การศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมของคน
โดยทำคู่ขนานกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในองค์กร

2. ต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงานเพราะมีขั้นตอนซ้ำซ้อนและยุ่งยาก ยึดติดกับกฎระเบียบ ข้อบังคับมากเกินไปส่งผลให้กระบวนการทำงานไม่คล่องตัวจึงจำเป็นต้องแก้กฎระเบียบและข้อบังคับ

3. ต้องนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อให้บริการที่รวดเร็ว สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นได้ ที่ผ่านมามีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาช่วยงานทางด้านบัญชีและการเงิน

4. ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจรวมทั้งให้พนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปเข้ามามีส่วนร่วมในรูปของคณะทำงานและคณะกรรมการ เพื่อให้ปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในแต่ละเรื่องรวมทั้งได้มีการกำหนดการติดตามผลความคืบหน้าการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เพื่อมุ่งให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จตามที่วางแผนไว้

จากการให้สัมภาษณ์ของคุณหญิงชฎา วัฒนศิริธรรม กรรมการผู้จัดการใหญ่ กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงในเนื้อแท้แล้วไม่ใช่เรื่องใหม่ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เราทุกคนคงคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว แต่สำหรับ โครงการปรับปรุงธนาคารนี้ สิ่งที่แตกต่างกันออกไปก็คือ ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงมีความกว้างขวางครอบคลุมการทำงานเกือบทุกด้านและต้องดำเนินการภายในเวลาที่ค่อนข้างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมรอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาจนทำให้การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพียงบางส่วนไม่เพียงพอ”(วารสารร่มโพธิ์, พฤษภาคม 2545)

ปัจจุบันการปฏิบัติงานตลอดจนการให้บริการที่สาขายังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้พนักงานไม่สามารถทำงานแบบ Sale and Service ได้ เนื่องจากมีการทำงานแบบ Service and Operation เป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เพราะระบบงานต่างๆ อยู่คนละเครื่องหรืออยู่ต่างระบบกัน (ต้องเดินไปมาเพื่อปฏิบัติงาน/เปลี่ยนเครื่องทำงาน/เปลี่ยนระบบงาน Application (แบบฟอร์มเอกสาร) ต่างๆ ด้วยการ Log-on (การเปิดระบบ) Log-off (การปิดระบบ) หรือ Booth เครื่อง (การเปิดเครื่องใหม่) และไม่สามารถควบคุมการทำรายการได้อย่างสมบูรณ์ งานบางประเภทยังมีการ Re-key (การบันทึกซ้ำ) เช่น การ key (การบันทึก) สลิปในระบบ BFS คือระบบทางด้านบัญชี, ระบบ CI คือระบบข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า ยังไม่สามารถทำรายการได้ทันที จะต้องนำมา key หลังเลิกงาน

ขณะนี้ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ร่วมกับบริษัท Unisys ซึ่งเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาระบบงาน Front ของธนาคารในต่างประเทศมาเป็นผู้ร่วมงานกับ

ธนาคารเพื่อทำการพัฒนาระบบงานสาขาและนำระบบงานใหม่ๆ ที่สามารถสนับสนุนงานในอนาคต ธนาคารจึงได้นำระบบ RB Front มาใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ปรับปรุงกระบวนการทำงานของสาขา ให้ทันสมัย และเพิ่มโอกาสการทำธุรกิจได้มากขึ้น
2. ปรับเทคโนโลยีให้ทันสมัยกับการใช้งานและการให้บริการลูกค้า
3. ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้รัดกุมและคล่องตัวมากขึ้น ง่ายต่อการควบคุมและการปฏิบัติงาน
4. เน้นให้สาขามีบริการครบวงจรและเป็นจุดสร้างรายได้ให้กับธนาคารเพิ่มขึ้น
5. เพื่อลดงานด้าน Back office บางส่วน คืองานที่ไม่ได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

วิริติ รัตนภรณ์ รองผู้จัดการใหญ่ กลุ่มงานลูกค้าบุคคลและธุรกิจขนาดย่อม กล่าวว่า “ธนาคารได้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการ รวมถึงวิธีการทำงานของสาขา เพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงรองรับการแข่งขัน ตลอดจนสามารถให้บริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยธนาคารได้นำระบบเทคโนโลยีในการพัฒนาบริการสาขาของธนาคารทั่วประเทศ (RB Front) มาใช้ ซึ่งระบบดังกล่าวจะมีการแยกงานสนับสนุน (Back Office) ออกจากสาขาและบริหารข้อมูลของธนาคารและลูกค้าอย่างเป็นระบบ ทำให้ลูกค้าได้รับการบริการที่สะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ธนาคารได้มีการพัฒนาการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และประชาชน ด้วยการมุ่งพัฒนาคุณภาพของการบริหารและบริการที่ได้มาตรฐานในระดับสากลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นคง ฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งและบรรลุเป้าหมายการเป็นธนาคารที่คุณเลือก” (วารสารร่มโพธิ์, มีนาคม 2545)

การนำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานมาใช้เป็นนวัตกรรมในองค์กร เป็นการคิดพิจารณาใหม่ในหลักการพื้นฐานและการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ชนิดอนาราคดอนโคน เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งทางสังคม ดังนั้นการตัดสินใจนำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานมาใช้ในองค์กรนับเป็นทางเลือกหนึ่งของการพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและแข่งขันกับผู้อื่นได้จึงต้องเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เช่น ประธานกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือผู้จัดการ เป็นผู้ตัดสินใจเบื้องต้นในลักษณะการตัดสินใจจากเบื้องบนลงสู่ล่างที่เรียกว่า Top down เพราะการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นการเปลี่ยนอย่างอนาราคดอนโคนที่มีผลกระทบต่อมวลรวมทั้งหมดในการทำงานขององค์กร โดยผู้บริหารหรือผู้อนุมัติให้มีการ

เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานต้องมีความสามารถในการชักจูงใจที่เรียกว่า Persuasive power ที่มิใช่การสั่งการ นั่นคือ ความสามารถในการที่จะพูดให้พนักงานระดับต่างๆ เข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและสามารถชักจูงให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพราะการรื้อปรับระบบนั้น หากไม่มีส่วนร่วมจากคนในองค์กรแล้วจะไม่มีทางประสบผลสำเร็จ

สำหรับพนักงานทุกคน ก็สามารถมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ด้วยการเริ่มมองเรื่องใกล้ๆ ตัว โดยพิจารณาว่า ขั้นตอนงานที่ทำอยู่ในแต่ละวันจะสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไรบ้าง เช่น สะดวก รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย เป็นต้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่พนักงานและธนาคารโดยรวม

ระบบ RB Front

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานธนาคารใหม่ สามารถแบ่งระบบงานออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ระบบ Finesse 2000

2. ระบบ Counselor

1.ระบบ Finesse 2000 คือ ระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของ Teller ทั้งหมด ประกอบด้วย 12 ระบบงาน ดังนี้

1. ระบบข้อมูลลูกค้า (Retail Banking Customer Information)

2. ระบบงานด้านเงินฝาก (Safe Deposit)

3. ระบบงานด้านสินเชื่อ (Retail Banking Credit)

4. ระบบงานเงินโอนเงินตราต่างประเทศ (Foreign Remittance & Collection)

5. ระบบเงินฝากต่างประเทศ (Foreign Currency Deposit)

6. ระบบแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Computer Foreign Exchange)

7. ระบบเงินโอนภายในประเทศ (Domestic Transfer & Collection)

8. ระบบเช็คส่งไปเรียกเก็บภายในประเทศ (Bill For Collection & Local Cheque

Clearing Collection)

9. เช็คธนาคารและเช็คของขวัญ (Manager & Gift Cheque)

10. ระบบบัญชีสาขา (Branch General Ledger)

11. การตรวจสอบบัญชี (Blacklist)

12. การบริหารข้อมูล (Administration)

2.ระบบ Counselor คือ ระบบการขายและการตลาด ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. แผนการตลาดและการขาย (Marketing and Planner)
2. ตัวสร้างลูกค้าเป้าหมาย (Lead Generator)
3. โปรแกรมขาย (Sales and Service Manager)

โดยทางธนาคารไทยพาณิชย์ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานดังกล่าวมาตั้งแต่กลางปี 2544 และเริ่มปฏิบัติงานจริงเมื่อต้นปี 2545 ซึ่งได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการออกแบบใหม่ (Reengineering)

โดยทีมงานการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะทำการศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการทำงานของสาขา จากนั้นจึงเริ่มทำการออกแบบโครงสร้างสาขา และออกแบบรูปแบบการปฏิบัติงานสาขา โดยเน้นการออกแบบกระบวนการที่ทำให้ลดขั้นตอนการทำงาน ลดเวลาการทำงานให้น้อยลง และเน้นการให้บริการที่รวดเร็วขึ้น โดยมีขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. เลือกสาขาที่ทำการทดลอง
2. วิเคราะห์โครงสร้างและการปฏิบัติงานในรูปแบบปัจจุบัน
3. ออกแบบโครงสร้างการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ของสาขา
4. ปรับปรุงโครงสร้างและรูปแบบการปฏิบัติงานใหม่
5. ขั้นตอนการ reengineering & job description ตามประเภทของงาน
6. ปรับปรุงโครงสร้างพนักงานและสายการบังคับบัญชา
7. ออกแบบ layout และขั้นตอนการทำงานในรูปแบบใหม่ของสาขา
8. ปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบคอมพิวเตอร์

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการทดสอบปฏิบัติงานที่สาขาทดลอง

ในขั้นตอนนี้เมื่อมีการพัฒนาระบบงานต่างๆ เรียบร้อยแล้ว ก็เป็นขั้นตอนที่จะต้องนำไปทดลองใช้ ณ สาขาทดลอง ซึ่งเป็นสาขาที่เปิดรับบริการลูกค้าจริงๆ เพื่อทำการทดสอบกระบวนการทำงานทุกระบบที่ได้รับการพัฒนาออกแบบใหม่ โดยสรุปเป็นขั้นตอนดังนี้ คือ

1. เตรียมเครื่องมือและวางแผนงานในการทำการทดลองสาขา
2. เริ่มปฏิบัติงานที่สาขาทดลอง
3. ออกแบบตกแต่งโครงสร้าง สาขา และรูปแบบการปฏิบัติงาน ณ สาขาทดลอง
4. กำหนด job description (รายละเอียดของงานที่ต้องปฏิบัติ) ของพนักงานตามตำแหน่งงานใหม่ ณ สาขาทดลอง

5. กำหนดโครงสร้างพนักงาน ณ สาขาทดลองใหม่
6. กำหนด layout (ผังที่ทำงาน) ของสาขาทดลองโดยคำนึงถึงความเหมาะสมในการทำงาน
7. กำหนดเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการทำงานและให้บริการ ณ สาขาทดลอง

ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะนำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความเหมาะสมในทุกๆ ด้าน เพื่อให้การทำงานเกิดความคล่องตัวสูงสุดในการให้บริการลูกค้า แล้วจึงนำไปใช้ปฏิบัติกับสาขาอื่นๆ ของธนาคาร โดยธนาคารได้ทำการทดสอบ 2 สาขา คือ ทีมธนาคารเพื่อพนักงาน และ สาขา ลาดพร้าว ซอย 59 เมื่อใช้ได้แน่นอนแล้ว ก็จะนำไปทดลองอีก 20 สาขา

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติกับสาขาของธนาคารทั้งระบบ

ขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่ทีมเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของสาขาจะจัดทำคู่มือการฝึกอบรมพนักงานด้านต่างๆ โดยจัดเตรียมทีมงานฝึกอบรมที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบงานใหม่ และเตรียมแผนการเพื่อไปปฏิบัติ ณ สาขาต่อไป โดยจะกำหนดให้พนักงานสาขาที่จะทำการ Implement คือการเริ่มต้นปฏิบัติงานในระบบใหม่ เข้ารับการอบรมระบบงานใหม่ ระยะเวลาในการอบรม 5 วัน เพื่อเตรียมความพร้อมในการให้บริการกับลูกค้า ซึ่งธนาคารจะดำเนินการนำระบบใหม่ไปใช้ครบทั้ง 477 สาขา ภายในปี 2545

จากการให้สัมภาษณ์ของ ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย ประธานกรรมการบริหาร กล่าวว่า “ปัจจุบันธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจและมีบริการหลายด้านไม่แพ้ธนาคารอื่นๆ สำหรับโครงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานธนาคารที่เริ่มขึ้นนี้เป็นโครงการเพื่ออนาคต เราไม่ได้แข่งแต่เฉพาะในปัจจุบันเท่านั้น แต่แข่งกับอุปสรรคต่างๆ เพื่ออนาคตที่ดี ดังนั้นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการแบบเดิมๆ และเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ธนาคารเป็นองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงยากกว่าองค์กรขนาดเล็ก แต่เชื่อว่าพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ทุกคนยินดีให้ความร่วมมือ พร้อมทั้งจะปรับตัวและร่วมกันทำงานเพื่ออนาคต โดย ประธานกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ และทีมงานทุกฝ่าย ทุกหน่วยงาน ล้วนเป็นกำลังสำคัญทั้งสิ้นต้องช่วยกันทำงานและผลักดันให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตามนโยบายที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด” (วารสารร่มโพธิ์, มีนาคม 2545)

เป้าหมายและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ธนาคารได้เริ่มพัฒนาระบบงาน Front ร่วมกับบริษัท Unisys เพื่อนำมาใช้กับงานสาขา โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนา ปรับปรุงระบบงานสาขาให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพในการบริการ ลูกค้า มีผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และถูกต้องทันเหตุการณ์ โดยสรุปประเด็นสำคัญของเป้าหมายและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน คือ

1. การปรับปรุงและพัฒนาระบบงาน (Working system Re-engineer) คือการรวมระบบงานต่างๆ ของธนาคาร 12 ระบบเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ทันที ซึ่งมีผลให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นในพนักงานเพียงคนเดียว หรือ 2 คนเป็นอย่างมาก คือจะสามารถลดเวลาในการปฏิบัติงานลงได้ในที่สุด ทำให้บริการได้รวดเร็วขึ้น การปฏิบัติงานด้วยความคล่องตัวทำให้ทั้งลูกค้าและพนักงานได้รับความพอใจด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย

2. สร้างคุณค่าและลดเวลาในการทำงาน คือ การใช้ Barcode System คือ การใช้เครื่อง Barcode อ่านข้อมูลในใบเสร็จการชำระค่าบริการต่างๆ (Bill Payment) ทำให้ลดการลงทะเบียน ลดเวลาในการบันทึกข้อมูลลูกค้า (จำนวนเงิน, หมายเลขอ้างอิง และชื่อลูกค้า) การบันทึกข้อมูลการคำนวณยอดการรับ-จ่ายเงินในลูกค้าแต่ละรายของ Teller ติดไว้กับ Transaction คือการบันทึกรายการผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ เมื่อพนักงาน Teller มีเงินสดขาด-เกิน สามารถตรวจสอบข้อมูลได้จาก Calculation Record (ระบบการคำนวณ) เพื่อสามารถติดตามลูกค้า และการทำรายการมากกว่า 1 รายการบนหน้าจอเดียวกัน ตัวอย่างการฝากเงินสด 5 บัญชีใน 1 หน้าจอ สามารถทำงานทุกขั้นตอนได้ด้วยพนักงานคนเดียวและเมื่อสิ้นวันทำการพนักงาน Teller สามารถออกรายละเอียดและยอดสรุปส่ง Cashier (พนักงานรักษาเงิน) ได้ทันที

3. ลดงาน Back office คืองานที่ไม่ได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง เป็นงานที่เกี่ยวกับเอกสารทางด้านบัญชีและธุรการ เนื่องจากระบบจะทำงานให้โดยอัตโนมัติ คือทุกรายการที่เกิดขึ้นจะถูกบันทึกเข้าระบบ Finesse 2000 โดยอัตโนมัติ มีระบบจัดการเงินสดให้โดยอัตโนมัติ ทำให้สาขาไม่ต้องลงบันทึกสมุดรับเงินสด-สมุดจ่ายเงินสด และการสรุปยอดเงินสดประจำวัน

4. ระบบ IT ช่วยในการควบคุมและการตรวจสอบ การพัฒนาระบบจะใช้ IT เป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุมและตรวจสอบได้ ซึ่งจะสามารถประหยัดเวลาและมีประสิทธิภาพมาก คือ การนำ Password Authorization Officer (รหัสอนุมัติ) แต่ละคนจะมี Password (รหัสผ่าน) อนุมัติรายการของตนเอง ทำให้ธนาคารทราบว่าใครเป็นผู้อนุมัติการทำรายการ โดยไม่ต้องค้นหาจากทะเบียน และมีระบบ Force Password Change คือ จะเตือนและบังคับให้พนักงานเปลี่ยน Password เมื่อครบกำหนดตามระเบียบ

5. ลดระยะเวลาการอบรม (Train) ซึ่งในอดีตการปฏิบัติงานของพนักงานต้องมีการจำ Code ที่ใช้ในการ Key (การบันทึก) โดยที่รวมทุกระบบจะมีประมาณ 1,200 Code จึงต้องมีการอบรมวิธีการใช้ Code แต่ปัจจุบันมี Menu Bar (ปุ่มแสดงรายการ) แสดงรายการต่างๆ เป็นภาษาไทย ให้เลือกบนหน้าจอ จะทำให้ปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องท่องจำ Code อีกต่อไป

6. เพิ่มโอกาสและสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางการขายและการตลาด มีระบบการทำงานที่เป็น World Class คือระบบสากล ส่วนกลางสามารถกำหนดกฎเกณฑ์และกลยุทธ์ในการขายและ Segment คือการจัดกลุ่มหรือการแบ่งกลุ่ม กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มีการกำหนดแนวทางในการขาย เป็นทีมหรือรายบุคคลได้ มีการ Set Campaign (การรณรงค์) ต่างๆ รวมทั้งมีเครื่องมือ (Tool) ช่วยในการขาย ได้แก่ มี Opportunity Icon (ข้อความแจ้งเตือน) ปรากฏบนหน้าจอ Teller เมื่อลูกค้ามาทำรายการ Teller สามารถ Click ดูบริการที่ควรจะขายให้แก่ลูกค้ารายนั้น จะมีขั้นตอนในการขายรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ ให้ลูกค้าดู และมีระบบนัดหมายลูกค้า

สรุปว่าวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีดังต่อไปนี้

1. แยกงานด้านบริการลูกค้า (Front office) ออกจากงานด้านปฏิบัติการ (Back office) เพื่อเป็นการบริการให้กับผู้ใช้บริการได้สะดวก รวดเร็ว คล่องตัว งานไม่ซ้ำซ้อนกัน
2. ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเดิมซึ่งเป็นแบบทำด้วยมือ (Manual) มาเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แทน
3. จัดระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้คล่องตัว เช่น จัดพื้นที่ทำการสาขา (Layout) ในรูปแบบใหม่ คือ ในส่วนของงานด้านบริการลูกค้าซึ่งเพิ่มพื้นที่ให้กับผู้ใช้บริการให้มากกว่าพื้นที่ของพนักงาน และส่วนของด้านปฏิบัติการส่งผลให้บริการได้ดียิ่งขึ้น
4. ปรับปรุง ลดงานด้านทะเบียน และตารางที่ไม่จำเป็น โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์มาทำงานแทน
5. ใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยงานควบคุม และตรวจสอบ ช่วยลดปัญหาความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
6. มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกัน (Rotation) เพื่อให้มีโอกาสเรียนรู้งานที่หลากหลายเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานและสามารถทดแทนกันได้สอดคล้องกับหลักการของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่ต้องการให้พนักงานมีความรู้หลายอย่าง
7. อำนาจในการดำเนินการของพนักงาน เพิ่มอำนาจให้เพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง เกิดความสะดวก รวดเร็ว ในการให้บริการ

8.จัดให้ผู้มาใช้บริการเข้าคิวรอรับบริการ โดยมีที่นั่งคอยเพิ่มมากขึ้น เพราะผู้ให้บริการจะได้รับความสะดวกสบายในขณะที่คอยรอรับบริการจากพนักงาน ทั้งเป็นระเบียบเรียบร้อยด้วย

9.บทบาทของผู้จัดการสาขา เป็นเสมือนโค้ชที่คอยให้คำแนะนำสอนงานลูกน้อง ช่วยเหลือดูแลงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้หลายมิติ ทำทายความสามารถ ไม่จำเจ เตรียมทรัพยากรต่างๆ พร้อมหาทางแก้ปัญหาวางแผนอนาคตการทำงานให้ลูกน้อง

10.การพิจารณาผลงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามการพัฒนาความสามารถตามผลงานที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ในทางคณิตศาสตร์ มุ่งเน้นการทำงานเพื่อผู้ให้บริการ มิใช่ทำงานเพื่อหัวหน้า

โครงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคารต้องมีทั้งพนักงานที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ฉะนั้นธนาคารจึงจำเป็นต้องสื่อความหมายและอธิบายให้เข้าใจถึงเป้าหมายที่จะทำให้ธนาคารแข็งแกร่งและยืนหยัดอยู่ได้ในอนาคตด้วยการเป็นธนาคารชั้นนำที่มั่นคง มีการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานสากล และเป็นธนาคารที่ทุกคนเลือก

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า เมื่อธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานโดยนำระบบ RB Front มาใช้ในธนาคาร พนักงานธนาคารมีทัศนคติและการยอมรับประสิทธิภาพของระบบใหม่อะไร ตลอดจนศึกษาว่าเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานตามระบบ RB Front แล้วได้รับผลกระทบอย่างไร

ปัญหาคำวิจัย

- 1.ธนาคารมีกลยุทธ์การสื่อสารอย่างไรในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของพนักงานระดับธนกิจสัมพันธ์ 1 (Teller)
- 2.การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคารมีผลกระทบอย่างไรกับพนักงานระดับธนกิจสัมพันธ์ 1 (Teller)
- 3.พนักงานระดับธนกิจสัมพันธ์ 1 (Teller) มีปฏิกิริยาตอบสนองอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคาร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.เพื่อทราบกลยุทธ์การสื่อสารของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของธนาคาร

2.เพื่อทราบผลกระทบของพนักงานระดับธนกิจสัมพันธ์ 1 (Teller) ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคาร

3.เพื่อทราบปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงานระดับธนกิจสัมพันธ์ 1 (Teller) ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคาร

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาการสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โดยศึกษาประสิทธิภาพของระบบ RB Front ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมีขอบเขตดังนี้

- 1.ในการศึกษานี้ จะทำการศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในตำแหน่งระดับธนกิจสัมพันธ์ 1 (Teller) ที่ประจำอยู่สาขาในเขตจังหวัดนนทบุรีเท่านั้น
- 2.ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ตำแหน่งระดับธนกิจสัมพันธ์ 1 (Teller) ที่ประจำอยู่สาขาในเขตจังหวัดนนทบุรี โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ทั้งแบบ ไม่เป็นทางการ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.ทำให้ทราบกลยุทธ์การสื่อสารของธนาคารที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงาน of พนักงาน
- 2.ทำให้ทราบผลกระทบที่มีต่อพนักงานในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 3.ทำให้ทราบปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 4.เพื่อนำผลการศึกษาวิจัย และข้อมูลที่ได้รับไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ต่อไป
- 5.ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยของผู้ที่สนใจในเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กร

นิยามศัพท์

การสื่อสารย้อนกลับ หมายถึง กระบวนการที่ความคิด หรือข่าวสารถูกส่งจากแหล่งสารไปยังผู้รับสารด้วยเจตนาที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางประการของผู้รับสาร และเมื่อผู้รับสาร

ได้รับข่าวสารแล้วจะเกิดพฤติกรรมตอบสนองกลับมาทั้งในแง่บวกและแง่ลบ สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีหรือเทคนิคในการปฏิบัติงานโดยเน้นในเรื่องของวิธีการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน หมายถึง การจัดรูปแบบกระบวนการทำงานขึ้นใหม่ ให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลง ประสบการณ์ ตลอดจนวิทยาการต่างๆ ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า เสมือนหนึ่งการเริ่มต้นประกอบธุรกิจใหม่ ทั้งนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ได้ผลการทำงานดีขึ้นในหลายๆ ด้าน อาทิเช่น ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความเร็ว เป็นต้น

กลยุทธ์การสื่อสาร หมายถึง การกำหนดวิธีการที่จะสื่อสารให้พนักงานธนกิจสัมพันธ์ 1(Teller) รับทราบและเข้าใจถึงขั้นตอนของการปฏิบัติงานในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคาร โดยสามารถนำระบบใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว

ผลกระทบ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับพนักงานภายหลังจากการที่มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานแล้ว

ปฏิริยาตอบสนอง หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกภายหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานในระบบใหม่เรียบร้อยแล้ว

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หมายถึง บริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่ก่อตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด

ประสิทธิภาพ หมายถึง คุณภาพของงานหรือบริการที่สามารถตรวจสอบได้ว่าดีกว่าเดิม โดยมีรูปแบบการบริการที่ดีขึ้น ลดขั้นตอน ลดงานซ้ำซ้อน มีคุณภาพที่ดีขึ้น มีความถูกต้องแม่นยำ ไม่มีข้อผิดพลาด มีความรวดเร็วขึ้น และสามารถทำความเข้าใจให้แก่ลูกค้า

RB Front (Retail Banking Front) หมายถึง การปรับปรุงทางด้านธุรกิจรายย่อยของธนาคาร โดยเน้นที่ระบบการให้บริการ การขาย และการตลาดของสาขาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการให้บริการลูกค้า และมีระบบงานที่ดีมีประสิทธิภาพก้าวหน้ากว่าธนาคารคู่แข่ง ซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้กับธนาคารเพิ่มขึ้น

พนักงานTeller หมายถึง พนักงานระดับธนกิจสัมพันธ์ 1ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านการให้บริการลูกค้า

บทบาท หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกระบวนการทำงานของธนาคาร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน : กรณีศึกษาประสิทธิภาพของระบบ RB Front ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสนับสนุนอ้างอิง เพื่อให้งานวิจัยมีความถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยผู้วิจัยได้นำเอาทฤษฎี แนวความคิด และ ผลงานวิจัยต่างๆ มาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีระบบ
2. แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีระบบ

รศ.ดร.เสรี วงษ์มณฑา (2542) ได้กล่าวถึงทฤษฎีระบบ (System theory) ว่าเป็นทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่ม (Genre) ทฤษฎีว่าด้วยโครงสร้างและหน้าที่ (Structural and functional theories) ซึ่งกลุ่มทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า โลกมีโครงสร้างที่สามารถมองเห็นได้ รับรู้ได้ และรู้สึกได้ ทุกอย่างในโลกลงตัวและสามารถอธิบายได้ด้วยโครงสร้าง การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ของมนุษย์เป็นไปตามโครงสร้าง โครงสร้างเป็นตัวกำหนดหนทางและวิธีการสื่อสารของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะโครงสร้างของสังคมเป็นตัวกำหนดวิธีการสื่อสารต่างๆ โครงสร้างจะมีอยู่ทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นองค์กร ครอบครัว หมู่บ้าน ประเทศ ทวีป กลุ่มธุรกิจ สมาคม ระบบนิเวศน์ ระบบในธรรมชาติ หรือภายในตัวเรา ก็ล้วนแล้วแต่มีโครงสร้าง การที่จัดทฤษฎีระบบอยู่ในกลุ่มทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ เพราะระบบเป็นผลผลิตจากโครงสร้างและหน้าที่ หรืออีกนัยหนึ่งคือหากมีโครงสร้างเกิดขึ้น มีการกำหนดหน้าที่ในแต่ละจุด (Object) ในโครงสร้างนั้นๆ ก็จะเกิดระบบขึ้น ระบบจะมุ่งคงไว้ซึ่งการดำรงอยู่ เพื่อความอยู่รอด (Remain alive) มีการปรับตัว (Morphogenesis) เพื่อคงไว้ในสภาพของความสมดุล (Homeostasis) ของระบบนั้นๆ การสื่อสารก็มีการปรับตัว หากได้รับสัญญาณเพื่อการ

ปรับตัว (Cybernetics) จากบุคคลที่สื่อสารด้วย ซึ่งสัญญาณที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) ที่มีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ถ้าเกิดปฏิกิริยาตอบกลับเชิงบวก (Positive feedback) การสื่อสารนั้นๆ ก็จะคงดำเนินต่อไป เพื่อก่อให้เกิดสภาพของความสมดุล แต่ถ้าเป็นปฏิกิริยาตอบกลับเชิงลบ ควรสื่อสารให้ช้าลงหรือทวนใหม่ (Slow down) หรือหยุดที่จะสื่อสารในครั้งนั้นๆ (Discontinue)

แนวคิดของทฤษฎีระบบ เกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่มีระบบ มีโครงสร้าง มีผู้ส่งสาร มีช่องทางการสื่อสาร มีผู้รับสาร มีการถอดรหัส ตีความ มีการส่งปฏิกิริยาตอบกลับ อันเป็นสัญญาณการปรับตัวแก่ผู้ส่งสาร ซึ่งเป็นการรับอิทธิพลจากผู้รับสาร และเป็นการส่งอิทธิพลจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารหรืออีกนัยหนึ่งคือเป็นการแลกเปลี่ยนอิทธิพลซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสาร (Mutual effect) เพื่อให้เกิดความพอใจและเข้าใจกันทั้งสองฝ่าย จุดประสงค์หลักของความเป็นระบบคือ มุ่งไว้ซึ่งความคงอยู่ ดำรงอยู่ ขององค์กรในสังคม

ระบบ (System) คือ กลุ่มขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมกันเป็นหนึ่งอย่างมีโครงสร้างและหน้าที่ ระบบประกอบด้วย

1. ระบบปิด
2. ระบบเปิด

1. ระบบปิด (Closed system)

เป็นระบบที่ไม่มีความเปลี่ยนแปลงหรือไม่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมตลอดจนผลกระทบจากภายนอก หรือหมายถึง การไม่รับสัญญาณเพื่อการปรับตัว ที่ได้มาจากปฏิกิริยาตอบกลับจากภายนอก ซึ่งอาจมีทั้งบวกและลบ ยิ่งกว่านั้นระบบปิดจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวใดๆ เกิดขึ้น โดยทั่วไประบบปิดจะเกี่ยวข้องกับระบบของธรรมชาติวิทยา ซึ่งหมายถึง สิ่งที่เป็นสูตรตายตัวทางด้านฟิสิกส์ และเคมี ซึ่งระบบของธรรมชาติวิทยานี้จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น ระบบปิดส่วนมากจะเป็นระบบที่ไม่มีชีวิต ดังนั้นการไม่เปลี่ยนแปลงใดๆ จึงก่อให้เกิดการยุ่งเหยิงภายใน (Internal chaos หรือ Entropy) อันเนื่องมาจากการไม่แลกเปลี่ยนหรือรับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมใดๆ จึงมีความเสื่อมอยู่ภายในและจบสิ้นเพราะปัจจัยภายใน

2. ระบบเปิด (Open system)

ระบบเปิด จะมีลักษณะดังนี้

2.1 เป็นระบบที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

2.2 ระบบเปิดเป็นระบบที่มุ่งจะดำรงอยู่และเจริญเติบโต โดยอาศัยสัญญาณแห่งการปรับตัว ซึ่งเป็นสัญญาณที่คอยควบคุมระบบ ความเรียบร้อย ป้องกันสภาพการณ์ของปัญหาความยุ่งยาก ที่อาจเกิดขึ้นภายในระบบ หรืออีกนัยหนึ่งคือ ระบบเปิดสัญญาณแห่งการปรับตัว จะเป็นตัวที่ควบคุมและสร้างกฎเกณฑ์ให้แก่ระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายคือการดำรงไว้ซึ่งระบบ สัญญาณแห่งการปรับตัวจะควบคุมและจัดระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ในระบบด้วยการเป็นตัวกระตุ้น (Activator) สกัต์ (Sensor) กิจกรรมความสัมพันธ์กันระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และเปรียบเทียบ (Comparator) ระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อหาทางออกในการดำรงและเจริญเติบโต

2.3 ระบบเปิดมักเกี่ยวกับสิ่งมีชีวิต เป็นระบบทางชีวภาพ ทางจิตวิทยาและทางสังคม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเกิดจากอิทธิพลทั้งภายในและภายนอก

คุณสมบัติของระบบเปิด คือ ทั้งรับและส่งอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดของระบบเปิดนั้นๆ

ทฤษฎีระบบ ในระบบหนึ่งประกอบด้วยระบบย่อยซึ่งมีความเกี่ยวข้องกัน องค์ประกอบของระบบประกอบด้วย ส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ผ่านกระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) ได้ผลลัพธ์คือผลผลิต (Output) ลักษณะของทฤษฎีมีดังนี้

1. ทุกอย่างในโลกมีโครงสร้างที่สามารถอธิบายได้ ต้องสามารถอธิบายได้ว่ามีโครงสร้างเป็นอย่างไร ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง สำคัญคืออะไร

2. ทุกอย่างในโลกเป็นองค์ประกอบย่อยของระบบ การสื่อสารจะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างมีระบบ ซึ่งความสัมพันธ์กันของแต่ละองค์ประกอบย่อยหรือระบบย่อยเป็นไปตามเป้าหมายหลักขององค์กร หรือนโยบายของบริษัท ทุกองค์ประกอบย่อยที่นำเข้ามารวมกันเป็นระบบ ต้องสามารถอธิบายได้ วัดผลได้ บอกวัตถุประสงค์ ตลอดจนบอกคุณสมบัติของแต่ละองค์ประกอบนั้นๆ ได้ หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นสามารถบอกได้ว่าเกิดจากอะไร ยิ่งกว่านั้นสามารถป้องกันระวังข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ทำให้สามารถเลือกเครื่องมือมาทำการสื่อสารหรือเลือกองค์ประกอบต่างๆ เข้ามาสู่ระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. สัญญาณแห่งการปรับตัว เป็นการปรับตัวที่เกิดขึ้นจากสัญญาณภายนอกที่มากระทบสัญญาณแห่งการปรับตัวสามารถเป็นได้ทั้งบวกและลบ สัญญาณการปรับตัวในเชิงลบก่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ในแนวคิดของทฤษฎีระบบมองว่าสัญญาณการปรับตัวเป็นผลดีที่จะทำให้

ระบบมีคุณภาพมากขึ้น เพราะคุณสมบัติของระบบเปิดนั้นมุ่งที่จะดำรงอยู่ซึ่งต้องอาศัยการปรับปรุง เพื่อให้ได้ระบบที่มีประสิทธิภาพ

4. ระบบอยู่ได้ด้วยการสร้างความสมดุลระหว่างพลังที่ตรงข้ามกัน ดังนั้นระบบที่ดีคือระบบที่สามารถรักษาความสมดุลของสิ่งของทุกสิ่งทุกอย่างได้ สามารถยืดหยุ่นได้ ปรับเปลี่ยนได้ หากมีปัญหาสามารถปรับเปลี่ยนเวลาในการใช้งานให้เร็วขึ้นช้าลงหรือหาเครื่องมือทางการสื่อสารอื่นๆ มาทดแทนได้ ต้องมีความสมดุลระหว่างงบประมาณ ประสิทธิภาพ เวลา

องค์ประกอบของระบบ

ระบบ ประกอบด้วย

1. กลุ่มขององค์ประกอบหลายประการ (A set of object) ระบบทุกระบบจะมีองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน
2. คุณสมบัติ (Attributes) เนื่องจากคุณสมบัติจะเป็นตัวกำหนดว่าองค์ประกอบต่างๆ สัมพันธ์กันอย่างไร สามารถอยู่ในระบบได้หรือไม่ ดีหรือไม่ดีอย่างไร ฉะนั้นองค์ประกอบทุกองค์ประกอบจึงต้องมีคุณสมบัติ ซึ่งคุณสมบัติจำเป็นต้องแตกต่างกันทำหน้าที่ต่างกันแต่มุ่งสู่เป้าประสงค์เดียวกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นหนึ่ง เพื่อให้ระบบสัมฤทธิ์ผลตรงกัน แต่ถ้าองค์ประกอบทุกตัวมีคุณสมบัติเหมือนกัน ระบบก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักของตัวเองได้
3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (Relationship) ระบบประกอบด้วยระบบย่อยที่มีความเกี่ยวข้องกันมีการทำงานประสานกันและมีผลกระทบร่วมกัน
4. ระบบได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม (Environment) ในองค์กรหนึ่งย่อมได้รับอิทธิพลและผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมมีทั้งสิ่งมีชีวิตและสิ่งไม่มีชีวิต ฉะนั้นจึงต้องศึกษาสภาพแวดล้อมที่อาจจะส่งผลกระทบ เพื่อจัดองค์ประกอบต่างๆ เช่น เครื่องมือ กลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ลักษณะของระบบ

ระบบมีลักษณะมีดังนี้ คือ

1. ความเป็นหนึ่งเดียวและเกี่ยวพันกัน (Wholeness and interdependence) ในระบบย่อยหลายระบบนั้นจะมีโครงสร้างรวมเป็นหนึ่งเดียวและแต่ละระบบย่อยจะมีความเกี่ยวข้องกัน เพราะถ้าขาดโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งจะทำให้ไม่สามารถใช้งานได้ หรือใช้งานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ จึงต้องอาศัยซึ่งกันและกัน นอกจากนี้เครื่องมือที่เลือกมาใช้ ต้องมีความสัมพันธ์กัน

ประสานกันเป็นระบบมีความเป็นหนึ่งเดียว มุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีความเกี่ยวพันกัน มีความเป็นหนึ่งเดียวในแง่ของโครงสร้างที่ก่อให้เกิดระบบที่มีประสิทธิภาพ และมุ่งสู่เป้าประสงค์เดียวกัน ตัวอย่าง ถ้าถอดสายไมโครโฟนจะทำให้ไม่เกิดเสียง พนักงานซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรก็ไม่สามารถทำงานคนเดียวได้แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานฝ่ายอื่น ซึ่งจะทำให้เกิดระบบในการทำงาน

2. มีระดับชั้น (Hierarchy) ในทุกระบบต้องมีระดับชั้นหรือขั้นตอนจากระดับสูงไปหาต่ำ เช่น โครงสร้างสังคม จะประกอบด้วยระดับประเทศ จังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้านและครอบครัว ระดับชั้นในบริษัทจะมีตั้งแต่ระดับแม่บ้านจนถึงกรรมการผู้อำนวยการ นักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา และนักระบบ ซึ่งกลุ่มที่ศึกษาระบบจะกล่าวว่าทุกอย่างต้องมีระดับขั้นตอน ส่วนนักสังคมศาสตร์จะกล่าวว่า ช่องว่างระหว่างชนชั้นนั้นจะไม่มีโอกาสหมดไป การวางลำดับชั้นไว้ ทำให้เราสามารถดัดแปลง ตลอดจนดำเนินงานตามแผนได้อย่างเป็นระบบอย่างมีขั้นตอน

3. มีกฎเกณฑ์ของตนเองและมีการควบคุม (Self regulation and control) กล่าวคือ ในระบบหนึ่งนั้นจะมีเป้าประสงค์ของระบบและมีกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของระบบได้ ในขณะเดียวกันก็มีการควบคุมปฏิกิริยาตอบกลับจากสภาพแวดล้อมในระบบนั้นด้วย ระบบต้องอยู่ในสภาพของความสมดุล ถ้าระบบไม่อยู่ในสภาพของความสมดุล จะมีปรากฏการณ์ที่บอกให้ทราบว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่าง ดึกที่ใกล้จะฟ้าทลายจะมีรอยร้าวปรากฏให้เห็นซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมตัวเองของดึกเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่า ต้องมีการซ่อมแซมเกิดขึ้น หรือการที่อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายสัมผัสกับความร้อน ระบบประสาทจะส่งการให้อวัยวะส่วนนั้นถอยห่างจากความร้อนทันที วิธีนี้ถือว่าเป็นการควบคุม (Control)

4. มีผลกระทบและได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม (Interchange with the environment) ระบบสามารถส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ตัวอย่าง การที่เราฟังผู้อื่นพูด แสดงว่าเราได้รับผลกระทบจากผู้อื่น แต่ถ้าเราพูดแล้วทำให้ผู้ฟังแสดงกริยาอย่างใดอย่างหนึ่ง แสดงว่า ผู้ฟังได้รับผลกระทบจากเรา ในการสื่อสารผู้อื่นจะได้รับผลกระทบจากการสื่อสารของเราในขณะเดียวกันเราก็ได้รับผลกระทบจากการสื่อสารของผู้อื่นด้วยเช่นกัน

5. มีความสมดุล (Homeostasis) ระบบจะต้องคงสภาพของตัวเองไว้ให้ได้ เพื่อให้กิจกรรมในระบบนั้นดำเนินไป ถ้ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใดเบี่ยงเบนจากบรรทัดฐาน (Norms) ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสิ่งที่เบี่ยงเบนนั้น เนื่องจากสังคมในปัจจุบันเป็นระบบที่มีโครงสร้าง มีระดับชั้นและความสัมพันธ์กันจึงทำให้การสื่อสารถูกกำหนดด้วยระบบเหล่านี้ ตัวอย่าง การใช้ภาษาแตกต่างกันในการสนทนากับผู้อาวุโสกว่าและบุคคลระดับเดียวกัน บางครั้งเราต้องปรับตัวตามคำพูดของผู้อื่น แต่ในบางครั้งเราต้องให้ผู้อื่นปรับตัวตามคำพูดของเรา ทั้งหมดนี้เพื่อให้ระบบมีความสมดุล ดังนั้น

การสื่อสารจะต้องเป็นไปตามโครงสร้างที่ถูกต้อง ถ้าโครงสร้างไม่ถูกต้องจะทำให้เกิดความไม่สมดุลขึ้นกับการดำรงชีวิตของมนุษย์

6. การเปลี่ยนแปลงและปรับตัว (Change and adaptability) ในระบบต้องมีการคงสภาพให้กิจกรรมในระบบดำเนินต่อไป ถ้าเกิดมีการเบี่ยงเบนขึ้นก็จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ได้เพื่อให้เกิดความสมดุลโดยอาจจะเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อม ผู้กับสภาพแวดล้อม หรือปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

7. มีหลายเส้นทางสู่ความสำเร็จได้หลายทาง (Equifinality) ระบบจะประกอบด้วยวิธีการที่แตกต่างกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ หมายความว่าระบบจะต้องมีความยืดหยุ่น มีการเตรียมการไว้ หากวิธีการที่เตรียมการไว้ไม่สามารถทำได้หรือมีอุปสรรค สถานการณ์รอบข้างมีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีเส้นทางอื่นๆ มารองรับ เพื่อให้ระบบสามารถดำรงอยู่และมุ่งสู่ความสำเร็จได้

8. สัญญาณเพื่อการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม (Cybernetics) หมายความว่า ระบบจะมีการปรับตัว (ตอบโต้) ซึ่งถือว่าการป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม

จากทฤษฎีระบบจะพบว่าองค์กรต่างๆ นั้นเป็นระบบย่อยที่เป็นองค์ประกอบของสังคมโดยรวม และองค์กรไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็ตามควรจะต้องเป็นระบบเปิดที่รับอิทธิพลจากภายนอกในขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายนอกเช่นเดียวกัน เพราะการที่องค์กรทั้งหลายที่เป็นระบบย่อยของสังคมจะอยู่ร่วมกันได้นั้นจะต้องมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน ต้องเป็นสภาพแวดล้อมในเชิงบวกที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตซึ่งกันและกัน ซึ่งธนาคารก็นับว่าเป็นระบบย่อยของสังคมประเภทหนึ่งฉะนั้นธนาคารจึงต้องมีเครื่องมือที่จะสร้างความเข้าใจที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานและสาธารณชน ทำให้พนักงานและสาธารณชนมีทัศนคติที่ดีต่อธนาคาร เพราะองค์ประกอบทุกอย่างจะต้องอาศัยซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์กันจึงจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งสำหรับการใช้สร้างและประสานความเข้าใจถึงกัน พร้อมกับเชื่อมโยงถึงพนักงานที่อยู่ภายในให้เข้าใจตรงกันและเกิดความนิยมชมชอบได้ด้วยกัน และการสื่อสารยังเป็นระบบและกลไกที่สำคัญต่อการตัดสินใจในทางการบริหารของผู้บริหารทุกคนในขณะกำลังบริหารงานในองค์กร ซึ่งหากข่าวสารข้อมูลในระบบการสื่อสารดีพร้อมก็จะช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพได้ ในเวลาเดียวกันการสื่อสารยังมีความสำคัญสำหรับการช่วยให้การปฏิบัติงานกับการให้บริการ และติดต่อกับลูกค้ากับมหาชนเป็นไปโดยสะดวกราบรื่นอีกด้วย

นิยามการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กร เป็นการแสดงออกและการแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กร (สมยศ นาวิการ, 2527 : 4)

ฮิวส์แมน (Huseman, 1973 : 14) และคณะ เห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดองค์การ แรงผลักดันให้เกิดกำลังใจในการทำงานและความสามารถ ความชำนาญในการสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การเขียน การสัมภาษณ์ การอภิปราย นอกจากนี้ ยังมีนักทฤษฎีการสื่อสารอีกหลายท่านที่เน้นอยู่ที่ช่องทางการสื่อสาร เช่น การเขียนรายงาน การเขียนจดหมายโต้ตอบ การบันทึก วารสารภายใน จดสาร จดหมาย เป็นต้น

การสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราว และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (กรีซ สืบสนธิ์, 2537 : 64)

การสื่อสารในองค์กร ได้แก่ ข่ายงานที่เชื่อมโยงสมาชิกในองค์กรเข้าด้วยกัน และทำหน้าที่ในฐานะเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์การดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมนั้นๆ

การสื่อสารในองค์กรเปรียบเสมือนเครือข่ายของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกถึงลักษณะโครงสร้างและความสัมพันธ์ทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กร (Gerald M. Goldhaber, 1993)

Michael Hammer และ Steven A. Stanton (1994) ได้กล่าวถึงหลักการสื่อสารเพื่อให้การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานประสบผลสำเร็จ คือ

1. แบ่งผู้รับสารในองค์กรออกเป็นกลุ่ม เพื่อกำหนดเป็นแผนการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของผู้ส่งสาร เนื้อหาของสื่อ สื่อ และผู้รับสาร เพราะแต่ละกลุ่มจะมีปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงในวิธีการที่แตกต่างกัน และข่าวสารที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานต้องจัดเตรียมให้เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการของแต่ละกลุ่ม ซึ่งหมายถึงระยะเวลาที่แตกต่างกัน สื่อที่ใช้จะแตกต่างกัน

2. ใช้สื่อในการส่งสารหลายๆ ช่องทาง เพราะสื่อแต่ละประเภทมีคุณสมบัติแตกต่างกัน และมีผลต่อบุคคลแตกต่างกัน โดยการใช้วิธีการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้เพราะการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานต้องใช้ระยะเวลานาน การใช้สื่อใดสื่อหนึ่งโดยเฉพาะ จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายแก่ผู้รับสารได้ ดังนั้น ควรใช้สื่อที่หลากหลาย

3. การเผยแพร่ข่าวสารเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ควรใช้บุคคลหลายๆ ระดับ เข้ามามีส่วนร่วมในการเผยแพร่กระจายข่าวสาร และควรสื่อในเรื่องเดียวกัน ความหมายเดียวกัน แต่ในทัศนคติที่แตกต่างกัน

4. เนื้อหาข่าวสารต้องมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจงและเข้าใจง่าย โดยกำหนดวัตถุประสงค์ กระบวนการ ผลความก้าวหน้า และปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อมูลข่าวสารควรเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ

5. เน้นการสื่อสารโดยอ้างอิงเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อเป็นแรงเสริม

6. ยึดถือความซื่อสัตย์เป็นนโยบายหลัก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจ

7. การสื่อสารในเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานต้องเชื่อมโยงกับความรู้สึกของพนักงานในองค์กร

8. การสื่อสารต้องสร้างความปรองดองกัน ซึ่งทำให้ลดความรู้สึกที่ไม่ดีสำหรับผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้บุคคลในองค์กรได้เล็งเห็นถึงคุณค่าของการปรับเปลี่ยน

9. การสื่อสารต้องมองเห็นได้ในประเด็น ปัญหา ซึ่งทีมงานต้องอาศัยประสบการณ์ในการกำหนดประเด็นปัญหา

10. ต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง เพราะปฏิภยย้อนกลับเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากจะแสดงถึงประสิทธิภาพของการสื่อสารว่าผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจในสารที่ส่งไปตรงกัน

นอกจากนี้ Timothy Galpin (1995) ยังมีหลักในการดำเนินงานด้านการสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้มีประสิทธิผลเสริมจากหลักการของ Michael Hammer และ Stanton อีกว่า ข่าวสารนั้นต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยน เพื่อเป็นการชี้แจงเหตุผลและทำความเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องดำเนินการ นอกจากนี้ ต้องมีการเน้นย้ำอยู่ตลอดเวลาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติ ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนการดำเนินงานด้านการสื่อสารเป็นอย่างดี และจะต้องเกิดขึ้นก่อนกระบวนการอื่นๆ ทั้งหมด ที่สำคัญเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้น

Timothy Galpin ได้กล่าวถึงสิ่งที่ต้องพยายามหลีกเลี่ยงความผิดพลาดอันอาจจะเกิดจากการสื่อสารในช่วงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง คือ

1. การให้ข่าวสาร โดยอาศัยการสื่อสารอย่างเป็นทางการอย่างเดียว อาจทำให้เกิดการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการหรือที่เรียกว่าข่าวลือได้ ดังนั้น จึงควรที่จะวางกลยุทธ์การสื่อสารโดยให้มีการสื่อสารที่รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์

2.การที่มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการสื่อสารทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดข่าวสารจากฝ่ายบริหารถึงพนักงานในองค์กรนั้น อาจทำให้พนักงานตีความว่า ผู้บริหารไม่สามารถอุทิศเวลาและขาดความเอาใจใส่ที่จะสื่อสารถึงพนักงานโดยตรง จึงอาจทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงได้

3. การสื่อสารที่คลุมเครือ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ จึงควรที่จะสื่อสารให้ชัดเจนและให้ความกระจ่างชัดในเหตุการณ์อย่างเพียงพอ

4. การที่ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานด้านการสื่อสารที่ดีพอ ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของการสื่อสาร อาจทำให้การสื่อสารประสบความล้มเหลวได้ จึงควรที่จะวางแผนการสื่อสารให้มีความสอดคล้องกับเหตุการณ์ในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง

5. ข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูงที่มีไม่เพียงพอ อาจส่งผลกระทบต่อผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นด้วย เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไม่สามารถที่จะถ่ายทอดข่าวสารให้แก่พนักงานได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานไม่รับทราบข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ และทำให้ไม่ให้ความร่วมมือกับโครงการฯ ได้

6.การปิดกั้นช่องทางการสื่อสาร ทำให้ไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งจากฝ่ายบริหารและพนักงาน จึงควรที่จะส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายแสดงออกซึ่งความคิดเห็นเพื่อรับทราบปฏิกิริยาตอบสนองซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการพัฒนาข่าวสารและเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารด้วย

สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ต้องมีการวางแผนหรือกำหนดกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าใจถึงเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างถูกต้องมากที่สุด และสิ่งสำคัญคือ ต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายสามารถแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ โดยอาศัยการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารมาเป็นสื่อกลางในการทำให้โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานบรรลุผลสำเร็จได้ เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ ให้ความร่วมมือ และให้การยอมรับเพื่อให้โครงการฯสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

นอกจากนี้ Barnard (1966) กล่าวว่า การดำรงอยู่ขององค์กร ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลที่จะติดต่อสื่อสารและความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นหน้าที่ประการแรกของผู้บริหารคือ การพัฒนาและบำรุงรักษาสภาพระบบของการติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่อยู่กับความเต็มใจยอมรับของบุคคล ซึ่งบุคคลจะยอมรับข่าวสารเมื่อเป็นไปตามเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1. บุคคลสามารถเข้าใจข่าวสารได้
2. บุคคลเชื่อว่าข่าวสารสอดคล้องกับความมุ่งหมายขององค์การ
3. บุคคลเชื่อว่าข่าวสารสอดคล้องกับผลประโยชน์ส่วนบุคคลของเขา
4. บุคคลสามารถปฏิบัติตามข่าวสารได้ทั้งร่างกายและจิตใจ

นอกจากนี้ Barnard ยังได้มองเทคนิคของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ และเป็นแหล่งที่มาของปัญหาในองค์การ (สมยศ นาวิการ, 2527 : 14)

การสื่อสารจึงเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่มีความจำเป็นสำหรับองค์การ เป็นสิ่งที่ทำให้องค์การดำเนินอยู่ได้และเป็นกิจกรรมที่เสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์การ การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้

การสื่อสารภายในองค์การจะเป็นการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่พนักงานระดับล่างโดยใช้ช่องทางการสื่อสารหลายๆ ทางเพื่อจะได้ส่งสารให้ถึงกับผู้รับสารได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน โดยผู้ส่งสารจะทำการส่งสารในเรื่องที่ตรงกับประเด็นและเป้าหมายขององค์การเพื่อสื่อให้กับผู้รับสารทราบถึงสถานการณ์ บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การในปัจจุบัน

ฟรานซิส (Francis, 1987) กล่าวว่า การที่องค์การใดประสบความสำเร็จได้มากกว่าองค์การอื่นนั้นเป็นเพราะพนักงานร่วมแรงร่วมใจทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีร่วมกัน มีความสามัคคี มีความพยายามที่จะรวมตัวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ให้เป็นองค์การที่เข้มแข็ง และมีการตัดสินใจอย่างถูกต้อง อันเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์พื้นฐานของทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ 4 ประการดังต่อไปนี้คือ

1. การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน
3. การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์เข้มแข็งขององค์การ
4. การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง

วัตถุประสงค์พื้นฐานของทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ 4 ประการข้างต้น มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ดำเนินกิจกรรมขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดทิศทางวัตถุประสงค์สำคัญก็คือ ผู้บริหารต้องทราบว่าอะไรคือปัจจัยที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์การแล้ว

พยายามสื่อสารให้พนักงานรับรู้ ซึ่งการที่จะทำได้สำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 คือ การให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ การแสวงหาโอกาสสื่อสารกับโลกภายนอกเพื่อส่งเสริมเผยแพร่ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร คอยติดตามความก้าวหน้าทางด้านต่างๆ และพิจารณาป้องกันกำจัดสิ่งที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร ไปพร้อมกัน

ประการที่ 2 คือ การกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้ชัดเจน แล้วสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้อย่างแจ่มแจ้งว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ได้แก่ การก่อให้เกิดพนักงานเกิดแรงคลใจ เกิดแรงกระตุ้น มองเห็นการณ์ไกล เข้าใจแจ่มแจ้ง และรู้จักใช้วิจารณ์งานที่ดี

ประการที่ 3 คือ การบริหารแบบจูงใจ ได้แก่ การที่สามารถจูงใจให้พนักงานทำตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อให้เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้เป็นจริงขึ้นมาได้ ซึ่งก็คือ ความสามารถของผู้บริหารในอันที่จะเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานรวมทั้งการสร้างบรรยากาศและมาตรฐานการทำงานที่ดีด้วย

2. การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน ในการติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน จะต้องอาศัยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ

ประการที่1 ต้องมีกลไกและมีความพยายามในการประสานและรวบรวมผู้ที่มีความสามารถในด้านที่ประสงค์อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพในทุกระดับ

ประการที่2 ต้องมีโครงสร้างหรือผังองค์กรที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และเอื้อต่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่3 ต้องมีการสั่งการจากเบื้องบน ในลักษณะที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้น สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวินัย และวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างชัดเจน

3.การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์เข้มแข็งขององค์กร ในการติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์เข้มแข็งขององค์กร จะต้องอาศัยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ

ประการที่1 การมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ประการที่2 การมีความยุติธรรมต่อกันโดยปราศจากอคติ

ประการที่3 การมีความสมัครสมานสามัคคี ร่วมมือร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งรวมทั้งการพยายามหลีกเลี่ยงกิจกรรมหรือสิ่งที่จะก่อให้เกิดความบาดหมางและความกินแหนงแคลงใจต่อกัน

4.การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นการจัดโครงสร้างทางการสื่อสารและการแปลงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้บริหารได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องทันเวลา ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ

ประการที่1 การส่งข้อมูลข่าวสารขึ้นสู่เบื้องบนถึงผู้บริหารได้ทันเวลาและไม่บกพร่อง
 ประการที่2 การบริหารการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว สะดวกและประหยัด
 ประการที่3 การที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างมีทักษะที่ดีในการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ
 ในด้านผู้ส่งสารต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผู้รับสารก็ต้องมีการรับรู้ที่ถูกต้อง มีการแสดงกิริยาตอบรับ รู้จักฟังผู้อื่น มีความเป็นผู้นำ มีเหตุผล รู้จักแก้ปัญหา รู้จักการตัดสินใจ รู้จักให้คำปรึกษา รู้จักวิธติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการฝึกอบรม มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีทักษะที่ดีในการสื่อสารทั้งด้วยการเขียนและด้วยวาจา

สรุปว่าการสื่อสารเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรดำเนินอยู่ได้และเป็นกิจกรรมที่เสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์กร การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้

บทบาทของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดี เกิดความเข้าใจ ความไว้วางใจ ช่วยให้การปฏิบัติงานราบรื่น ประสานกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (กริช สืบสนธิ์, 2537 : 189)

การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้หน้าที่ต่างๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น และช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร (เสนาะ ดิยาว, 2530 : 23)

Frank และ Brownel (เปรมศิริ นิมิตรมงคล, 2536) ได้กล่าวถึง การสื่อสารภายในองค์กรว่ามีแนวคิดอยู่ 4 แนวคิด คือ

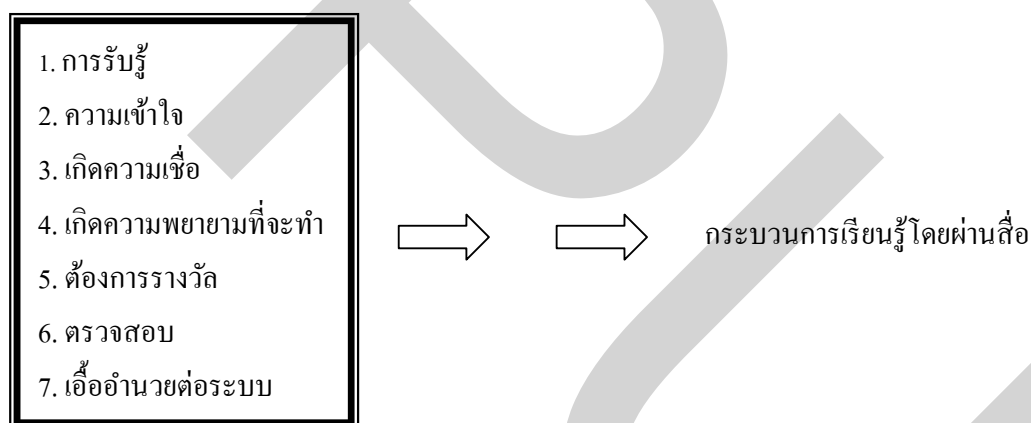
1. แนวคิดเชิงเหตุผล เราสามารถควบคุมคนให้อยู่ในระเบียบได้โดยใช้โครงสร้าง กฎเกณฑ์ และเป้าหมาย โดยมีระบบข่าวสารข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญในการก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร

2. แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมในองค์กร เน้นเรื่องค่านิยม ความหมายรวมกัน วัฒนธรรม ประเพณี แนวคิดนี้มุ่งวิเคราะห์ถึงวิธีการกระตุ้นคนในองค์กรทำการปรับปรุงประสิทธิภาพ

3. แนวคิดเรื่องการใช้อำนาจ มองว่า อำนาจ ความขัดแย้งและการกระจายทรัพยากร คือ ประเด็นหลักในการวิเคราะห์องค์การ การปรับปรุงประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นโดยใช้ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้ง

4. แนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นแนวคิดที่มองว่าการประสานกันระหว่าง องค์การกับคนในองค์การ จะช่วยสร้างผลให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย บุคลากรถือว่าเป็น ทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ดังนั้น ระบบผลตอบแทน รางวัลการกระตุ้นและจูงใจบุคลากร การพัฒนา ประสิทธิภาพของพนักงาน รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน นำมาใช้ในการปรับปรุง ประสิทธิภาพองค์การและบรรลุเป้าหมายของทั้งบุคลากรและองค์การ

จากแนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะ ทำให้สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้แก่คนในองค์การได้ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัว บุคคล ซึ่งมีขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล ตามแผนภูมิที่ 2 ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล

ในการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนในองค์การที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรใช้ทั้ง 4 แนวคิด ผสมผสานกัน ซึ่งได้แก่ แนวคิดเชิงเหตุผล, แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมในองค์การ, แนวคิดเรื่องการใช้ อำนาจ และแนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยใช้ปัจจัยการสื่อสารเข้ามาช่วยในการ เปลี่ยนแปลงปรับปรุง ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ มีแนวคิด ทักษะใหม่ๆ และการปฏิบัติใหม่อันจะ ส่งผลดีต่อองค์การ

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์การ

การติดต่อสื่อสารในองค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน คือ เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดความเข้าใจการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เกิดการพัฒนาและการทำงานมีประสิทธิภาพ

ประเภทและลักษณะของการสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การสามารถจำแนกได้หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นักวิชาการต่างๆ ได้ใช้เป็นหลักในการจำแนก ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนกก็แตกต่างกันไป และการสื่อสารแต่ละประเภทสามารถแจกแจงตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ คือ

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

1.1 การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชา ถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งสู่ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นเส้นตรงไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้เป็นฝ่ายให้การสื่อสารแลกเปลี่ยนกัน ไม่มีการย้อนกลับหรืออุปฏธิกริยาของผู้รับสาร ทำให้ข้อมูลย้อนกลับที่จะไปถึงผู้ส่งสารนั้นมีน้อยหรือไม่มีเลย หรือมีฉะนั้นผู้ให้การสื่อสารก็ไม่ใส่ใจกับปฏิกริยาย้อนกลับ คำสั่งของผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บังคับบัญชาอาจส่งผ่านสื่อในประกาศต่างๆ หรือรายงานข่าวสารขององค์การต่างๆ เป็นต้น การสื่อสารแบบทางเดียวมีข้อได้เปรียบคือ สามารถส่งสารได้อย่างรวดเร็ว

1.2 การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกันได้ การสื่อสารสองทาง ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกริยาย้อนกลับของผู้รับสาร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการบริหาร เช่น หัวหน้างานที่ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารและรับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกันการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และความเข้าใจในเรื่องต่างๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดี

การสื่อสารแบบทางเดียวจะได้ผลดีต่อเมื่อผู้รับสารมีทัศนคติแนวเดียวกับผู้ส่งสารที่ส่งไปและมีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ ส่วนการสื่อสารแบบสองทางนั้นเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ตอบเหตุผลกับผู้ส่งสารได้ จะได้ผลดีในการเปลี่ยนทัศนคติของผู้มีแนวคิดไม่ตรงกับการสื่อสารที่ส่งไป และมีการศึกษาอยู่ในระดับสูง

เลวิตต์ (Leavitt, 1964) ได้ทดลองเปรียบเทียบการสื่อสารแบบทางเดียวกับการสื่อสารแบบสองทาง สรุปได้ดังนี้

1. การสื่อสารแบบทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารแบบสองทาง
2. การสื่อสารแบบสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว
3. การสื่อสารแบบสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับสารมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว
4. แม้ว่าการสื่อสารแบบทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า แต่มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารแบบสองทาง

นอกจากนี้ Leavitt ยังพบว่าคนที่ผู้บังคับบัญชาใช้การสื่อสารแบบทางเดียวมีผลให้ผู้ที่บังคับบัญชามีความรู้สึกลดหล่นมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่ใช้การสื่อสารแบบสองทางอันจะทำให้ผู้ที่บังคับบัญชารู้สึกสนุกสนานกับงาน

สำหรับธนาคารจะมีโครงสร้างการบริหารงานที่สลับซับซ้อนมาก เพราะฉะนั้นระบบการสื่อสารที่ดีก็ควรเป็นการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและเป็นທີ່กระจ่างและตรงกัน ผู้บริหารทุกระดับควรจะต้องทำหน้าที่ประสานงาน ให้ข่าวสารระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงาน ด้วยการรับข่าวสารให้ถูกต้องและเหมาะสม ต้องทำการชี้แจงนโยบายให้พนักงานทราบ และในทำนองเดียวกันข่าวสารจากทางด้านพนักงานเกี่ยวกับความต้องการ ความเห็น ความรู้สึกนึกคิดต่อหน่วยงาน องค์การ ฝ่ายจัดการก็ควรทราบเพื่อให้ทั้งสองคือ ฝ่ายจัดการและพนักงานได้ล่วงรู้ในความรู้สึกของกันและกัน

2. จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสาร แบ่งเป็น 4 ลักษณะ คือ

2.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง หมายถึง ข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า หรือข้อมูลจากผู้บริหารที่ส่งลงมายังผู้ปฏิบัติ รูปแบบของการสื่อสาร อาจเป็นคำสั่งด้วยวาจา เป็นลายลักษณ์อักษร หรือภาพ อาจเป็นข่าวสารเกี่ยวกับวิธีการทำงาน เหตุผลของการทำงาน นโยบาย ผลการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายขององค์การ

การสื่อสารลักษณะนี้ เป็นแนวคิดของการบริหารงานแบบดั้งเดิมและมีความสำคัญที่สุดที่ว่า ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และจะทำให้ข้อมูลข่าวสารมีน้ำหนัก มีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ส่งมาจากผู้บริหารซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือจากพนักงาน และจะทำให้ข่าวสารเป็นที่น่าสนใจ

2.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน หมายถึง ข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า หรือการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร เช่น การพูดคุย รายงานการประชุม รายงานปัญหาความคิดเห็น การสำรวจทัศนคติ

ผลดีของการสื่อสารลักษณะนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับฝ่ายบริหารที่จะรับรู้ข้อมูลต่างๆ จากตัวพนักงาน และสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน เพราะเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายของข่าวสารในการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างหรือไม่

2.3 การสื่อสารในแนวนอน คือ การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดียวกัน เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน มีหน้าที่การงานในลักษณะเดียวกัน การสื่อสารในแนวนอนจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานของการสื่อสารแบบนี้ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของแต่ละคนโดยไม่มีสิ่งจูงใจ วิธีการติดต่อสื่อสารอาจเป็นลักษณะของการประชุม การสนทนา การบันทึก การทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

2.4 การสื่อสารข้ามสายงาน เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในระดับเดียวกัน เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่กันระหว่างบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงาน อาจเป็นการสื่อสารในระดับผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

การสื่อสารลักษณะนี้ ใช่มากที่สุดสำหรับพนักงานที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ปกติแล้วผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะมีความกระตือรือร้นในการติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน เพราะความรับผิดชอบของเขามีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในแผนงานอื่นๆ ดังนั้น องค์กรควรมีนโยบายเพื่อเป็นแนวทางการติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน

3. จำแนกตามลักษณะของการใช้ แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

3.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนชัดเจนและคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ตำแหน่งระหว่างฝ่ายผู้ส่งสารและฝ่ายผู้รับสารด้วย โดยอาจจะสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือคำสั่ง ประกาศแจ้งนโยบาย รายงานผลงานหรือความก้าวหน้าขององค์กร และบันทึก เป็นต้น หรืออาจจะสื่อสารในลักษณะที่ไม่ใช่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การพูดจาสั่งงานโดยตรง การใช้โทรศัพท์สั่งงาน ตัวอย่างการสื่อสารแบบเป็นทางการที่ชัดเจน เช่น การสื่อสารในทางราชการที่กำหนดให้กระทำเป็นลายลักษณ์

อักษร โดยให้เป็นไปตามแบบแผนและธรรมเนียมในราชการลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารแบบเป็นทางการ สรุปได้ดังนี้

- การส่งนโยบาย คำวินิจฉัยสั่งการ และคำแนะนำไปถึงผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา

- การเสนอแนะ การชี้แจง การรายงาน และการตอบสนองในลักษณะอื่นต่อผู้บังคับบัญชา

- การแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่พนักงาน

3.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal, Personal, Grapevine Communication)

หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลโดยที่ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระเบียบแบบแผนและบทบาทหน้าที่ตำแหน่งของผู้ส่งสารและผู้รับสารที่มีในองค์การ โดยทั่วไปเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างบุคคลจึงไม่อาจคาดคะเนทิศทางของข่าวสารได้ มีลักษณะที่สำคัญคือเป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก ซึ่งรวมทั้งข่าวลือด้วย การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้มีทั้งประโยชน์และโทษต่อองค์การ ประโยชน์ก็คือ มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยการลดความตึงเครียดของพนักงานในองค์การเนื่องจากได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ส่วนโทษซึ่งส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากข่าวลือ ก็อาจจะทำลายขวัญของพนักงานในองค์การได้เช่นกัน ผู้บริหารที่ฉลาดจะสามารถนำวิธีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้มาใช้ให้เกิดผลดีแก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานย่อมอยู่ในระดับต่ำหรือไม่มีความขัดแย้งเลย และสามารถจัดการความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด

4. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

4.1 การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำหรือแบบวจนะ (Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ใช้ถ้อยคำเลขหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกันขึ้นเป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร ซึ่งอาจเป็นในรูปของภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาทางคณิตศาสตร์ก็ได้ แต่เมื่อใช้สื่อสารแล้วทำให้ผู้รับสารสามารถเข้าใจความหมายได้อย่างถูกต้องชัดเจนตรงตามที่ผู้ให้ข่าวสารต้องการ

4.2 การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำหรือแบบอวจนะ (Non-Verbal Communication)

หมายถึง การสื่อสารในรูปแบบอื่นนอกเหนือจากการสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำหรือแบบวจนะที่กล่าวแล้ว ได้แก่ การใช้ท่าทางอันเป็นสากลอันเป็นที่เข้าใจกันได้ทั่วไป เช่น การสั่นศีรษะแสดงอาการปฏิเสธ การพยักหน้าแสดงว่าเข้าใจหรือเห็นด้วย การร้องไห้แสดงว่ากำลังเศร้าโศก เป็นต้น ซึ่งรวมทั้งการใช้ท่าทางใดๆ ที่กำหนดไว้เป็นรหัสหรือให้มีความหมายเป็นการเฉพาะหมู่พวกด้วย

การศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จึงมุ่งศึกษาถึงกลยุทธ์ที่จะทำให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรรับทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี และยอมรับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานได้ในที่สุด โดยอาศัยรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรทุกรูปแบบการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยนำมาจัดจำแนกตามรูปแบบทิศทางของการสื่อสาร กล่าวคือ รูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน แบบแนวนอน และแบบข้ามสายงาน นอกจากนี้กลยุทธ์การสื่อสารของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานได้พยายามมุ่งเน้นให้พนักงานมีการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อรับทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน และจะได้นำความคิดเห็นนั้นมาเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป

บรรยากาศการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะมีประสิทธิผลได้นั้น บรรยากาศในการติดต่อสื่อสารก็เป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะจะเป็นตัวสนับสนุนอย่างดีในการทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผล

วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญของการปรับปรุง คือ สภาพแวดล้อมขององค์กร และบรรยากาศในองค์กร (ชงชัย สันติวงศ์ และ ชัยยศ สันติวงศ์, 2533 : 155)

บรรยากาศในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่มองเห็นของแต่ละคนที่เข้าใจถึงสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรที่เป็นอยู่กับสภาพแวดล้อมนั้น ประกอบด้วย

1. ความไว้วางใจบุคคลในองค์กรทุกคน ต้องพยายามสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือ
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทุกคนควรได้รับโอกาสในการติดต่อสื่อสารและปรึกษาหารือกับระดับผู้บริหารในปัญหาต่างๆ และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
3. การให้การสนับสนุน บรรยากาศที่จริงใจ ตรงไปตรงมา ควรมีอยู่ในองค์กร
4. เปิดเผยการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง พนักงานทุกคนควรได้รับข่าวสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน
5. การรับฟังการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังข้อเสนอแนะหรือปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่

6. มุ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรแสดงความผูกพันต่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการผลิตสูง คุณภาพสูง และค่าใช้จ่ายต่ำ

นอกจากจะสร้างบรรยากาศในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรแล้ว สิ่งที่สำคัญในการสื่อสารภายในองค์กร คือ การสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร กล่าวคือ ต้องมีบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นและให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับความพึงพอใจกับสิ่งที่สนองตอบต่อการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง คุณภาพของสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารมีความชัดเจนและทั่วถึงกัน

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรนั้น นับเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญ ในการที่จะทำให้นุคคลมีความรู้สึก มีปฏิริยาตอบสนอง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. เป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของแต่ละคน ก่อให้เกิดทัศนคติ ความคาดหวังและความพอใจ

2. สภาพแวดล้อมที่บุคคลพึงเห็น ความรู้สึกของบุคคลจะเกิดสภาพแวดล้อมในเรื่องของสถานที่ทำงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ความเจริญก้าวหน้า ข่าวสารที่ได้รับและนโยบายขององค์กร

3. ผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่น ความไว้วางใจต่อกันทั้งฝ่ายบริหารและผู้ร่วมงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความเชื่อถือและการอุทิศตนเพื่อองค์กร

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่ดี ควรใช้การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นกันเอง ขอมรับฟังซึ่งกันและกัน (กริช สืบสนธิ์, 2537 : 190) นอกจากบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่จะเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของการสื่อสารแล้ว การสร้างความพอใจในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการสื่อสารในองค์กรจะเป็นส่วนช่วยให้การสื่อสารในองค์กรประสบผลสำเร็จเช่นกัน คือ

1. การทำให้บุคคลมีความพอใจในงานของตัวเอง เมื่อพนักงานมีความพอใจในงานของตนเองก็จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความพอใจในบรรยากาศการสื่อสารขององค์กรด้วย

2. การให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ เป็นการแสดงให้เห็นถึงแนวคิดหลักของการสื่อสารขององค์กร กล่าวคือ

- ต้องแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์กร
- ต้องแจ้งให้รู้ถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ของการทำงาน
- ต้องแจ้งถึงการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร พนักงาน

- ต้องแจ้งถึงแผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร
- ต้องแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

3. การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร จัดทำโครงการพัฒนาพนักงานโดยจัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดให้มีระบบและการแจ้งข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรให้พนักงานได้รับรู้โดยทั่วถึงกัน เช่น การใช้วารสาร หนังสือเวียน หรือสิ่งพิมพ์อื่นๆ

5. การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ ข่าวสารนั้นต้องตรงกับความเป็นจริง เชื่อถือได้ เนื้อหาของข่าวต้องมีคุณค่า ทันต่อเหตุการณ์ เสนอข่าวด้วยความรวดเร็ว

6. การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ ต้องสร้างข่าวการสื่อสารในแนวนอน และการสื่อสารที่เป็นลักษณะส่วนตัวระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน เพื่อให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลดีขึ้น

7. สร้างความพอใจในระบบการสื่อสารโดยส่วนรวมของทั้งองค์กร เช่น การสนับสนุนกิจกรรมทางการสื่อสาร และการให้ข้อมูลโดยไม่มีการปิดบัง เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับสมาชิก ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

การพัฒนาองค์กร (Organizational development)

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของธนาคารไทยพาณิชย์ ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เพราะมีการตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน แต่การที่จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างภายในองค์กรนั้น อุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งในการติดต่อสื่อสาร คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น ลักษณะการใช้ภาษาในการสื่อสารต่างๆ ต้องเป็นไปในฐานะที่ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อตัวพนักงานมากนัก กลยุทธ์การสื่อสารที่จะให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ ยังต้องสร้างบรรยากาศในการสื่อสารในองค์กรเพื่อรองรับและสนับสนุนให้พนักงานยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอีกด้วย

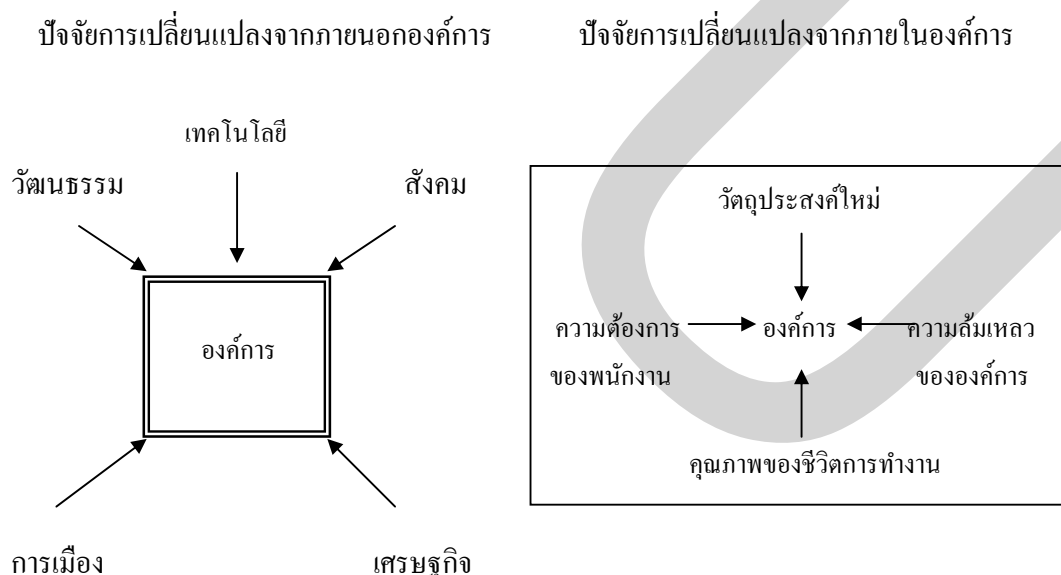
ในวิชาการทางด้านการบริหารและองค์กรยอมรับความจริงข้อหนึ่งว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีลักษณะเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา องค์กรที่มีประสิทธิผลจึงเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้อยู่รอดเจริญเติบโต และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับ

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงในแง่ขององค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต ไปสู่สถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดขึ้นช้าๆ หรือนับพลัน เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ที่นำมาใช้ในองค์กรล้วนย่อมเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

1. แรงผลักดันจากภายนอกองค์กร ซึ่งหมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรไม่สามารถเข้าไปควบคุมได้หรือควบคุมได้น้อย แรงผลักดันจากภายนอกองค์กรก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ปัจจัยด้านการตลาดหรือด้านบริการ ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจ นโยบายและบทบาทของรัฐบาล เป็นต้น
2. แรงผลักดันภายในองค์กร ซึ่งหมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรที่เป็นผลสืบเนื่องอันเกิดจากกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ การปรับนโยบาย และความล้มเหลวขององค์กร เป็นต้น

แผนภูมิที่ 3 แสดงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายในองค์กร



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Leon C.Meggison and other, Management : Concepts and Application. Cambridge : Harper & Rows Publishers, 1983 p.417 (อุทัย เลหาวิเชียร, 2532)

กลยุทธ์พื้นฐานของการสื่อสารในองค์การ

Sven Windahl, Brenno H. Signitzen และ Jean T. Olson (1992) ได้จำแนกประเภทกลยุทธ์พื้นฐานของการสื่อสารไว้ 4 ประเภท คือ

1. การสื่อสารแบบดั้งเดิม/การรณรงค์ด้วยการแจ้งข้อมูลข่าวสาร มีหน่วยงานที่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายให้ปฏิบัติและกำหนดแผนกลยุทธ์การใช้สื่อต่างๆ
2. การรณรงค์ที่ริเริ่มจากภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่ส่วนกลางเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย แต่ให้ชุมชนหรือท้องถิ่นกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
3. การรณรงค์ด้วยการสนับสนุนการสื่อสาร เป็นกลยุทธ์ที่ชุมชนจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเอง แต่กลยุทธ์การสื่อสารทุกอย่างจะถูกกำหนดหรือส่งมาจากส่วนกลาง
4. การรณรงค์ที่ริเริ่มจากภายใน เป็นกลยุทธ์ที่ชุมชนหรือสังคมนั้นเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การสื่อสารเองทั้งหมด

นอกจากนี้ Sven Windahl และคณะ ยังได้นำประเภทของกลยุทธ์ทั้ง 4 มาจำแนกเป็นประเภทของกลยุทธ์การสื่อสารให้มีความละเอียดมากยิ่งขึ้น โดยได้ศึกษาถึงปฏิริยาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ได้ 4 ลักษณะ คือ

1. ถ้าผู้รับสารและผู้ส่งสารตื่นตัว จะทำให้เกิดสภาพการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
2. ถ้าผู้ส่งสารตื่นตัว แต่ผู้รับสารเป็นฝ่ายรับอย่างเดียว รูปแบบการสื่อสารจะเป็นลักษณะที่ผู้ส่งสารส่งสารอย่างเดียว แต่ผู้รับสารไม่มีปฏิริยาโต้ตอบใดๆ
3. ผู้ส่งสารเป็นฝ่ายรับอย่างเดียว แต่ผู้รับสารตื่นตัว กล่าวคือ ผู้ส่งสารมีข้อมูลข่าวสารอยู่แต่ไม่เผยแพร่ ส่วนผู้รับสารเป็นประเภทที่อยากรู้ อยากเห็น พยายามค้นหาข้อมูลเอง
4. ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารตั้งรับทั้งคู่ จะไม่เกิดผลอะไรขึ้น เพราะข้อมูลข่าวสารทุกอย่างจะถูกเก็บไว้

ดังนั้น กลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ควรที่จะสร้างความตื่นตัวทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และการสร้างกลยุทธ์การสื่อสารที่จะให้เข้าถึงคนในองค์การได้รับรู้ เปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมนั้น ผู้ส่งสารจะต้องคำนึงถึงความหลากหลายด้วย โดยคำนึงถึงระบบภายในสังคมขององค์การ และสร้างรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับสังคม เช่น ความรู้ ทัศนคติ ค่านิยม หรือพฤติกรรม เป็นต้น

นอกจากนี้ Grunig และ Hunt (จำเริญ ยุติธรรมสกุล, 2538) ยังได้ศึกษารูปแบบของการสื่อสารไว้ดังนี้ คือ

1. รูปแบบการโฆษณาชวนเชื่อ เป็นรูปแบบของการสื่อสารแบบทางเดียว มีลักษณะของการโน้มน้าวใจของผู้รับสาร ไปสู่สิ่งที่ผู้รับสารต้องการ ซึ่งรูปแบบนี้คล้ายคลึงกับกลยุทธ์การสื่อสารประเภทดั้งเดิม
2. รูปแบบข่าวสารสาธารณะ เป็นรูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว เป็นการกระจายข่าวสารออกไปไม่จำเป็นต้องเป็นการโน้มน้าวใจ
3. รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางที่ไม่สมดุลระหว่างองค์การกับสาธารณชน อาจมีการโต้ตอบจากผู้รับสาร แต่องค์การมิได้นำมาเป็นผลกระทบต่องค์การ เพราะมีวัตถุประสงค์คือให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม
4. รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางที่สมดุล เป็นรูปแบบที่การสื่อสารที่องค์การปรับปรุงกลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และต้องการปฏิกิริยาตอบกลับ เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนการบริหารงานขององค์การ

การสื่อสารเป็นกระบวนการการถ่ายทอดโต้ตอบระหว่างมนุษย์ที่มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา โดยการสื่อสารจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเรียงกันไปตามลำดับ ถ่ายทอดไปที่ละตอนทีละส่วน ซึ่งก็เป็นลักษณะของวัฒนธรรมลักษณะหนึ่ง การสื่อสารมีลักษณะเช่นเดียวกันกับวัฒนธรรมราวกับว่าจะเป็นสิ่งเดียวกัน

องค์การที่ขาดวัฒนธรรมจะเป็นองค์การที่ระส่ำระสาย ขาดศูนย์รวมพลังที่จะยึดเหนี่ยวบุคลากรเข้าด้วยกัน ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารในองค์การมักไร้ประสิทธิภาพ ความเข้าใจผิดมีโอกาสดังขึ้นมากกว่าปกติ ความรู้สึกเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความรู้สึกรักและผูกพัน ความรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วมเสมือนหนึ่งเจ้าของกิจการ วัฒนธรรมองค์การและการสื่อสารเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อกันและกัน วัฒนธรรมจะเป็นศูนย์รวมพลังสร้างจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกขององค์การ ได้ก็ต้องอาศัยกลวิธีการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีลักษณะเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา องค์การที่มีประสิทธิผลจึงเป็นองค์การที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้อยู่รอด เจริญเติบโต และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Michael Hammer และ James Champy (1994) ได้ให้ความหมายของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไว้ว่า เป็นการจัดรูปแบบกระบวนการทำงานขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลง ประสบการณ์ ตลอดจนวิทยาการต่างๆ ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า เสมือนหนึ่งการเริ่มต้นประกอบธุรกิจใหม่ ทั้งนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผลการทำงานดีขึ้นในหลายๆ ด้าน อาทิ ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความรวดเร็ว เป็นต้น

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงในแง่ขององค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ, 2538 : 34)

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน หมายถึง การจัดรูปแบบใหม่ของกระบวนการในองค์กร และระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนในเรื่องของเวลา ต้นทุน คุณภาพ รวมทั้งผลผลิตและการบริการขององค์กรเพื่อให้เป็นที่พอใจของลูกค้า (Daniel P. Petrozzo and John C. Stepper, 1994 : 4)

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน คือ การพัฒนาระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Dialogue, ตุลาคม 2538 : 2)

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน หมายถึง การจัดรูปแบบ กระบวนการทำงานใหม่ เพราะเป็นเรื่องของกระบวนการทำงานทางธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคิดค้นเพื่อหารูปแบบกระบวนการทำงานขึ้นใหม่ที่สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน โดยละทิ้งวิธีการและกระบวนการทำงานแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เป็นคำที่หมายถึง การตรวจสอบ คำนึง เสนอแนะ ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานในองค์กร (เศรษฐชัย ศรีวิระกุล, 2537 : 22)

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน คือ การยกระดับคุณภาพสินค้า(บริการ) ไปพร้อมๆ กับการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงขั้นมูลฐานในกระบวนการทำงาน โดยมุ่งให้เห็นผลทันตาในเรื่องของเวลา ต้นทุน และคุณภาพ (สุวินัย ภรณวลัย, 2538 : 9,10)

ธรรมนูญ หวังหลี กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)ได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไว้ว่า พนักงานบางคนอาจจะต้องทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม ส่วนบางคนอาจจะต้องทำงานเดิมในวิธีการแบบใหม่ (สำนักประชาสัมพันธ์ บริษัทการบินไทยฯ, วิดิทัศน์, 2538)

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในทางธุรกิจซึ่งทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นการประดิษฐ์คิดค้นใหม่ หรือการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเป็นวิธีการที่สามารถตรวจสอบวิธีการทำงานได้เป็นอย่างดี (James Champy, 1995 : 30)

ดังนั้น ความหมายของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจึงเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นที่ยอมรับและเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาดได้

สังคมทุกวันนี้กำลังตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย และการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน ของโครงสร้างทางสังคม โครงสร้างขององค์กร และมีการเคลื่อนไหว (Dynamic) ของสังคม เพื่อปรับให้สอดคล้องกับความสลับซับซ้อนของเทคโนโลยีสมัยใหม่ของสภาพทางเศรษฐกิจและความสัมพันธ์ทางการเมือง องค์กรในฐานะเป็นหน่วยหนึ่งของระบบสังคมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนนับเป็นการพัฒนาองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในองค์กรที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ แนวความคิด ประสิทธิภาพแนวทางใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับทัศนคติ และการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมใหม่ (อรุณ รักธรรม, 2536)

การเปลี่ยนแปลง (Change) ที่เป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นเรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) และองค์กรได้ยอมรับเอาไปใช้อย่างกว้างขวาง โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมายต่อส่วนรวมเรียกว่าการประดิษฐ์ เช่น การให้บริการฝากถอนเงินอัตโนมัติด้วยเครื่องโดยใช้คอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานหรือที่เรียกว่า เอทีเอ็ม (ATM) ซึ่งธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการนำมาใช้เป็นแห่งแรกนับเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นที่ยอมรับสำหรับวงการธนาคาร (ธงชัย สันติวงษ์, 2532)

การปรับเปลี่ยนระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่หลักการพื้นฐาน (Fundamental) และการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business process) ชนิดที่เรียกว่าอย่างถอนรากถอนโคน (Radical redesign) เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่อย่างเห็นเด่นชัด (Dramatic) ในกระบวนการทำงาน (Processes) โดยมีหลักเกณฑ์สำคัญที่ใช้สำหรับวัดผลการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ด้านต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความรวดเร็ว โดยการปรับเปลี่ยนระบบจะเน้นเรื่องกระบวนการ (Process orientation) ความปรารถนาที่แรงกล้า (Ambition) การไม่ยึดติดกับกฎข้อบังคับเดิม (Rule breaking) โดยใช้เทคโนโลยีวิทยาการสารสนเทศ (Information technology) ในกระบวนการทำงาน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจึงมีที่มาจากการเปลี่ยนแปลง (Change)

การแข่งขัน (Competition) และลูกค้า (Customer) รวมทั้งการเปลี่ยนแนวความคิดของผู้บริหารจากแบบนิรนัย (Deductively) มาเป็นแบบอุปนัย (Inductively) เพราะปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเสริมประสิทธิภาพของการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นทุกที (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2538)

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในสถานการณ์ปัจจุบัน จะประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้คือ

1. ใช้กลยุทธ์เป็นตัวนำ ต้องพิจารณาว่าอยากให้ธุรกิจเป็นธุรกิจอะไรและแบบใดในอนาคต แล้วพยายามมองหาวิธีการที่จะสร้างผลกำไรจากธุรกิจนี้ เช่น การปรับกลยุทธ์มาเน้นการผลิตและการบริการที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยเป็นองค์การที่มีต้นทุนต่ำที่สุด และสามารถเพิ่มคุณค่าในสินค้าและบริการได้เหนือกว่าคู่แข่ง การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจึงเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการและมีกลยุทธ์เป็นเครื่องชี้ว่าการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะมีการปฏิบัติการไปในลักษณะใด
2. ต้องอาศัยการริเริ่มและการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารระดับสูง การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานหลายหน่วยงานในบริษัท ซึ่งอาจต้องมีการปรับปรุงขั้นตอนต่อเนื่องกันระหว่างแต่ละหน่วยงานดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจเพียงพอเท่านั้นจึงจะสามารถดูแลตรวจสอบกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ และทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงาน
3. สร้างบรรยากาศของความเร่งด่วน บางครั้งการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอาจไม่บรรลุผลสำเร็จ เพราะสาเหตุมาจากแรงกดดันด้านการเมืองภายในบริษัท ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้งานต่างๆ มีความเร่งด่วน ผลักดันงานให้มีความต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง และสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ
4. การออกแบบกระบวนการจากภายนอก ประเด็นสำคัญของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอีกประการหนึ่งก็คือ กระดาษเปล่าเพียง 1 แผ่น ที่ใช้สำหรับเขียนขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ ก่อนที่จะเริ่มปรับปรุงงานนั้นควรจะตั้งคำถามในลักษณะที่ว่าลูกค้าต้องการอะไร แทนที่จะถามคำถามในลักษณะเดิมที่ว่าเราอยากขายอะไร นอกจากนี้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทควรมีความสอดคล้องกัน โดยพนักงานในแต่ละหน่วยจะตกลงร่วมกัน แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องพึ่งพิงกับลักษณะโครงสร้างบริษัทที่มีในปัจจุบัน กล่าวคือ จะต้องออกแบบจากมุมมองของลูกค้าก่อนแล้วจึงมาพิจารณาว่าองค์กรควรจะมีการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า การออกแบบระบบงานจากภายนอกบริษัทจึงเป็นปัจจัย

สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ การที่องค์กรจะทราบความต้องการของลูกค้าได้นั้นจะต้องใช้วิธีการสำรวจและวิจัยหลายรูปแบบ นอกจากนี้ไม่จำเป็นต้องใช้เวลานานนักกับการศึกษาขั้นตอนต่างๆ ของงานที่มีในปัจจุบัน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าให้ทั้งระบบเก่าทันที เพราะระบบเก่าอาจนำมาใช้พิจารณาจุดที่สำคัญของงานได้บ้างในบางขั้นตอน

5. การดำเนินการกับที่ปรึกษา บ่อยครั้งที่พบว่าที่ปรึกษาทางธุรกิจขององค์กรอาจทำอะไรที่ผิวเผิน ที่ปรึกษาเหล่านี้เข้ามาสำรวจ สัมภาษณ์พนักงาน แล้ววิเคราะห์ผลจากตัวเลข นำเสนอข้อคิดเห็นในสิ่งที่ค้นพบต่างๆ และทิ้งแฟ้มรายงานนั้นไว้ ฉะนั้นถ้าจะใช้ที่ปรึกษาเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารควรจะให้เขาเข้ามาร่วมงานตั้งแต่ต้นจนจบ คือ เริ่มตั้งแต่การออกแบบงาน การนำแผนไปปฏิบัติ และให้การฝึกอบรมแก่ผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กรเพื่อถ่ายทอดหลักการเหล่านั้นให้ไปถึงระดับล่าง

6. ทำการผนวกกิจกรรมของระดับบนลงสู่ระดับล่างกับกิจกรรมของระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนเข้าด้วยกัน ถ้ามองอย่างผิวเผินแล้วการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นการเน้นหนักเรื่องภาวะความเป็นผู้นำ เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน ซึ่งจะขัดแย้งกับแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร [Total Quality Management (TQM)] หรือการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมอื่นๆ สิ่งที่เกิดขึ้นจริงก็คือ การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่สามารถเริ่มต้นได้จากระดับล่าง เพราะอาจจะมีการขัดขวางจากกลุ่มคนหรือหน่วยงานภายในองค์กร แต่การบริหารจากระดับบนสู่ระดับล่าง หรือจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนนั้นจะ ไม่มีความขัดแย้งกัน โดยแท้จริงแล้วการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้ได้ผลดีนั้นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของระบบ TQM (ระบบงานที่มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องไปและต่อเนื่องโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีส่วนร่วม) จึงอาจกล่าวได้ว่าการตั้งเป้าหมายเป็นเรื่องของการบริหารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ขณะเดียวกันวิธีการทำงานเป็นเรื่องของการบริหารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน

ไสว ศรีเมฆรัตน์ ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่ต่อต้านการปรับปรุงงานอำเภอไว้ว่า “ความเคยชินต่อการทำงานแบบเก่าและมีความเห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง จึงไม่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแนวความคิดใหม่ๆ ความเชื่อฝังใจว่าวิธีการที่จะปฏิบัติอยู่นั้นเหมาะสมดีแล้ว และเกรงว่าวิธีการใหม่จะต้องทำงานมากกว่าเดิม การเกรงกลัวการสูญเสียผลประโยชน์ อันได้แก่รายได้พิเศษ ตำแหน่งงาน หรือความสะดวกสบายส่วนตัว และประการสุดท้าย คือ ความเชื่อถือไสยศาสตร์ เจ้าหน้าที่อำเภอจำนวนไม่น้อยที่ยังเชื่อถือและมกมายในเรื่องทศและปาฏิหาริย์ของสิ่ง

ศักดิ์สิทธิ์ ว่าจะก่อให้เกิดคุณและโทษแก่ชีวิต ซึ่งความคิดเหล่านี้มักจะขัดแย้งกับเหตุผลของการปรับปรุงงานอำเภอ” (ไสว ศรีเมฆรัตน์, 2519 : 108-109)

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตามเหตุผลดังกล่าวแล้ว ย่อมทำให้บุคลากรในองค์การเกิดพฤติกรรมต่อต้าน เพราะผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจไม่ตรงกับเป้าหมายของบุคลากรในองค์การเสมอไป ซึ่งเหตุผลในการต่อต้านของบุคลากรในองค์การนั้น ได้แก่

1. กลัวว่าจะเกิดความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ เช่น อาจต้องทำงานมากขึ้นแต่ค่าจ้างเท่าเดิม
2. กลัวว่าจะเกิดความสูญเสียความมั่นคงในการทำงาน เช่น อาจถูกปลดหรือถูกโยกย้าย เพราะใช้วิทยาการใหม่ๆ เข้ามาช่วย หรืออาจมีสถานภาพต่ำกว่าเดิม เพราะไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และกฎเกณฑ์ใหม่ๆ ได้ องค์การจำเป็นต้องจ้างคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนที่
3. ความพอใจในการทำงานลดน้อยลง เพราะอาจมีสภาพการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน
4. ไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่ได้รับคำอธิบายที่ชัดเจนพอ
5. การเปลี่ยนแปลงที่เร็วเกินไป อาจทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องไม่พอใจเพราะเขาควรจะมีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง
6. การเปลี่ยนแปลงนั้น อาจขัดกับประเพณีหรือความเคยชินที่ปฏิบัติกันมาหรือไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การจนไม่สามารถที่จะยอมรับได้

Lester Coch และ John R.P.French, Jr. (Coch Et French Jr., 1948 : 512) ทำการศึกษาในโรงงานผ้า เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบถึงปรากฏการณ์ในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในการจัดตั้งโรงงาน นั่นก็คือ นักวิจัยทั้งสองท่านทำงานร่วมกับกลุ่มต่างๆ 4 กลุ่มด้วยกันในการบริหารงานของโรงงาน และจ่ายค่าจ้างแก่คนงานเป็นรายชิ้นที่ทำได้ (piece-rate-basis) แต่ละกลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ โดยวิธีแตกต่างกันออกไป และได้ทำการบันทึกผลเอาไว้เป็นหลักฐาน เพื่อดูว่าจะมีปัญหาคือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นแค่ไหน เพียงใด ซึ่งกลุ่มทดลองทั้ง 4 กลุ่มโดยทั่วๆ ไปจะต้องได้ประสิทธิภาพ โดยการร่วมมือสามัคคีกัน (Cohesiveness) ในแต่ละกลุ่ม การเสนอการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเครื่องวัดแปลงกระบวนการปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน

กลุ่มแรก เป็นกลุ่มประเภท “ไม่ร่วมมือ” (no-participative method) เรียกคนในกลุ่มทั้งหมดเข้ามาทำงาน ซึ่งที่ปรึกษาบอกเขาไว้ว่าจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในการทำงาน แล้วฝ่ายที่ปรึกษาก็อธิบายการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดแก่ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเหตุผลที่เปลี่ยน แล้วก็ส่งตัวแทน (operator) พวกนี้ออกไปทำงาน พร้อมคำแนะนำตามแบบวิธีการทำงานแบบใหม่ (new method)

กลุ่มที่สอง เรียกว่า “การร่วมมือผ่านตัวแทน” (participation-through-representation)

กลุ่มที่สาม-สี่ แนะนำให้เปลี่ยนแปลงในการทำงานภายใต้แนวคิดของ “การร่วมมือทั้งหมด” (total-participation) พวกควบคุมงาน (operator) ทั้งหมดพบปะกันกับที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องที่ปรึกษาแสดงวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อหาทางลดต้นทุนการผลิตให้ดูเป็นตัวอย่าง ทำการตกลงกันเป็นการทั่วๆ ไปเป็นที่เรียบร้อยแล้ว อนุญาตให้กลุ่มอภิปรายปัญหาร่วมกันถึงวิธีการทำงานเพื่อการปรับปรุงและเมื่อเป็นที่ตกลงกันทุกฝ่ายแล้ว ผู้ควบคุมงานทุกคนจะได้รับการฝึกให้รู้จักทำงานแบบใหม่ และทั้งหมดนี้ศึกษาถึงสาเหตุจากระยะเวลาเปรียบเทียบกับจำนวนงานที่ได้รับด้วยการศึกษาวิจัย พบว่า

1. กลุ่มแบบ no-participation ผลผลิตในกลุ่มแรกลดลงอย่างเห็นได้ชัดทันที ประมาณ 2 ใน 3 ของงานที่เคยทำมา และจะเป็นเช่นนี้ไปอีกระยะหนึ่งประมาณเดือนหนึ่งเต็มๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว ดังนั้น นักวิจัยทั้งสองท่านจึงสรุปว่า

- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทันทีหลังจากการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
- การก้าวร้าวต่อฝ่ายบริหารเริ่มทวีขึ้น
- การขัดแย้งในหมู่วิศวกรจะทวีความรุนแรงขึ้นในวิธีการทำงาน
- การเป็นศัตรูต่อกันต่อหัวหน้าคนงานจะมีสูง
- ขาดการร่วมมือประสานงานกันประมาณ 17 เปอร์เซ็นต์
- ออกจากงานในช่วง 40 วันแรก
- การร้องทุกข์มีอัตราสูงขึ้นเรื่อยๆ

2. กลุ่มที่สอง คือ แบบ total-participation กลุ่ม 3-4 แสดงถึงการลดลงของงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก อัตราการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ไม่มีสภาพของความขัดแย้งและการเป็นศัตรูระหว่างกัน

การประเมินผลการทดลองสรุปได้ว่า การต่อต้านในวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงจะเอาชนะได้ ก็โดยการได้รับความร่วมมือจากประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงนั้น (getting the people involved in the change to participate in making it) ประโยชน์ที่ได้รับจาก

การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้พบว่าปัญหาของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่ “การร่วมมือ” (participation) ดูเหมือนจะไม่ใช่ว่าใหม่ แต่ก็ไม่ใช่จะสร้างขึ้นมามีได้ง่ายๆ ทั้งๆ ที่เข้าใจและรู้ว่าจะสร้างขึ้นมาอย่างไร จะซื้อด้วยอำนาจเงินก็ไม่ได้ จะจ้างคนที่เคยผ่านงานด้านนี้มาและประสบผลสำเร็จมาทำแทนก็ไม่ได้ จะออกคำสั่งให้คนทำงานร่วมกันก็ไม่ได้ เป็นต้น การมีส่วนร่วมเป็นความรู้สึก (feeling) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์ มีคำกล่าวว่า มนุษย์จะตอบสนองต่อสิ่งที่ตนเคยชินง่ายกว่าสิ่งที่แปลกปลอม ปกติเราจะมีเคยชินกับคำว่า “ข้อคิดเห็นของเราเองมากกว่าของบุคคลอื่น” เพราะฉะนั้นการเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์การในระดับและวาระต่างๆ ย่อมเป็นอีกวิธีหนึ่งในการช่วยลดระดับของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ซึ่งถือเป็นยุทธวิธีสำคัญอันหนึ่งก็คือ “การเข้าไปมีส่วนร่วม”

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม ควรมีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ในองค์การนั้นๆ โดยเฉพาะบุคลากรในองค์การ และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ มีการสื่อสารที่ชัดเจนและเพียงพอ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และปัญหาสำคัญของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาจจะกล่าวได้ว่าส่วนใหญ่เป็นเพราะ “ปัจจัยในด้านขัดกับผลประโยชน์” มักเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด แต่การต่อต้านมักจะไม่อ้างเหตุผลนั้นออกมาโดยตรง แต่มักจะกล่าวอ้างถึงหลักการต่างๆ และเรื่องโดยทั่วไปเสียมากกว่า” (ผ่องพันธุ์, 2522 : 107) จะพบเห็นโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่นักวิชาการ เช่น “เมื่อพูดถึงผลประโยชน์ส่วนตัว เรามักจะอ้างเหตุผลของวิชาการและประชาธิปไตย เสรีภาพของตนเป็นเลิศในทางวิชาการ หรือเพื่อการปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย แต่พอพูดถึงผลประโยชน์ของบุคคลอื่นหรือส่วนรวม หรือองค์การบ้าง ก็มักจะปรักปรำอำนาจเผด็จการต่างๆ นานา เหล่านี้เป็นต้น” แต่หาได้คำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ผู้ร่วมงานคนอื่นไม่ ดังนั้นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้นจึงเป็นลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ปุถุชนโดยแท้

จากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในองค์การก็คือ เมื่อทำการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแล้วจะมีการเปลี่ยนวิธีการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถทำได้ โดยผู้บริหารอยากจะทำแต่ต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย ประเด็นหลักจึงไม่ได้อยู่ที่วิธีการแบบเก่าหรือวิธีการแบบใหม่ แต่อยู่ที่ช่วงเวลาการถ่ายโอนวิธีการทำงานแบบเก่ากับแบบใหม่นั้น หมายความว่า เมื่อมีการร่างการออกแบบผังงานใหม่เสร็จเรียบร้อยแล้วจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มี

ภาวะความเป็นผู้นำที่แท้จริงมาลงมือปฏิบัติในช่วงเวลาที่สำคัญนี้ การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
จึงจะเกิดประสิทธิภาพได้เต็มที่

กล่าวโดยสรุปก็คือ การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นการเปลี่ยนแปลงการทำงาน
แบบเก่า (ทำการปฏิบัติ) ให้เป็นแบบใหม่ โดยอาศัยกำลังภายในองค์กรหรือหน่วยงานเดิมที่กำลัง
จะมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ ทั้งนี้การสร้างวิธีดำเนินงานขึ้นมาใหม่จะต้องอาศัย
ความสามารถในการหยั่งรู้ ตลอดจนพิจารณาญาณที่ลึกซึ้งของฝ่ายบริหารอย่างแท้จริง ซึ่งการ
เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นการนำแนวความคิด และวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่เข้ามา
พัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น ถือเป็นการนำนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีเข้ามาใช้
เพราะนวัตกรรม เป็นแนวความคิดใหม่ สิ่งใหม่ วิธีการปฏิบัติใหม่ การประดิษฐ์คิดค้น การพัฒนา
ซึ่งมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีความหมายกว้างกว่าการสื่อสาร เพราะการเปลี่ยนแปลง
ทางสังคม หมายถึง การประดิษฐ์ การเผยแพร่ นวัตกรรม และผลที่เกิดจากการยอมรับหรือปฏิเสธ
นวัตกรรม ในขณะที่การสื่อสารมีความสำคัญที่สุดต่อการเผยแพร่ นวัตกรรม การสื่อสารมี
ความสำคัญหรือมีความเกี่ยวข้องน้อยในกระบวนการประดิษฐ์ และมีความสำคัญหรือมีส่วน
เกี่ยวข้องน้อยที่สุดในผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญยิ่งของ
การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางสังคมใดๆ จำเป็นต้องวิเคราะห์
กระบวนการของการสื่อสาร (เสถียร เชยประทีป, 2530)

กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงสังคมนั้นมี 3 ขั้นตอน กล่าวคือ ต้องมีการประดิษฐ์
คิดค้นใหม่ อาจเป็นแนวความคิด วิธีการปฏิบัติ การพัฒนา หรือสิ่งใหม่ๆ จากนั้น ต้องมีการเผยแพร่
โดยการใช้กระบวนการสื่อสาร ถ่ายทอดไปยังสังคม จึงมีผลที่เกิดขึ้นตามมาจากการเปลี่ยนแปลง
ทางสังคม อันเนื่องมาจากการยอมรับหรือปฏิเสธความคิดใหม่ หรือของใหม่

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานภายในองค์กรนั้น จึงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง
สังคมภายในองค์กร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและเป็นการนำนวัตกรรมมาพัฒนา
องค์กร ซึ่งในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด มิได้ขึ้นอยู่กับว่าฝ่าย
บริหารเลือกเปลี่ยนถูกต้อง หรือสามารถลดการต่อต้านได้ แต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการเลือก

กลวิธีปฏิบัติด้วย ซึ่ง Leavitt กล่าวถึงกลวิธีปฏิบัติไว้ 3 ประเภท คือ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2533) และ (อรุณ รักธรรม, 2526)

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เป็นเรื่องการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การ
จัดสรร
อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือเทคนิคในการปฏิบัติงาน เน้นในเรื่องของวิธี
ปฏิบัติงาน อุปกรณ์ การประเมินผล
3. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เป็นการมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน
จึงเน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การเรียนรู้ ผู้นำ ตลอดจนการลดความขัดแย้งในองค์กร

Michael Hammer และ James Champy ได้กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
เป็นแนวความคิดใหม่ด้วยเช่นกัน โดยถือว่าการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นการเปลี่ยนแปลง
ทางด้านการบริหารและการจัดการ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้อย่างหนึ่ง

Davis (เสถียร เขยประทับ, 2530) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคม หมายถึง การ
เปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและหน้าที่ๆ เกิดขึ้นภายในระบบสังคม ด้วยเหตุนี้ การเปลี่ยนแปลงทาง
สังคม จึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังนั้น การปรับเปลี่ยนระบบการ
ทำงาน จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเช่นกัน และเมื่อนำมาใช้ในองค์กรจึงเป็นการ
เปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างหนึ่ง

เมื่อมีการนำเอากระบวนการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเข้ามาเพื่อปรับปรุงภายใน
องค์กร ซึ่ง Michael Hammer และ Steven A. Stanton(1995) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องมีการ
เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ดังนี้

1. ต้องการให้องค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทุกด้าน เช่น ให้ผลผลิตมีคุณภาพดีขึ้น
ต้นทุนลดลงขยายเพิ่มขึ้น เป็นต้น
2. ความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจทางสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน
ขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การอยู่รอด
3. ความเจริญเติบโตหรือความต้องการขยายตัวขององค์กร เพื่อที่จะก้าวไปข้างหน้า
ต่อไป
4. เมื่อมีวิทยาการใหม่ๆ เกิดขึ้น ทำให้องค์การจำเป็นต้องปรับปรุงให้มีความทันสมัย

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าองค์การใช้เงื่อนไขจากปัจจัยภายนอกมาเป็นเงื่อนไขในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขเหล่านั้น

การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นรูปแบบที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก ดูเหมือนว่าการต่อต้านโดยทั่วๆ ไปเกิดขึ้นจากฝ่ายตรงข้าม ด้วยเหตุผลต่างๆ ไปอย่างหนึ่งคือ การเปลี่ยนแปลงส่วนมากเป็นการรบกวนจุดสมดุลของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม (The equilibrium of the situation and environment) ของทั้งส่วนบุคคล (Individuals) และที่เป็นกลุ่ม เพื่อเป็นการเอาชนะต่อความไม่สมดุล (Disequilibrium) เหล่านี้ เป็นการจำเป็นที่จะต้องหันไปพิจารณาถึงภาวะ (State) ของความสมดุลที่จำเป็นสำหรับมนุษย์ในระบอบที่ต้องมีการปรับตัว (Adaptation) ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น กระบวนการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของการปรับตัวเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสมัยที่มีการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น สภาวะใหม่ของจุดสมดุลก็จะมีความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว และขณะเดียวกันการต่อต้านก็อาจจะมีเพียงเล็กน้อย (อรุณ รักธรรม, 2523 : 129)

หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าหากฝ่ายบริหารไม่สนใจพฤติกรรมพื้นฐานต่างๆ ของมนุษย์เหล่านี้แล้ว และไม่จัดการช่วยเหลืออะไรให้แก่มนุษย์ในการปรับตัว (Adjust) แล้ว การต่อต้านก็จะเกิดขึ้น และเมื่อถึงจุดนี้สภาวะของความไม่สมดุลก็จะเกิดขึ้นอีกระดับหนึ่ง ถึงจุดนี้แล้วก็นับเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรได้

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าความไม่สมดุล อาจจะมีผลมาจากผลของการเปลี่ยนแปลง จึงเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะตระหนักว่า “สภาวะไม่สมดุล” ที่เป็นอย่างนั้น ดูเหมือนว่าเกิดขึ้นจากความไม่เสมอภาคในความพึงพอใจ สมมติฐานในปัจจุบันก็ถือว่าก่อนมีการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลที่เป็นอยู่ในสภาวะของสิ่งแวดล้อมอันใดอันหนึ่ง ซึ่งทำให้ความต้องการของเขาประสบกับความมีเสถียรภาพสูง

เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่ขาดการปรับตัวที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้น ย่อมมีการบีบบังคับต่อการกระตุ้นที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นการลดความพึงพอใจที่จำเป็นของมนุษย์ลงไป ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผลอันนี้ขึ้นโดยตรงหรือไม่ จะไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเลย ในภาวะนี้ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงจะได้พึงตระหนักว่า ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นที่น่าสนใจสำหรับตัวเอง หรือเขาจะมีทางได้ประโยชน์จึงจะร่วมมือด้วย หรืออย่างน้อยเมื่อเขาตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อความ

ต้องการของตนเอง หรือเมื่อเขาสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้ จึงจะยอมเปลี่ยนแปลงตาม

การเผยแพร่กระจายนวัตกรรม

การเผยแพร่ นวัตกรรม เป็นการสื่อสารประเภทหนึ่งที่มีความคิดใหม่ สิ่งใหม่ วิธีปฏิบัติใหม่ถูกเผยแพร่ หรือถูกถ่ายทอดจากแหล่งกำเนิดไปยังสมาชิกภายในระบบสังคม ซึ่งตามแนวคิดของ Rogers และ Shoemaker (1971) นั้นการเผยแพร่ นวัตกรรมทุกชนิดจะต้องมีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. ต้องมีนวัตกรรม (Innovation) จะต้องเป็นสิ่งใหม่ หรือความคิดใหม่ที่ต้องการเผยแพร่
2. ถูกถ่ายทอดผ่านช่องทาง (Communication channel) นวัตกรรมจะเผยแพร่ไปสู่ผู้รับ นวัตกรรมโดยผ่านสื่อหรือช่องทางการสื่อสาร
3. ในระยะเวลาหนึ่ง (Over time) ในการเผยแพร่ นวัตกรรมจะต้องใช้ระยะเวลาในการที่จะตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับ นวัตกรรม
4. ไปสู่สมาชิกภายในสังคม (Adopter) คือ ผู้รับ นวัตกรรมที่เกิดขึ้น

วัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งของการศึกษาเกี่ยวกับการเผยแพร่ นวัตกรรม คือ การหาทางลดระยะเวลาที่ใช้ในการเผยแพร่ นวัตกรรม จนถึงขั้นประชาชนยอมรับให้สั้นลง

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของการเผยแพร่ นวัตกรรมมีลักษณะคล้ายๆ กับองค์ประกอบของการสื่อสารของ D.K.Berlo ดังนี้

องค์ประกอบของการสื่อสารแบบจำลอง	แหล่งสาร	สาร	ข่าวสาร	ผู้รับสาร	ผลการสื่อสาร
S-M-C-R-E	(S)	(M)	(C)	(R)	(E)
องค์ประกอบของการเผยแพร่ นวัตกรรม	ผู้ประดิษฐ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริม พัฒนากร ผู้นำทางความคิด	นวัตกรรม	ช่องทางการสื่อสาร	สมาชิก ในสังคม	ผลในช่วงเวลา หนึ่งอาจเป็นการ เปลี่ยนแปลงใน - ระดับความรู้ K - ทักษะ A - พฤติกรรม P

การยอมรับนวัตกรรม

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งในองค์การ ซึ่งการยอมรับนวัตกรรมช้าหรือเร็วขึ้น ขึ้นอยู่กับว่า นวัตกรรมนั้นมีประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่ โดยส่วนใหญ่ นั้นจะเป็นประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจเพราะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการผลิต ลดเวลาปฏิบัติงาน หรือ เป็นประโยชน์ในด้านความรู้สึก ซึ่งการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอาจเข้าไปเปลี่ยนแปลงในเรื่องของโครงสร้าง การทำงาน และเกิดประโยชน์ให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว แต่ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะต้องมีความสอดคล้อง โดยสอดคล้องกับค่านิยม สอดคล้องกับ ประสิทธิภาพความคุ้นเคย สอดคล้องกับความต้องการของคน ของกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ระบบการทำงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากว่าการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมีความซับซ้อน ยากที่จะเข้าใจและยอมรับ ย่อมต้องอาศัยเวลานานในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น จึงควรที่จะมีการทดลองใช้กับบางหน่วยงานในปริมาณน้อยๆ ก่อน เพื่อความีผลดีผลเสียอย่างไร ซึ่งในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของธนาคารได้มีการปฏิบัติกับสาขาทดลอง แล้ว เพราะจะทำให้มองเห็นผลที่ออกมาได้อย่างสอดคล้องต้องกัน และนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

ช่องทางการสื่อสาร

ช่องทางการสื่อสาร คือ เครื่องมือหรือวิธีการที่สารถูกส่งไปยังผู้รับสาร โดยใช้สื่อเป็นช่องทางการสื่อสาร คือ

1. สื่อระหว่างบุคคล (Interpersonal media) อาจอาศัยการสื่อสารผ่านตัวผู้บริหารให้ส่งสารผ่านไปยังพนักงานเพื่อเป็นการรับรองให้สารนั้นมีความน่าเชื่อถือ มีความน่าสนใจ และมีความเป็นไปได้มากขึ้น นอกจากนี้ มีเจ้าหน้าที่ของโครงการจะทำหน้าที่เป็นสื่อบุคคลเข้าไปช่วยเผยแพร่ข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบ เกิดความเข้าใจ ก่อให้เกิดการยอมรับและเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้

องค์ประกอบที่สำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บุคคล ข่าวสาร และผลที่เกิดขึ้น บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยตรงอย่างน้อยที่สุด ประกอบด้วยผู้ส่งสารกับผู้รับสาร โดยอาจผลัดกันเปลี่ยนกันรับและส่งข่าวสาร ข่าวสารในกระบวนการมีทั้งข่าวสารที่เป็นวัจนะ และอวัจนสาร ส่วนผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นได้ทั้งในรูปของการเพิกเฉย ปฏิเสธ หรือตอบรับข่าวสาร (จาระไน แกลโกศล, 2531) ทั้งนี้การสื่อสารแบบการเผชิญหน้า (Face to face communication) หรือไม่เผชิญหน้าก็ได้ และการพูดปากต่อปากบอกกันต่อๆ ไป (Grapevine) ใน

รูปการสนทนาพูดคุยกันเป็นการสื่อสารเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจระหว่างบุคคลต่างๆ ในสังคม เช่น การประชุม โดยการจัดอบรมสัมมนาภายในหรือภายนอกองค์กร ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่า ต้องการให้อะไรแก่คนในองค์กร

อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการสื่อสารระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุ 2 ประการคือ อุปสรรคภายในและอุปสรรคภายนอก

- อุปสรรคภายใน ได้แก่ ทักษะและความสามารถในการสื่อสารของผู้สื่อสารและผู้รับสาร เช่น ความสามารถในการใช้คำพูด การเน้นคำ การใช้ท่าทางประกอบการพูด การประสานสายตากับคู่สนทนา ถ้าทักษะทางการสื่อสารมีน้อยก็จะมีผลทำให้เกิดการล้มเหลวในการสื่อสารได้คือ พูดกัน ไม่รู้เรื่องนั่นเอง

- อุปสรรคภายนอก เกิดจากสภาพแวดล้อมในขณะที่มีการสื่อสารไม่เอื้ออำนวยต่อการสื่อสาร ทำให้เกิดการรบกวนทั้งการพูดและการฟังของผู้สื่อสาร เช่น มีผู้อื่นมาพูดแข่งตลอดเวลา หรือมีเสียงเครื่องยนต์มารบกวนในช่วงที่มีการสื่อสารกัน ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจึงขึ้นอยู่กับว่าผู้สื่อสารเป็นอย่างไรและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือไม่ การสื่อสารระหว่างบุคคลให้ได้ผลจึงต้องกระทำให้ถูกต้องกับสภาพแวดล้อมและเวลาที่ใช้สื่อสาร

2. สื่อเฉพาะกิจ(Specialized media) เป็นสื่อมวลชนประเภทหนึ่งที่ผลิตขึ้นมาเพื่อใช้ติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ เพื่อช่วยถ่ายทอดข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบในระยะเวลาอันรวดเร็ว การใช้สื่อเฉพาะกิจ ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การรับข่าวสารของพนักงานไม่หยุดชะงัก รูปแบบของสื่อที่ใช้อาจเป็นวีดิทัศน์ หรือสื่อผสม

สื่อเฉพาะกิจเพื่อใช้ในงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรในเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดทางการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กรให้อยู่รอด เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจะมีข่าวสารเรื่องราวต่างๆ มากระทบองค์การที่นำการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมาใช้ในองค์กรตลอดเวลา ทั้งนี้จึงมีโอกาให้เกิดภาพลบได้ ทำให้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องใช้องค์การประชาสัมพันธ์ขององค์กรมาช่วยให้องค์การอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า Ultrastability สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ต้องมีการใช้อย่างผสมผสานกันตามลักษณะงานและเหมาะสม เช่น การประชุม (Meeting) ป้ายประกาศ, วารสารภายในองค์กรในรูป Reengineering news เป็นต้น ดังนั้นสื่อเฉพาะกิจที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การประชุม ป้ายประกาศ วารสารภายในองค์กร และสื่อเฉพาะกิจอื่นๆ

ทั้งนี้การใช้สื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในองค์กร จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความเหมาะสมตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่จะรับเรื่องราวจากสื่อ สามารถสื่อสารแพร่กระจายถึงผู้รับได้จำนวนมาก โดยครอบคลุมกลุ่มผู้รับได้ทั่วถึง และรวดเร็ว โดยสื่อที่เปิดรับการเผยแพร่ขององค์กร ได้สะดวกเต็มที่ ไม่จำกัดเนื้อหา เวลา เช่น วารสารภายใน องค์กร ป้ายประกาศ การประชุม เป็นต้น

3. สื่อมวลชน (Mass Media) เป็นตัวกลางในการนำข่าวสารผ่านไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เป็นมวลชน ซึ่งมีอำนาจไม่แน่นอน สื่อมวลชนถือเป็นสถาบันที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการเผยแพร่ข่าวสาร ไปสู่มวลชนตลอดอาณาบริเวณกว้างขวางในเวลาใกล้เคียงกัน หรือในเวลาเดียวกันโดยใช้วิธีการสื่อสารด้วยสื่อ (mediated communication) เมื่อพูดถึงสื่อมวลชนโดยทั่วไปจะหมายถึง หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ หรือ สื่ออื่นๆ ที่มุ่งเน้นการส่งข่าวสารไปยังมวลชน

การสื่อสารมวลชนเป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีบุคคลจำนวนมากเป็นเป้าหมายของการติดต่อสื่อสาร โดยให้ความสำคัญต่อผู้รับสาร ไม่จำกัดจำนวน กล่าวคือ เป็นการสื่อสารในระบบเปิด ประชาชนสามารถเลือกเปิดรับสารจากแหล่งสารได้อย่างกว้างขวาง มีการจัดองค์การในสื่อมวลชนที่ซับซ้อน เนื่องจากต้องอาศัยการเข้ารหัสและการถอดรหัสสารหลายขั้นตอน จึงต้องอาศัยอุปกรณ์และเครื่องมือการสื่อสารจำนวนมาก และใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาช่วยในการสื่อสาร เมื่อมีการแพร่กระจายสารไปอย่างกว้างขวางเนื่องจากผู้รับไม่จำกัดขอบเขต จึงยากต่อการที่จะให้เกิดการตอบสนองจากผู้รับได้ ช่องทางที่ใช้ในสื่อมวลชนมีหลายประเภท การตอบสนองหรือการย้อนกลับ (feedback) ของผู้รับสารจึงมีน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนผู้สื่อสารในกระบวนการทั้งหมด

โรเจอร์ส (Rogers, 1973) ได้กล่าวถึงการสื่อสารที่ใช้ในการเผยแพร่นวัตกรรมว่ามีอยู่ 2 ชนิด คือ สื่อมวลชน และสื่อบุคคล สื่อมวลชนมีความสำคัญในการเพิ่มความรู้และก่อให้เกิดความตระหนักกับทราบเกี่ยวกับนวัตกรรม ส่วนสื่อบุคคลเป็นสื่อที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในขั้นการจูงใจและตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม

โรเจอร์ส และ เมย์เน็น (Rogers and Meynen, 1969) ได้ทำการวิจัยเมื่อปี ค.ศ.1965 ถึงสื่อที่ก่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในการเผยแพร่วัตกรรมในประเทศโคลัมเบีย และพบว่าในการ

เผยแพร่เทคนิคใหม่ๆ นั้น อิทธิพลของสื่อบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรม

แกทซ์ และ ลาซาร์เฟลด์ (Katz and Lazarsfeld, 1955) ก็เห็นพ้องกันว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการทำให้ผู้รับสารยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติยอมรับที่จะร่วมมือปฏิบัติมากที่สุด

สำนักงานวิจัยการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยยูทาห์ (Erwin P. Bettinghaus, 1968) วิจัยพบว่า การใช้สื่อหลายประเภทจะช่วยให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการโน้มน้าวใจ โดยเฉพาะการเผยแพร่นวัตกรรมที่สลับซับซ้อน เข้าใจยาก การใช้ทั้งสื่อมวลชนและสื่อบุคคลเสริมซึ่งกันและกันจะให้ประสิทธิผลมาก

นอกจากนี้ผู้ศึกษาเกี่ยวกับการเผยแพร่รณรงค์ยังพบว่าสื่อประเภทต่างๆ มีอิทธิพลแตกต่างกันในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการในการตัดสินใจที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม เช่น สื่อมวลชนมีอิทธิพลมากที่สุดในการให้ความรู้ แต่สื่อระหว่างบุคคลมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เป็นต้น การจงใจให้ใช้การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในองค์กรนั้น ถ้าใช้สื่อบุคคลก็น่าจะมีอิทธิพลต่อการยอมรับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน โดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร แต่ถ้าใช้การโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ก็จะทำให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน มากกว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมของคนในองค์กร

ช่วงระยะเวลา

ช่วงระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเผยแพร่รณรงค์ 3 สถานการณ์ คือ สถานการณ์ที่ 1 เป็นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่ง E.M.Rogers และ F.F.Shoemaker เห็นว่า กระบวนการยอมรับนวัตกรรมมี 5 ขั้นตอนใหญ่ๆ ดังนี้ คือ

1. ขั้นต้นตัวหรือรับทราบ (Awareness) เป็นขั้นแรกที่บุคคลรับรู้ความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรือวิธีปฏิบัติใหม่ๆ เริ่มจากการที่บุคคลทราบถึงนวัตกรรมและพอเข้าใจถึงหน้าที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัว นับเป็นความรู้ที่ช่วยส่งเสริม ส่งผลต่อการยอมรับนวัตกรรมได้ ถ้าหากได้มีความรู้ถึงสิ่งจำเป็นในการใช้นวัตกรรมนั้นๆ อีกทั้งการมีความรู้เกี่ยวกับหลักการ เช่น การมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบสืบพันธุ์ของมนุษย์ ช่วยทำให้เข้าใจวิธีการคุมกำเนิดดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การที่บุคคลมีทัศนคติ และความเชื่อเกี่ยวกับนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการยอมรับนวัตกรรมได้ กล่าวคือ ถ้าหากว่านวัตกรรมนั้นไม่เกี่ยวข้องหรือมีประโยชน์ต่อตนเองแล้วความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

นั้นจะหยุดอยู่แค่ขั้นความรู้เท่านั้น การรับทราบถึงนวัตกรรมเร็วหรือช้าก็เป็นการยอมรับนวัตกรรมส่วนหนึ่งทั้งนี้การที่บุคคลได้รับการศึกษาสูง อยู่ในสถานะของสังคมสูง การได้มีโอกาสรับการติดต่อคนภายนอกสังคมมากกว่า ช่วยทำให้มีโอกาสได้รับความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม การยอมรับนวัตกรรมเกิดได้ง่าย และรวดเร็วกว่าบุคคลอื่นๆ

2. ขั้นสนใจหรือสนใจ (Interest) เป็นขั้นที่บุคคลจะรู้สึกสนใจในนวัตกรรมนั้นทันทีที่เขาเห็นว่าตรงกับปัญหาที่เขาประสบอยู่ หรือตรงกับความสนใจ และจะเริ่มหาข้อเท็จจริงและข่าวสารมากขึ้นจนบุคคลมีความรู้ลึกซึ้งพ้องกับนวัตกรรมมากขึ้น โดยการแสวงหาข่าวสารเพิ่มเติมด้วยวิธีการต่างๆ กันเพื่อนำมาสนับสนุนทัศนคติ และความเชื่อของตนที่มีต่อนวัตกรรม เช่น การได้พบปะเพื่อนที่มีคุณลักษณะเหมือนๆ กัน ช่วยทำให้ได้ข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น ประกอบกับการพิจารณาถึงผลดีผลเสียของการใช้นวัตกรรม เช่น เรื่องความเข้ากันได้ความยุ่งยาก สลับซับซ้อน และการสามารถสังเกตเห็นผลของนวัตกรรมได้ เป็นต้น เพื่อสนองตอบความอยากรู้ของตนเอง

3. ขั้นประเมินผลหรือตัดสินใจ (Evaluation) ในขั้นตอนนี้บุคคลจะพิจารณาว่านวัตกรรมนั้นจะมีความเหมาะสมกับเขาหรือไม่ จะให้ผลคุ้มค่าเพียงใด เป็นการตัดสินใจเลือกได้เพียงทางเดียวเท่านั้น คือ การยอมรับนวัตกรรมหรือการปฏิเสธนวัตกรรม โอกาสที่บุคคลจะตัดสินใจเลือกยอมรับนวัตกรรมใดๆ เพิ่มขึ้น ถ้าหากได้มีการทดลองใช้นวัตกรรม ถึงแม้จะเป็นการทดลองเพียงส่วนย่อยๆ ก็ตาม หรือจากการเห็นผลที่ผู้อื่นทดลองนวัตกรรม หลังจากที่ได้ศึกษานวัตกรรมนั้นมาระยะหนึ่งแล้วนวัตกรรมนั้นมีความยากและข้อจำกัดสำหรับเขาเพียงใด และจะปรับให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างไร แล้วจึงตัดสินใจว่าจะทดลองใช้ความคิดใหม่ๆ นั้นหรือไม่

4. ขั้นนำไปใช้หรือทดลอง (Implementation/Trial) เป็นขั้นตอนที่บุคคลได้ผ่านการไตร่ตรองมาแล้วและตัดสินใจที่จะทดลองปฏิบัติตามความคิดใหม่ๆ ซึ่งอาจทดลองเพียงบางส่วนหรือทั้งหมด การทดลองปฏิบัตินี้เป็นเพียงการยอมรับนวัตกรรมชั่วคราว เพื่อดูผลว่าควรจะตัดสินใจยอมรับโดยถาวรหรือไม่

5. ขั้นยอมรับปฏิบัติหรือยืนยัน (Adoption) ถ้าการทดลองของบุคคลได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ก็จะยอมรับความคิดใหม่ๆ อย่างเต็มที่และขยายการปฏิบัติออกไปเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง หลังจากที่บุคคลยอมรับนวัตกรรมแล้ว เพื่อให้เป็นการยืนยันหรือสนับสนุนในการตัดสินใจของตนเอง จึงเกิดการแสวงหาข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นเพิ่มเติม การได้รับข่าวสารที่ดีเกี่ยวกับนวัตกรรมในภายหลังเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจความเชื่อและทัศนคติที่ดีต่อนวัตกรรม ทำให้การยอมรับนวัตกรรมเป็นไปด้วยดีในทำนองเดียวกันถ้าหากข่าวสารที่ผู้ใช้นวัตกรรมได้รับภายหลัง

ชี้ให้เห็นถึงความไม่เหมาะสม ไม่เกิดผลดีไปกว่าสิ่งที่เคยใช้แต่เดิมใช้แล้วเกิดผลเสีย เป็นสาเหตุที่ทำให้เลิกการยอมรับนวัตกรรมได้ รวมไปถึงการเปลี่ยนไปใช้นวัตกรรมใหม่ที่เห็นว่าดีกว่าเดิม

สถานการณ์ที่ 2 ความรวดเร็วหรือความช้าในการยอมรับนวัตกรรมและประเภทของผู้รับนวัตกรรม โรเจอร์ส (Rogers, 1983) ได้จำแนกลักษณะของบุคคลที่มีต่อการยอมรับนวัตกรรมออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. กลุ่มนวัตกรหรือผู้นำทางนวัตกรรม (Innovators) บุคคลในกลุ่มนี้เป็นพวกหัวก้าวหน้าหรือพวกล้ำยุคล้ำสมัย มีความตื่นตัวในการทดลองความคิดใหม่ๆ ความสนใจนี้จะทำให้เขาโดดเด่นจากบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม และมีความสัมพันธ์กับโลกภายนอกมากกว่าคนอื่นๆ ผู้นำทางนวัตกรรมจะมีบทบาทสำคัญในกระบวนการการแพร่กระจาย ในการริเริ่มนำเอานวัตกรรมใหม่ๆ จากภายนอกของระบบสังคมมาใช้ ดังนั้นผู้นำทางนวัตกรรมเองก็จะมีบทบาทเป็นผู้เฝ้าประตู (Gate keeping role) ในการไหลของข้อมูลข่าวสารในระบบสังคมนั้นด้วย

2. กลุ่มผู้ยอมรับนวัตกรรมได้ง่าย (Early Adopters) บุคคลในกลุ่มนี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบสังคมในท้องถิ่นมากกว่าผู้นำทางนวัตกรรม และมีความเป็นคนของท้องถิ่นมากกว่า (Localities) อีกทั้งมีระดับของการเป็นผู้นำทางความคิดมากที่สุดในระบบสังคมนั้น ผู้ยอมรับนวัตกรรมได้ง่ายนี้จะทำหน้าที่ตรวจเช็คนวัตกรรมหลายครั้งก่อนที่จะมีการใช้ความคิดใหม่ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะมองดูบุคคลที่มีลักษณะยอมรับนวัตกรรมได้ง่ายในกลุ่มนี้ให้เป็นตัวแทนหรืออาสาสมัครให้เพื่อเร่งรัดให้มีกระบวนการแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว เนื่องจากบุคคลในกลุ่มนี้มีความใกล้ชิดกับลักษณะความเป็นนวัตกรรมมากหรือเป็นพวกที่ตามแฟชั่น

3. กลุ่มคนส่วนใหญ่ (Early Majority) บุคคลในกลุ่มนี้ถือเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุด ซึ่งตัดสินใจยอมรับสิ่งใหม่ก่อนสมาชิกโดยเฉลี่ยในสังคม มีความสัมพันธ์โดยสม่ำเสมอกับกลุ่มเพื่อน แต่จะไม่ค่อยได้เป็นผู้นำ และจะอยู่ในส่วนกลางที่เป็นตัวเชื่อมกลุ่มที่ยอมรับง่ายและกลุ่มที่ยอมรับช้า กลุ่มนี้จะใช้เวลาไตร่ตรองศึกษาและเรียนรู้นวัตกรรมเป็นเวลานาน และมีลักษณะการยอมรับแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยคอยดูผลการใช้นวัตกรรมจากกลุ่มแรกๆ ก่อน เมื่อแน่ใจว่าใช้ได้ผลแล้วจึงจะยอมรับมาปฏิบัติ ดังนั้นการเสนอนวัตกรรมในกลุ่มนี้จึงจำเป็นต้องใช้แรงกระตุ้นจึงจะตัดสินใจคล้อยตามได้ง่าย บุคคลพวกนี้จะเป็นพวกที่กลัวตกยุค

4. กลุ่มยอมรับช้า (Late Majority) กลุ่มนี้จะยอมรับความคิดใหม่ๆ หลังจากคนส่วนใหญ่ยอมรับไปแล้วในระบบสังคม การยอมรับอาจเกิดจากทั้งความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจและการเพิ่มความกดดันทางด้านอื่นๆ ในสังคมมีมากขึ้น บุคคลในกลุ่มนี้จะไม่มีความหวั่นวิตกต่อที่จะสูญเสียผลประโยชน์ หรือมองไม่เห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงวิทยาการใหม่ๆ จึงยึดมั่นอยู่ในวิธี

เดิม และอาจมีความรู้สึกในเชิงต่อต้านด้วย บุคคลกลุ่มนี้ต้องใช้ความพยายามและเวลาในการโน้มน้าวใจให้เห็นอย่างชัดแจ้งถึงคุณประโยชน์และผลที่จะได้รับจากการยอมรับนวัตกรรมอย่างมาก เนื่องจากบุคคลในกลุ่มนี้จะเป็นพวกที่สมถะ

5. กลุ่มล่าหลัง (Laggards) เป็นกลุ่มที่ก้าวไปไม่ทันกลุ่มอื่นๆ เนื่องจากเรียนรู้วัฒนธรรมและสิ่งใหม่ๆ ไม่ดีพอ โดยทั่วไปจะมีอายุมาก มีสติปัญญาต่ำ เกียจคร้าน เฉื่อยชา รักความสะดวกสบาย ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง จึงพอใจเฉพาะในสิ่งที่ตัวเองทำอยู่ นักส่งเสริมต้องใช้พลังในการติดต่อสื่อสาร โน้มน้าวใจ ต้องคอยเคี่ยวเข็ญอย่างมาก

สถานการณ์ที่ 3 อัตราการยอมรับนวัตกรรมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของนวัตกรรม โดยพิจารณาจากระยะเวลาที่สมาชิกของระบบสังคมจำนวนหนึ่งต้องใช้ในการยอมรับนวัตกรรม ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามสภาพของสังคม สภาพแวดล้อมของสังคม Rogers ได้ให้ความหมายของคำว่า “อัตราการยอมรับ” (Rate of Adoption) คือ ความเร็วที่สัมพันธ์กันกับการยอมรับของสมาชิกในระบบสังคมนั้น อัตราการยอมรับปกติจะวัดจากความยาวนานของเวลาและเปอร์เซ็นต์ของสมาชิกของระบบสังคมในการยอมรับนวัตกรรมนั้น

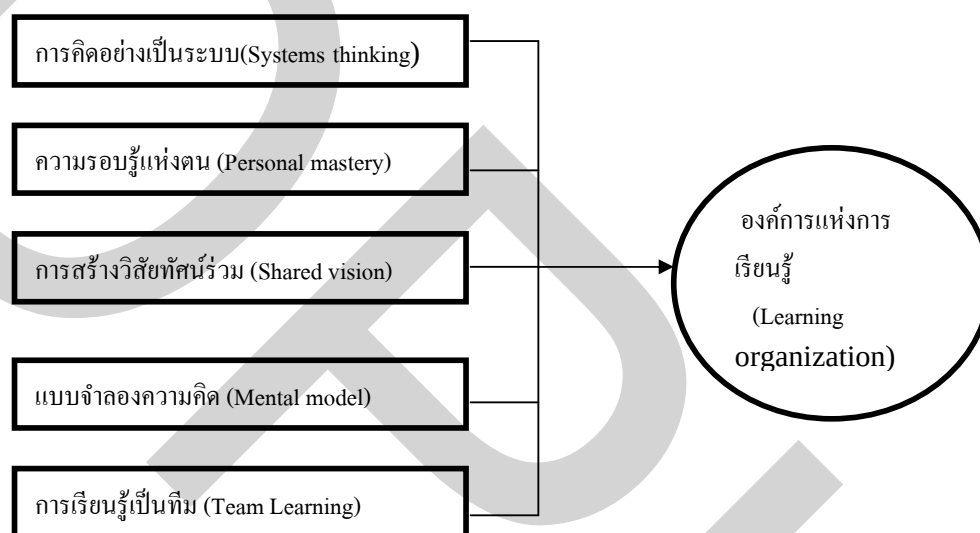
สมาชิกภายในระบบสังคม

ในการที่จะนำนวัตกรรมเข้ามาเผยแพร่สู่สมาชิกในระบบสังคมนั้น ต้องศึกษาก่อนว่าโครงสร้างของสังคมเป็นอย่างไร บรรทัดฐานมีอิทธิพลต่อการเผยแพร่วัตกรรมเป็นอย่างไร บทบาทของผู้นำทางความคิดเป็นอย่างไร และประเภทของการตัดสินใจเป็นอย่างไร ในการนี้ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรม (Rogers, 1995) คือ

1. การตัดสินใจโดยเอกชน บุคคลแต่ละคนสามารถเลือกตัดสินใจได้ตามความสมัครใจ โดยไม่ต้องคำนึงถึงการตัดสินใจของสมาชิกคนอื่นๆ
2. การตัดสินใจร่วมกันหรือการตัดสินใจโดยกลุ่ม เมื่อมีการตัดสินใจร่วมกันแล้ว สมาชิกในสังคมทุกคนต้องทำตามการตัดสินใจนั้น
3. การตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ โดยผู้ที่อยู่ในตำแหน่งและฐานะสูงกว่า สมาชิกแต่ละคนจะถูกบังคับให้ยอมรับการตัดสินใจนั้น

จากประเภทของการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมข้างต้นจะพบว่าองค์กรยังขาดความเป็นสังคมเรียนรู้ ซึ่งในปัจจุบันการดำรงอยู่ได้ขององค์กรจะต้องอาศัยกระบวนการแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากสภาพสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เหตุการณ์หลายเหตุการณ์มี

ผลกระทบต่อองค์กร ถึงแม้ว่าเราจะสามารถนำทฤษฎีและหลักการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ก็อาจจะไม่ได้ผล หรืออาจจะล้มเหลว ดังนั้นองค์กรที่จะสามารถดำรงสภาพอยู่ได้จะต้องเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้ทันกับภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนั่นก็หมายถึงว่าองค์กรต้องเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (The Fifth discipline of learning organization) มีดังนี้



แผนภูมิที่ 4 แสดงองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ประการ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ประการ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแผนภูมิที่ 4 มีลักษณะดังต่อไปนี้

ประการที่ 1 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) เป็นเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด โดย ระบบ คือ ส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ จะสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีผลต่อส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในเรื่องของความคิดที่เป็นระบบ เนื่องจากองค์กรทางธุรกิจในปัจจุบันจะมีลักษณะการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่มีขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจน การที่จะพิจารณาข้อมูลเพียงส่วนเดียวของระบบอาจทำให้ผู้พิจารณามองไม่เห็นภาพรวม ซึ่งจะทำให้มองปัญหาไม่ออก หรือแก้ปัญหาได้ไม่สมบูรณ์ โดยเราจะต้องสามารถมองภาพรวมขององค์กรว่าเป็นระบบๆ หนึ่ง จึงจะทำให้องค์กรพัฒนาไปได้

Peter M.Senge (1990) ได้ให้ความหมายของคำว่า การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ไว้ว่า “เป็นวินัยของการมองเห็นภาพโดยรวมทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน” (วิวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543 : 47)

ประการที่ 2 ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนที่ให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบ การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานที่สำคัญ จะเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น และเกิดความรอบรู้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะส่งผลต่อองค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่มีการเรียนรู้เท่านั้น

ประการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด

ประการที่ 4 แบบจำลองความคิด (Mental model) คือ รูปแบบทางความคิดที่เหมาะสม เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อน คือการพยายามที่จะค้นหาตัวเองและนำมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้และสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่เรากำลังค้นหา โดยใช้ความคิด วิจัยญาณที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล เพื่อประเมินสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง และหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

ประการที่ 5 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้ถ้าเกิดในคนคนเดียว จะไม่ทำให้เกิดพลังอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการเรียนรู้ที่จะมีประโยชน์คือ การเรียนรู้เป็นทีม จะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้เกิดการแตกแขนงทางความคิด

การนำเอาการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมาใช้ในองค์กรเป็นการตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรในลักษณะบังคับจากเบื้องบน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร โดยที่คนในองค์กรจะถูกบังคับให้ยอมรับการตัดสินใจ คือ การยอมรับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานนั่นเอง แต่การยอมรับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้คงทนอยู่ได้นานเป็น

ส่วนหนึ่งขององค์การ ต้องให้คนในองค์การยอมรับในลักษณะความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง (อรุณ รักธรรม, 2536)

โดยปกติ อัตราการยอมรับที่เร็วที่สุดมาจากการตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ ในขณะที่เดียวกัน การตัดสินใจโดยเอกชนจะทำให้มีอัตราการยอมรับเร็วกว่าการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งการตัดสินใจดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในองค์การ ก็มาจากการตัดสินใจโดยผู้บริหารสูงสุด ยอมรับให้มีการดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในธนาคาร แต่การยอมรับของ พนักงานภายในธนาคารนั้น อาจเป็นการตัดสินใจยอมรับโดยบุคคลหรือโดยกลุ่มก็ได้

โรเจอร์ส (Rogers, 1962) ได้แบ่ง โครงสร้างของการยอมรับออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1. สิ่งที่มีอยู่เดิม (Antecedents) คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรซึ่งมีอยู่เดิมก่อนการเผยแพร่ นวัตกรรม 2 กลุ่ม ดังนี้

1.1 ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล ได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม ความเชื่อมั่น ความสามารถ ทางสมอง ทักษะความคิดรวบยอด สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ฯลฯ ตลอดจนการติดต่อกับโลกภายนอก และการเป็นผู้นำทางความคิด ซึ่งโรเจอร์สเชื่อว่า มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในการยอมรับ

1.2 การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ ปทัสฐานของระบบสังคมในด้านความ รวดเร็วในการยอมรับ การได้มีโอกาสติดต่อกับบุคคลในวงสังคมอื่นๆ ความรู้สึก ว่า ต้องการนวัตกรรม บรรทัดฐานของสังคม นับเป็นสิ่งที่สนใจที่สำคัญในขณะเดียวกันก็อาจเป็น อุปสรรคต่อการยอมรับได้

2. กระบวนการ (Process) คือ การพัฒนาด้านความคิดตั้งแต่การรับรู้ความสนใจ ประเมินค่า และทดลองจนถึงการยอมรับ ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการ สิ่งสำคัญที่ช่วย กระตุ้นให้กระบวนการนี้ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพหรือยับยั้งให้ช้าลง และมีผลใน ทางตรงข้ามนั้นมีหลายอย่าง เช่น ส่วนที่เกี่ยวกับตัวของบุคคลคนนั้นเอง แหล่งให้ความรู้ การรับรู้ เกี่ยวกับคุณลักษณะของวิทยาการแผนใหม่ได้แก่ประโยชน์ความซับซ้อน ความสอดคล้อง กับ วิธีการที่ทำอยู่เดิม และสามารถทดลองดูได้

3. ผล (Results) คือ ผลลัพธ์ของนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการ เปลี่ยนแปลงสังคมที่เกิดขึ้นหลังจากมีสิ่งประดิษฐ์ คือ นวัตกรรม มีการเผยแพร่ นวัตกรรม และผ่าน กระบวนการยอมรับนวัตกรรมไปจนถึงขั้นการยืนยัน ได้แก่ การยอมรับ หรือเลิกใช้นวัตกรรม ส่วน ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปในทางด้านบวกหรือทางด้านลบย่อมขึ้นอยู่กับว่านวัตกรรมสามารถ สนองตอบต่อความต้องการได้ดีเพียงใด ผลที่เกิดจากนวัตกรรมอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่

เห็นได้ง่าย ชัดเจนหรือเป็นไปได้โดยทางอ้อมแฝงอยู่ โดยที่สมาชิกในสังคมไม่อาจทราบถึงผลได้ชัดเจน ระยะเวลาที่เกิดผลของนวัตกรรมจะเห็นได้ช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับประเภทของสมาชิกสังคม และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งจากการที่ธนาคารไทยพาณิชย์มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานโดยการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ ได้มีการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการยอมรับนวัตกรรมเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรกคือ ขั้นตอนตัวหรือรับทราบ จนปัจจุบันนี้อยู่ในขั้นตอนสุดท้ายคือ ขั้นตอนยอมรับปฏิบัติ เพราะธนาคารได้มีการนำระบบใหม่มาปฏิบัติโดยถาวร และได้มีการขยายการปฏิบัติงานไปสู่สาขาต่างๆ ของธนาคารจนกว่าจะครบทุกสาขาทั่วประเทศ

ลักษณะของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้คือ

1. เป็นการรวบรวมหลายๆ งานเข้ามาเป็นงานเดียว เพื่อเป็นการลดปริมาณเอกสารที่เกี่ยวข้องระหว่างหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเท่ากับเป็นการลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ขจัดปัญหาความล่าช้าในการทำงาน มีผลทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และในขณะเดียวกันเป็นการลดค่าใช้จ่ายต่อเดือน เพราะจำนวนพนักงานและระยะเวลาในการทำงานลดลง

2. เป็นกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ กล่าวคือ หน้าที่ของพนักงานในการทำงานที่จะเพิ่มขึ้นจากการทำงานตามหน้าที่ รวมถึงการมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำควบคู่กันไป แทนที่จะต้องให้หัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ ผลดีคืองานไม่ล่าช้า พนักงานมีอำนาจตัดสินใจมากขึ้น มีการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าดีขึ้น

3. มีการจัดลำดับขั้นตอนของงานต่างๆ ตามความเป็นจริง ซึ่งอาจทำพร้อมกันหลายๆ อย่าง แทนที่จะเป็นการจัดลำดับงานตามความนึกคิด ซึ่งมักเป็นผลให้การทำงานช้าลง เพราะต้องรอคอยงานซึ่งกันและกัน

4. มีรูปแบบของกระบวนการทำงานได้หลายๆ รูปแบบ โดยรวมลักษณะงานทั้งที่เป็นขั้นตอนธรรมดา ขั้นตอนพิเศษ และขั้นตอนยกเว้นเข้าไปอยู่ในกระบวนการเดียวกันเพื่อรองรับกับทุกสถานการณ์มาเป็นรูปแบบกระบวนการทำงานที่มีรูปแบบความยากง่ายแตกต่างกันไปตามสถานการณ์และปรับสภาพได้

5. จัดให้มีการทำงานเฉพาะในงานที่เหมาะสมเท่านั้น มีการรวมงานเดิม ซึ่งอาจแยกกันอยู่เข้ามาไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

6. มีการตรวจสอบและควบคุมการทำงานน้อยลง เพราะมีการรวมงานเข้ามาไว้ด้วยกัน และจะไม่ทำกระบวนการทำงานใดที่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม การควบคุมจะมีคุณค่าได้โดยเป็นการควบคุมแบบผสม

7. มีการลดจุดติดต่อประสานงานภายนอก คือ เป็นการลดจุดประสานจะเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งของข้อมูลทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. มีผู้จัดการเฉพาะกิจเป็นผู้รับผิดชอบต่อลูกค้าโดยตรง ในกระบวนการทำงานทั้งหมด กล่าวคือ ผู้จัดการเฉพาะกิจจะทำหน้าที่เป็นกันชนระหว่างลูกค้ากับกระบวนการทำงานภายใน

9. มีรูปแบบผสมระหว่างการรวมและการกระจายอำนาจ กล่าวคือ ใช้ทั้งวิธีการกระจายและรวมอำนาจในขณะเดียวกัน ทั้งนี้เป็นเพราะวิทยาการสารสนเทศช่วยให้ทั้ง 2 วิธีได้ในขณะเดียวกัน โดยมีจุดศูนย์กลางข้อมูลลูกค้าเป็นแหล่งข้อมูลรวม

ผู้มีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะประกอบไปด้วยบุคคลผู้มีส่วนร่วม ดังนี้คือ

1. Leader หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีอำนาจสั่งการและชักชวนให้มีการจัดทำ การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
2. Process owner หมายถึง ผู้จัดการที่มีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานที่จะมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
3. Reengineering team หมายถึง ทีมทำงานของพนักงานซึ่งตกลงใจรวมกันปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
4. Steering committee หมายถึง คณะกรรมการที่มีหน้าที่ดูแลการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
5. Reengineering car หมายถึง ผู้รับผิดชอบในการดูแลด้านเทคนิคสำหรับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

วิธีการจัดทำ การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมีวิธีการจัดทำ ดังนี้คือ

1. การตั้งชื่อให้เข้ากับกระบวนการทำงานเพื่อให้รู้จุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดของงานโดยใช้ชื่อที่บ่งบอกให้รู้ถึงงานที่ทำตั้งแต่เริ่มต้นและสิ้นสุด เช่น กระบวนการจัดทำคำขอสินเชื่อจนถึงอนุมัติสินเชื่อ
2. การสร้างแผนภูมิกระบวนการทำงานเพื่อให้รู้สายการทำงานในองค์กร

3.การเลือกกระบวนการทำงานที่จะจัดรูปแบบใหม่เป็นวิธีการคัดเลือกกระบวนการทำงานที่จะทำการจัดรูปแบบใหม่ โดยพิจารณาจากความสำคัญ 3 ประการ คือ

-เป็นกระบวนการที่ความบกพร่องในการทำงาน โดยพิจารณาจากสภาพความเป็นจริง

-เป็นกระบวนการสำคัญที่มีผลกระทบต่อลูกค้า โดยพิจารณาถึงผลกระทบหรือความพอใจที่ลูกค้าได้รับจากกระบวนการทำงานต่างๆ

- เป็นกระบวนการที่อยู่ในสภาพพร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

4.การทำความเข้าใจในกระบวนการทำงานเดิม และจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่เพื่อให้ทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานนั้นอย่างเพียงพอและสามารถนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

วิธีสร้างความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

องค์กรสามารถสร้างความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานได้โดยการชักชวนพนักงานให้เกิดความเห็นชอบร่วมกันในการทำเพื่อเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยใช้วิธีการทำรายงานสภาพการณ์ปัจจุบัน คือ สภาพการณ์ธุรกิจและความเปลี่ยนแปลงที่ธุรกิจยอมรับ และกำหนดเป้าหมายของธุรกิจ คือ รูปแบบที่ธุรกิจต้องการจะเป็น

ผลของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนงาน (Job change) กล่าวคือ ทุกคนร่วมกันทำงานในกระบวนการทั้งหมดให้สำเร็จ พนักงานจะมีความรู้สึกที่ดี และมองว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญในการเจริญเติบโตขององค์กร จะพยายามเรียนรู้ และศึกษาพัฒนาสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

2. หน่วยงานเปลี่ยนไป (Work units change) ซึ่งจากเดิมคือ ต่างคนต่างทำไปตามบทบาทและความรับผิดชอบมาเป็นการรวมทีมใหม่ของพนักงานเพื่อการปรับปรุงหรือเพื่อนำแนวคิดใหม่เข้ามาในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของโครงสร้างการบริหาร การจัดองค์กร เป็นต้น

3. บทบาทของพนักงานเปลี่ยนไป (People's roles change) พนักงานได้รับการมอบหมายให้สามารถตัดสินใจ และกระทำได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น เพราะตามหลักการของการจูงใจ กล่าวว่า งานที่ทำหายเป็นสิ่งที่จูงใจได้ดีที่สุด

4. การเตรียมงานเปลี่ยนไป (Job preparation change) การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน จะเปลี่ยนแนวจากการฝึกอบรมมาเป็นการให้การศึกษาแทน เพราะการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถโดยสอนว่าจะต้องทำอะไร แต่การศึกษาจะเป็นการเพิ่มให้คนเหล่านั้นรู้ว่า “ทำไม” จะต้องทำแบบนั้นๆ ด้วย เพราะพนักงานจะต้องเป็นผู้ที่ “คิดเป็น” และ “ทำเป็น” ด้วย เพื่อให้สามารถมีความสุขกับงานได้ ตราบใดที่ยังมีความคิดในการใฝ่ศึกษา (จุฬา เทียนไทย, 2538) เพราะการให้ความรู้ช่วยสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนในข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ซึ่งจะเกิดความเชื่อ และนำไปสู่พฤติกรรมการยอมรับ

5. การมุ่งเน้นวิธีการวัดผลและค่าตอบแทนเปลี่ยนไป (Focus of performance measures and compensation shifts) เป็นการประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน ถูกกำหนดโดยคุณค่าของงานที่พนักงานได้กระทำขึ้น คือ มุ่งที่ผลของงานมากกว่าประเภทหรือตำแหน่งงาน

6. เกณฑ์ความก้าวหน้าเปลี่ยนไป (Advancement criteria change) เป็นการส่งเสริมบุคคลที่มีความสามารถและธุรกิจจะจ่ายค่าตอบแทนให้กับผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ส่วนการเลื่อนตำแหน่งนั้นจะพิจารณาตามความสามารถเป็นสำคัญ

7. ค่านิยมเปลี่ยนไป (Values change) กล่าวคือ แนวทางการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะมีผลกระทบต่อค่านิยมของพนักงาน ตลอดจนผู้บริหาร เพราะปรัชญาของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานกำหนดไว้ว่าพนักงานจะต้องทำงานเพื่อลูกค้าไม่ใช่เพื่อยายจ้าง ดังนั้นความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องยึดถือว่าสำคัญที่สุด เพราะลูกค้าเป็นตัวกำหนดความอยู่รอดของพนักงาน

8. ผู้บริหารเปลี่ยนไป (Managers change) แนวทางการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมีผลให้ลักษณะงานของผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนไปจากเดิมที่คอยกำกับควบคุมดูแล มาทำหน้าที่เป็นผู้คอยชี้แนะช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นผู้ชี้แนะให้กับผู้ด้อยความรู้และประสบการณ์และเป็นผู้เตรียมทรัพยากร ตลอดจนเป็นผู้ตอบคำถามให้แก่พนักงานที่ต้องการความช่วยเหลือ

9. โครงสร้างองค์การเปลี่ยนไป (Organizational structures change) โดยเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างจากสายงานบังคับบัญชาที่โยงใยซับซ้อนหรือตามระดับชั้นของการบังคับบัญชาเป็นโครงสร้างขององค์การที่มีรูปแบบราบเรียบ (Flatter organizations)

10. นักบริหารเปลี่ยนไป (Executives change) กล่าวคือ จากเดิมนักบริหารเป็นผู้ที่คอยติดตามผลมาเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ซึ่งผู้นำที่กล่าวนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวและชักจูงให้พนักงานเกิดความเชื่อถือตามคำพูดที่ตนพูดออกไปเพราะผู้บริหารจะต้องมีความ

รับผิดชอบเกี่ยวกับกระบวนการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานทั้งหมด ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (จุฑา เทียนไทย, 2538)

ตัวอย่างของบริษัทที่ประสบผลสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในบริษัท (เศรษฐชัย ศรีวิระกุล, 2537: 118-120) คือ บริษัท โกดัก (Kodak)

บริษัท โกดัก ใช้ระบบ party sequential และ party parallel ในกระบวนการพัฒนาและประดิษฐ์สินค้าใหม่ กล่าวคือ ใช้ระบบ parallel design ในการออกแบบตัวกล้อง คือ ทุกชิ้นส่วนของกล้องจะได้รับการออกแบบพร้อมๆ กันไป แต่มักเกิดปัญหาในเรื่องของความสัมพันธ์กันของแต่ละชิ้นส่วนและใช้ระบบ sequential ในการออกแบบเครื่องมือผลิตชิ้นส่วน

ทางบริษัท โกดัก ต้องการทำการปรับเปลี่ยนในกระบวนการพัฒนาและประดิษฐ์สินค้าให้สามารถวางตลาดสินค้าใหม่ได้รวดเร็วเพื่อแข่งขันกับบริษัท ฟูจิ (Fuji) ซึ่งเป็นคู่แข่งให้ได้ ทางบริษัท โกดัก จึงได้ใช้กระบวนการพัฒนาลินค้าใหม่ที่เรียกว่า concurrent engineering ซึ่งผลที่ได้รับจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานครั้งนี้ก็คือ สามารถลดเวลาตั้งแต่การออกแบบสินค้าใหม่จนถึงการผลิตลงได้เกือบ 50 % และลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลงได้ 25 % เนื่องจากฝ่ายผลิตสามารถเตรียมงานได้ก่อนล่วงหน้า ทำให้การวางแผนงานการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

สำหรับอีกบริษัทที่ประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานภายในบริษัทก็คือ บริษัท ฮอลล์มาร์ค (Hallmark) ที่ต้องการจะลดระยะเวลาการทำงานนับตั้งแต่การวิจัยความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับบัตรอวยพรและการผลิตสินค้าใหม่ตามต้องการของลูกค้าจนถึงการส่งสินค้าไปสู่ร้านค้าเพื่อขายปลีก

ดังนั้นบริษัทจึงต้องการทราบข้อมูลความต้องการของลูกค้า การพยากรณ์การขาย และส่งเสริมการขาย เพื่อนำไปปรับปรุงทางฝ่ายโรงพิมพ์ที่มีหน้าที่ในการผลิตบัตรอวยพรออกมาให้มีประสิทธิภาพในการผลิตและบริหารต้นทุนที่ใช้ในการผลิตแต่ละครั้ง

ทางบริษัท ฮอลล์มาร์ค แก้ไขปัญหาโดยการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ขึ้น เมื่อได้กำหนดเป้าหมายและวิธีการ พร้อมประเมินผล ตามลำดับความสำคัญและทำความเข้าใจกับทุกคนเพื่อให้ปฏิบัติตามโดยใช้เอกสารเป็นสื่อกลางเพื่อบ่งบอกถึงความเชื่อ ค่านิยมและเป้าหมาย

ซึ่งผลที่บริษัทได้รับจากการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานครั้งนี้ ก็คือ บริษัทมีผลงานดีขึ้น พนักงานทำงานได้ดีขึ้น สามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่อไปนี้

-ระยะเวลาในการทำงานต่อชิ้นลดลง กระบวนการทำงานเร็วขึ้นมีการติดต่อสื่อสารโดยตรง ทำงานได้ดีขึ้น

- ทีมงานจะเป็นผู้พิจารณาเอง
- มีการใช้ Technology-point of Sale Information (bar codes) ช่วยในการส่งข้อมูล

การตลาด

- ช่วยให้พนักงานสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีขึ้น
- ทำให้มีการยอมรับระหว่างพนักงานว่าเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดอยู่กับที่
- เป็นกระบวนการ Top-down process ซึ่งจะต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนพร้อมเหตุผล เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันว่าหากยังคงทำงานในหน้าที่ตามแบบเดิมแล้วก็ไม่อาจปรับตัวเข้ากับความต้องการของตลาด

เมื่อบริษัท โฮลล์มาร์ค ได้ทำการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ บริษัทพบว่าสิ่งที่ผู้บริหารมักมองข้ามและละเลย ก็คือ

- การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำซึ่งเป็นการป้องกันการขัดขวางหรือความไม่เข้าใจของพนักงาน
- การให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ในระหว่างผู้บริหารระดับสูงด้วยกันและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ
- วัตถุประสงค์ ต้องแน่นอน วัดผลได้
- การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ถือเป็นวิถีชีวิตที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เป็นเรื่องเฉพาะกิจหรือเฉพาะกาล

กลยุทธ์เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบใดจึงจะเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คำว่า “การเปลี่ยนแปลง” ในทุกวันนี้เป็นสภาพการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงพยายามหาวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อจะได้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นไปตลอดเวลา วิธีการนี้จะทำให้องค์กรเป็นฝ่าย “รุก” (Proactive) คือการวิ่งเข้าหาความเปลี่ยนแปลง มากกว่าเป็นฝ่าย “รับ” (Reactive) คือ ปฏิกริยาตอบสนองจากการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมและให้ข้อมูลต่างๆ มากขึ้น โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นพนักงานส่วนใดในองค์กร ผู้บริหารกำลังหาวิธีการที่จะทำให้พนักงานมีอิสระมากขึ้น เพื่อให้พนักงานเต็มใจและมีแรงจูงใจที่จะทำงานอยู่เบื้ององค์การต่อไป นอกจากนี้ยังพยายามหาหนทางให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมากขึ้น ขณะเดียวกันก็พยายามศึกษาหาหลักเกณฑ์ต่างๆ ในทางการบริหารเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ธนาคารในฐานะที่เป็นองค์กรที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และต้องเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ธนาคารต้องนำการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมาใช้ในองค์กรเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบกับความสามารถที่จะลดต้นทุนการทำงานต่อหน่วยลงได้ โดยการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของสาขาให้มีความคล่องตัว ในการให้บริการที่เรียกว่า one stop service เป็นการให้บริการทุกขั้นตอนเสร็จ ณ จุดเดียว โดยพนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ดร.กริช สืบสนธิ์ (2521) ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” หมายถึง วิถีชีวิต การใช้ชีวิตและความเป็นอยู่ของกลุ่ม ซึ่งอยู่ในสภาวะการณ์สื่อสารระบบเปิด คือ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างสมาชิกกลุ่ม มีการเรียนรู้ รับข่าวสารจากภายนอกองค์กร ดังนั้น วิถีชีวิตจึงมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวไปได้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ในหลายองค์กรวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งหรือวิถีชีวิตที่บุคลากรยึดมั่นจนกลายเป็นกฎเกณฑ์ในทางปฏิบัติ ยังคงอยู่เป็นเวลานานไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นกฎเกณฑ์ที่ยึดถืออยู่และไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ย่อมเป็นกฎที่มีค่า เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวขององค์กร ถ้าทุกคนยึดมั่นก็จะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ

พจนานุกรมเวปสเตอร์ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมว่า “รูปแบบพฤติกรรมของมนุษย์ที่ผสมผสานความคิด การกระทำ คำพูด และสิ่งที่มนุษย์สร้างสรรค์เข้าด้วยกัน วัฒนธรรมขึ้นอยู่กับความสามารถของมนุษย์ที่จะเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้แก่คนรุ่นต่อไป” วัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตขององค์กรมีอิทธิพลกระทบถึงระบบการสื่อสาร การบริหาร การจัดการ การผลิต

บางองค์กรวัฒนธรรมจะแตกกระจายและยากที่จะเห็นเมื่อมองจากภายนอก แต่บางองค์กรมีวัฒนธรรมที่ฝังรากแน่นลึกและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ พนักงานทุกคนรู้เป้าหมายขององค์กรและทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น และไม่ว่าวัฒนธรรมนั้นจะอ่อนหรือแข็งแกร่งสักปานใด วัฒนธรรมมีอิทธิพลมีอำนาจเหนือองค์กรนั้น มีผลกระทบต่องานทุกอย่างนับตั้งแต่คนที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ต่อการตัดสินใจจนถึงการทำงาน ดังนั้นการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ผูกพันและฝังรากลึกไว้อย่างต่อเนื่องไม่เพียงแต่องค์กรจะมีวัฒนธรรมอันแข็งแกร่ง แต่องค์กรต่างเชื่อมโยงผูกพันกัน และลักษณะความผูกพันจะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งเป็นแรงผลักดันอยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กร (Deal & Kennedy, 1982)

ค่านิยม

รากฐานของวัฒนธรรมคือค่านิยม ซึ่งเป็นหลักปรัชญาที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ค่านิยมจะบอกแนวทาง พฤติกรรมที่ควรปฏิบัติประจำวันแก่บุคลากรทั้งหมด ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดจากความเชื่อ วิถีชีวิต และประเพณี ความจริงองค์กรจะประสบความสำเร็จเพราะบุคลากรสามารถแยกแยะผสมผสาน และรับค่านิยมขององค์กรมาเป็นแนวทางปฏิบัติ นอกจากนี้ องค์กรมีความแข็งแกร่งจากการมีค่านิยมร่วมกัน ค่านิยมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการกระทำ ฉะนั้นการหล่อหลอมและการสร้างค่านิยมจึงเป็นงานสำคัญของผู้บริหาร องค์กรที่ประสบความสำเร็จและให้ความสนใจในเรื่องของค่านิยมมีลักษณะ 3 ประการคือ

1. องค์กรมีสิ่งที่มีมุงหวัง คือ มีปรัชญาที่แสดงออกอย่างชัดเจนว่ามุ่งดำเนินธุรกิจอย่างไร
2. ฝ่ายจัดการให้ความสนใจใหญ่หลวงต่อการหล่อหลอม จัดเกลาค่านิยมให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสภาพธุรกิจขององค์กร และสื่อสารค่านิยมนั้นให้รู้กันทั่ว
3. ค่านิยมเหล่านี้รู้จักดีและทุกคนที่ทำงานในองค์กรยึดถือด้วยกันนับตั้งแต่บุคลากรระดับล่างสุดจนถึงฝ่ายจัดการอาวุโส

ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะพื้นฐานขององค์กรแสดงให้เห็นทัศนคติที่ต่างจากคนในองค์กรอื่น ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่แสดงเอกลักษณ์ของคนที่อยู่ในองค์กรนั้น ทำให้พนักงานมีความรู้สึกพิเศษ รู้สึกแตกต่างออกไป ค่านิยมคือ ความจริงที่อยู่ในจิตใจของคนส่วนใหญ่ทั้งองค์กร ด้วยความผูกพันทำให้ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันมีอำนาจ และสิ่งที่ทำให้ค่านิยมมีชีวิต คือ การที่ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงค่านิยมและความสำคัญที่มี ค่านิยมไม่ได้เป็นเพียงความเชื่อ แต่การปฏิบัติร่วมกันต่างหากที่ทำให้ค่านิยมมีความหมาย ค่านิยมสามารถยึดถือร่วมกันในบริษัทได้เพราะแรงเสริมจากองค์ประกอบอื่นๆ ของวัฒนธรรมองค์กร นั่นคือ ผู้นำทางวัฒนธรรมหรือวีรบุรุษ ถ้าวัฒนธรรมมีตัวตน ค่านิยมคือวิญญาณ และวีรบุรุษคือร่างกาย วีรบุรุษคือร่างที่มีวิญญาณและสร้างความแข็งแกร่งให้องค์การ วีรบุรุษจะสร้างแบบจำลองบทบาทให้พนักงานปฏิบัติตาม วีรบุรุษคือผู้กระตุ้นให้พลังแก่ผู้ที่นับถือ วีรบุรุษจึงเป็นสัญลักษณ์เหนือกว่าบุรุษปกติ และมักแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จอยู่ที่ความสามารถของมนุษย์และมีความสามารถที่เหนือกว่าใครๆ

วีรบุรุษ

คุณสมบัติเหนืออื่นใดที่ทำให้คนมีลักษณะเป็นผู้จัดการคือ การรู้จักตัดสินใจ แต่วีรบุรุษไม่จำเป็นต้องรู้จักตัดสินใจ แต่ต้องคิดคาดการณ์เป็น และมีสายตากว้างไกล มองไปข้างหน้า

ผู้จัดการมักยุ่งตลอดเวลา แต่วีรบุรุษมีเวลาเพราะจัดและสร้างเวลาด้วยตนเอง ผู้จัดการคือ คนที่ทำงานประจำ แต่วีรบุรุษคือ นักทดลอง ผู้จัดการมีระเบียบวินัย วีรบุรุษช่างเล่นและเห็นคุณค่า ความสำคัญของการจัดงานวันสำคัญพิธีการต่างๆ และการให้รางวัลเป็นเกียรติแก่ผลงานสูงสุด ทั้งผู้จัดการและวีรบุรุษสนใจรายละเอียด ผู้จัดการใช้เวลาหลายๆ ชั่วโมงแก้ไขตัวเลข ขณะที่วีรบุรุษจะจัดให้ทุกอย่างเข้าที่คู่ใจเท่านั้น การจัดการมักมีระเบียบ มีกระบวนการ ทุกอย่างต้องพอเหมาะ แต่วีรบุรุษมักไม่ปฏิบัติตามระเบียบเพราะทำให้มองอะไรได้ไม่ยืดหยุ่น

ดังนั้น ขณะที่ธุรกิจต้องการผู้จัดการเพื่อให้รถไฟไปถึงตรงเวลา บริษัทที่ต้องการวีรบุรุษเพื่อให้เครื่องจักรทำงาน วีรบุรุษสามารถสร้างแรงบันดาลใจได้ จึงได้รับความเลื่อมใสศรัทธา แสดงพฤติกรรมที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งบุคลากรพยายามมองหารูปแบบเพื่อยึดเป็นแนวทางปฏิบัติ ปัจจุบันผู้จัดการที่ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมเท่านั้นที่มองเห็นความสำคัญของวีรบุรุษ และใช้วีรบุรุษให้เป็นประโยชน์ ถึงเวลาแล้วที่องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญของวีรบุรุษถ้าบริษัทจะปฏิบัติกับคนเหมือนวีรบุรุษ แม้ในช่วงเวลาอันสั้น คนๆ นั้นก็จะเป็นวีรบุรุษที่ยิ่งใหญ่ที่สุด การจูงใจบุคลากรเป็นศาสตร์อันซับซ้อน แต่พื้นฐานสำคัญอยู่ที่การตระหนักว่าคนทุกคนมีความสำคัญ วีรบุรุษคือคนที่ได้รับการยกย่องว่าดีที่สุดในและเป็นความหวังของวัฒนธรรม กลุ่มคุณภาพ การจัดการโดยวัตถุประสงค์ การทำฟังก์ชันการ เหล่านี้เป็นประโยชน์แต่ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเหมือนวีรบุรุษ วีรบุรุษเป็นผู้แสดงนำทางวัฒนธรรม และเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่กำหนดพฤติกรรมวิธีการทำงานในแต่ละวัน แต่ธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติเป็นฉากที่จะให้วีรบุรุษเล่นบทผู้นำได้เด่นชัด

ขนบธรรมเนียมประเพณี

ประเพณีปฏิบัติ กฎเกณฑ์การปฏิบัติจะชี้นำพฤติกรรมในองค์กรและจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมทางวัฒนธรรมขององค์กร สิ่งที่อยู่เบื้องหลังประเพณีปฏิบัติ คือ ความเชื่อ ซึ่งเป็นแกนกลางของวัฒนธรรมถ้าปราศจากความสัมพันธ์เช่นนี้ ประเพณีปฏิบัติก็จะเป็นเพียงนิสัยซึ่งไม่มีผลอะไรมากมาย แต่ก่อให้เกิดความไม่แน่ใจและความเข้าใจผิด ประเพณีปฏิบัติจึงเป็นเสมือนบทและเวทีที่บุคลากรสามารถหาประสบการณ์ที่มีความหมาย

พิธีการ ไม่ว่าจะเป็นพิธีหรรษาหรือพิธีต่างๆ ที่จัดฉลองเมื่อบุคลากรทำงานได้สำเร็จ พิธีการจะไม่เหมือนการปฏิบัติอย่างอื่น เพราะทั้งองค์กรจะให้ความสนใจต่อบุคคลที่อยู่ในพิธีนั้น ถ้า

ทำอย่างดี พิธีการจะทำให้ค่านิยม ความเชื่อต่างๆ และวีรบุรุษประทับอยู่ในจิตใจและความทรงจำของบุคลากรทุกคน

ถ้าไม่มีเหตุการณ์และการปฏิบัติ วัฒนธรรมจะตายไม่เติบโตหรือจะไม่มีการถ่ายทอดต่อไป ถ้าขาดพิธีการ ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมสำคัญๆ ก็จะไม่เกิดผลอันใด พิธีการมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมเหมือนบทพากย์ที่มีความสำคัญสำหรับภาพยนตร์ ประเพณีปฏิบัติครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ระหว่างคนแก่และคนหนุ่ม ระหว่างฝ่ายที่มีความรู้ทางวิชาชีพและฝ่ายสนับสนุน ระหว่างชายและหญิง คนในและคนนอก ประเพณีปฏิบัติจะระบุว่า จะเรียกขานแต่ละคนเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการอย่างไร จะระบุธรรมเนียมในการสนทนา จะยอมให้แสดงอารมณ์หรือความเห็นขัดแย้งได้มากเพียงใด ใครเป็นผู้พูดก่อนในการประชุม หรือแม้แต่ใครเป็นผู้จบบทสนทนา และสำหรับประเพณีปฏิบัติเกี่ยวกับงาน บรรยากาศ เหตุการณ์ในสังคมเป็นประเพณีปฏิบัติ ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลโดยตรงเหมือนประเพณีปฏิบัติทางสังคม แม้ว่าปณิธานมีค่าเพราะก่อให้เกิดความรู้สึกปลอดภัย ความมีเอกกลักร่วมกันและทำให้การทำงานมีความหมาย มีชีวิตชีวา

กล่าวคือวัฒนธรรมจะบอกวิธีที่คนจะใช้ตัดสินความเชื่อเกี่ยวกับคุณค่าของตนเองและคุณค่าของงาน แต่ประเพณีปฏิบัติเกี่ยวกับงานมีความสำคัญต่อบริษัทโดยรวม เพราะเป็นสัญญาณบอกโลกภายนอกว่า วัฒนธรรมในบริษัทมีประสิทธิภาพเพียงใด การตระหนักถึงความสำคัญ บริษัทสามารถใช้ประเพณีปฏิบัติเกี่ยวกับงานช่วยสร้างวัฒนธรรมแข็งแกร่งให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น

องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะมีประเพณีปฏิบัติมากมายที่จะบอกว่าบุคลากรทำงานดี เป็นที่ยอมรับ องค์กรที่ดำเนินงานดีที่สุดมักบอกบุคลากรให้เข้าใจว่า ทำไมเขาถึงได้รับรางวัล แม้จะเป็นรางวัลเล็กๆ น้อยๆ ดังนั้นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งสร้างความหมายให้แก่คน ประเพณีปฏิบัติสอนว่าคนควรประพฤติอย่างไร องค์กรประกอบของวัฒนธรรมจะถูกถ่ายทอด ปลุกฝัง และผสมผสานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมดได้โดยผ่านฝ่ายวัฒนธรรม

ฝ่ายวัฒนธรรม

ฝ่ายงานเป็นช่องทางสำคัญของการสื่อสารในองค์กร จะฝึกทุกๆ ส่วนขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งและสถานะ ฝ่ายงานเป็นสิ่งสำคัญ ไม่เพียงแต่ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร แต่ยังต้องตีความสำคัญของข้อมูลข่าวสารนั้นแก่บุคลากรอื่น ในวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง

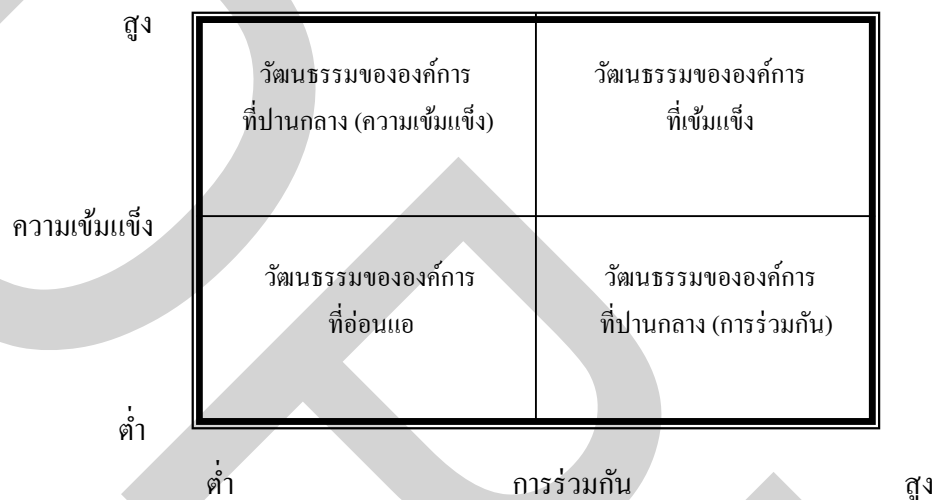
ช่วยงานจะทรงอานุภาพมากเพราะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นพื้นฐานขององค์กร ช่วยให้คำนิยมเกี่ยวกับวิธียุทธศาสตร์กระจายโดยการเล่าถึงความเก่งกาจ ความสำเร็จ ช่วยสร้างบรรยากาศใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องตระหนักและใช้ช่วยวัฒนธรรมนี้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ได้ โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ ช่วยงานเป็นทางเดียวเท่านั้นที่จะทำงานได้สำเร็จ

ช่วยวัฒนธรรมเป็นการสื่อสารไม่เป็นทางการ จึงไม่มีกฎเกณฑ์กำหนดตายตัว ทุกคนต้องเรียนรู้เองทั้งหมด มิฉะนั้นก็ไม่สามารถอยู่รอดในวัฒนธรรมนั้น ซึ่งช่วยวัฒนธรรมมีพลัง เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ ช่วยงานจะประกอบด้วยสายลับและพวกเสแสร้งที่หวังเป็นใหญ่ แต่ในวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ช่วยงานจะช่วยถ่ายทอดความเชื่อ คำนิยมต่างๆ ทำให้วัฒนธรรมมีชีวิต และทำให้คนทุกระดับ ทุกแผนก ปฏิบัติตามวัฒนธรรมร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2538 : 350-352) เห็นว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์จะมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรที่ดีจะต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรจะต้องปรับตัวได้ บริษัทจะต้องเผชิญหน้าและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจจะสร้างความล้มเหลว การอยู่คงที่ และความสำเร็จของบริษัทได้ วัฒนธรรมขององค์กรจะมีอิทธิพลต่อพนักงานปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องจูงใจพนักงานและช่วยเหลือ พวกเขาปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การบรรลุความสำเร็จนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารและการยอมรับของพนักงานภายในบริษัทและวัฒนธรรมขององค์กร

บริษัททุกบริษัทต่างมีวัฒนธรรมขององค์กร แต่บริษัทบางบริษัทจะมีวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งกว่าบริษัทอื่น พฤติกรรมของพนักงานภายในบริษัทที่มีวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งจะถูกจำกัดด้วยความพร้อมใจร่วมกันแทนที่จะเป็นการบังคับด้วยระเบียบ วัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานสูงกว่า และวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น การออกจากงานน้อยลง

วัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งจะแสดงให้เห็นโดยค่านิยมพื้นฐานของบริษัทที่ทั้งถูกยึดถืออย่างเข้มแข็งและร่วมกันอย่างกว้างขวางตามแผนภูมิที่ 4 จะแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีค่านิยมพื้นฐานร่วมกันและผูกพันต่อค่านิยมพื้นฐานของบริษัทมากน้อยเท่าไร วัฒนธรรมขององค์กรจะมีความเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น



แผนภูมิที่ 5 วัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งและอ่อนแอ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

Allan A.Kennedy (1982) ได้เสนอแนะว่าเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรอย่างขนานใหญ่จะมีอยู่เพียง 4 อย่าง คือ

1. บริษัทมีค่านิยมเข้มแข็งที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
2. อุตสาหกรรมมีการแข่งขันสูง และการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
3. บริษัทไม่ดิบดีไม่ทำอะไรนักหรือแย่เสียด้วยซ้ำ
4. บริษัทมีขนาดเล็กแต่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

วัฒนธรรมขององค์กรที่โดดเด่นอาจจะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมของบรรดาธนาคารทั้งหลายจากวัฒนธรรมขององค์กรแบบ “ระบบราชการเก่าแก่” การปิดบัญชีภายในแต่ละวัน ไปสู่วัฒนธรรมขององค์กรแบบผู้ประกอบการมากขึ้น การมุ่งการ

ขายมากขึ้น และการตระหนักคู่แข่งมากขึ้น ปีเตอร์และวอเตอร์แมนได้ชี้ให้เห็นว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมขององค์การมุ่งภายนอกอย่างเข้มแข็ง การมุ่งบริการลูกค้า จะรู้สึกไวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม และสามารถปรับตัวได้ดีกว่าบริษัทที่ขาดวัฒนธรรมขององค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การจะยุ่งยาก วิเจย์ ซาเช ได้แสดงให้เห็นว่าความคงทนและประสิทธิภาพของวัฒนธรรมขององค์การจะเป็นทรัพย์สินและหนี้สินของบริษัท ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ว่าเมื่อไรพวกเขาจะต้องล้มเลิกวัฒนธรรมขององค์การที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อม ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่มีอำนาจและอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เป็นแต่เพียง โครงสร้างและเทคโนโลยีเท่านั้น แต่จะต้องเป็นพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกันอีกด้วย

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในองค์การนั้น ส่วนที่จะขาดเสียมิได้ คือ การใช้กลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสารเข้ามาช่วย เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่อพนักงาน ต่อผู้บริหาร และต่อองค์การ เพื่อให้เกิดความรู้ ความพึงพอใจ มีทัศนคติที่ดี และเกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การได้

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สินีนฏ กำเนิดเพ็ชร (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสาร ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการรื้อปรับระบบของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสาร ทัศนคติ ความรู้ การมีส่วนร่วม ปัจจัยแวดล้อมทางการสื่อสาร ความพร้อม การเปิดรับข่าวสารและการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร นอกจากนี้ได้วิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังกล่าวว่ามีผลต่อการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 1,057 คน และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารของธนาคาร และนักวิชาการจำนวน 8 คน ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นที่มีประโยชน์โดยให้คำแนะนำและความเห็นคู่ขนานกับการวิเคราะห์แบบจำลองการสื่อสารที่สนับสนุนให้เกิดการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานมีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน
2. พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน
3. การเปิดรับข่าวสารจากสื่อประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจประเภทป้ายประกาศ วารสารภายในองค์การ และสื่อบุคคลประเภทเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ เป็นความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำระหว่างตัวแปรในการเปิดรับข่าวสารจากวารสารภายในองค์การ, ข่าวสารการรื้อปรับระบบ ผู้บังคับบัญชา พนักงานใน

ทีมการรื้อปรับระบบ เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ เพื่อนร่วมงาน อาจารย์มหาวิทยาลัยและสมาชิกในครอบครัว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ และการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ ปัจจัยแวดล้อมทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพร้อมขององค์กร และการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับปัจจัยแวดล้อมทางการสื่อสาร

4.จากการวิเคราะห์สรุปได้ว่ารูปแบบการสื่อสารที่ทำให้เกิดการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบคือ AKUS (Attitude-Knowledge-Understanding-Skill)

เยาวดี รักษ์วิริยะ (2526) ศึกษาพฤติกรรมการรับข่าวสารที่มีผลต่อการยอมรับการถือมั่งสวัริติของสมาชิกพุทธสถานสันติอโศก ผลการศึกษาสรุปได้ว่าสื่อบุคคลมีผลต่อการยอมรับการถือมั่งสวัริติมากที่สุด รองลงมาคือ สื่อเฉพาะกิจ

Lau, R S M (1993) พบว่า การรื้อปรับระบบเป็นกลยุทธ์ที่ออกแบบใหม่อย่างถอนรากถอนโคนในกระบวนการธุรกิจโดยการลบทิ้งกฎเกณฑ์ที่ล้าสมัย และข้อสันนิษฐานของการจัดการที่มีอยู่บริษัทหลายแห่งพยายามรื้อปรับระบบในกระบวนการที่มีอยู่ Wilkinson (1991) ได้นิยามวิธีการรื้อปรับระบบประกอบด้วย 3 ขั้นตอน การออกแบบใหม่ การคิดตั้งเครื่องมือใหม่ และการจัดการให้เหมาะสมที่สุดใหม่ IBM “ได้ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยผู้บริหารระดับสูง 2 คน ได้ดำเนินการวิเคราะห์การปฏิบัติงานและพบว่า การทำงานจะสมบูรณ์ภายใน 90 นาที แทน 6 วัน- 2 สัปดาห์ เช่นแต่ก่อน การรื้อปรับระบบเป็นการพัฒนากลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อให้เป้าหมายของบริษัทสมบูรณ์ขึ้น และเป็นการรวมเทคโนโลยีเพื่อให้ประโยชน์สูงสุด

Raynor, Michael E (1993) พบว่า การปรับปรุงหรือการทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นพื้นฐานที่ว่า ระบบของการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมของการดำเนินธุรกิจเป็นปัจจัยของความก้าวหน้าในระยะยาว การรื้อปรับระบบจึงเป็นวิธีการของการปรับปรุงหรือการทำให้ดีขึ้น การรื้อปรับระบบช่วยให้องค์การเพิ่มผลผลิตได้อย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ

Lowenthal, Jeffrey N. (1994) พบว่า ด้านหนึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแสดงถึงโอกาสความเจริญก้าวหน้าและนวัตกรรม ส่วนอีกด้านหนึ่ง แสดงถึงการทำให้หลงทางและการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง องค์กรซึ่งปรับตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการบริหารของเขา, กลยุทธ์, ระบบ, สินค้าและวัฒนธรรม จะมีการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงโดยสร้าง ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลง

หลักการพื้นฐานของกิจกรรมหรือสถาบัน ต้องการรู้ความสัมพันธ์เก่า และวิธีการปฏิบัติ โดยแทนที่ด้วยสิ่งใหม่ วงจรของการเปลี่ยนแปลงซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวจากระดับหรือระดับชาติ ปกติแล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ในโครงสร้างของสถาบันหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้น การรื้อปรับระบบในองค์การอยู่บนปัจจัย 2 ประการคือ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและประสิทธิภาพ ประสิทธิผลภายในของกระบวนการ การผสมผสานส่วนประกอบที่หลากหลายจะช่วยเสริมกับทำให้กระบวนการประสบความสำเร็จ

Munger, Cynthia (1995) พบว่า เหตุผลที่ผลักดันให้ธุรกิจทางด้านกฎหมายพิจารณาในการรื้อปรับระบบคือ มีปัญหาที่ท้าทายเหมือนกัน อุปสรรคที่แท้จริงของแนวความคิดการรื้อปรับระบบถูกออกแบบสำหรับปัญหาทางธุรกิจ โดยธุรกิจทางด้านกฎหมายเชื่อว่าการรื้อปรับระบบไม่สามารถนำมาใช้ได้กับธุรกิจทางด้านนี้ ซึ่งแท้จริงแล้วในการรื้อปรับระบบนั้นการทำงานประกอบด้วยกระบวนการนำไปสู่การพัฒนาที่เปลี่ยนแปลง 4 อย่างคือ

1. กระบวนการทางธุรกิจ
2. โครงสร้างขององค์กร
3. ระบบและเทคโนโลยี
4. คนและวัฒนธรรม

Campanelli, Melissa (1995) พบว่า การรื้อปรับระบบ โดยการสัมภาษณ์ James Champy (ผู้ร่วมเขียนหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบกับ Dr. Michael Hammer) ประธานกลุ่มที่ปรึกษา CSC ได้แนะนำว่า การรื้อปรับระบบประสบความสำเร็จได้เมื่อผู้บริหารแก้ไขจัดแปลงงานและรูปแบบของการจัดการ ส่วนหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการและการมอบอำนาจคือ การสื่อสาร ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ และสร้างความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารสามารถนำธุรกิจก้าวหน้าไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้

เทพนิมิตร สุทธีนันท์ไชย (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กร (re-organization) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2535-2537 เปรียบเทียบกับธนาคารกสิกรไทยต้องมีการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่นับวันจะมีการแข่งขันกันมากขึ้น เช่นเดียวกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรมาตั้งแต่ปี 2535 ปรับปรุงและขยายฝ่ายงานให้เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน โดยเฉพาะสายธุรกิจสาขาสาขาควคุม สายธุรกิจต่างประเทศ และสายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ในส่วน

ของธนาคารกสิกรไทยก็มีการปรับโครงสร้างองค์กรด้วยเช่นกัน แต่มีข้อแตกต่างจากธนาคารอื่นๆ คือ คุณบัณฑิต ลำชา ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2537 เป็นการปรับโครงสร้างขององค์กรให้เป็นแนวราบ ลักษณะดังกล่าว ทำให้การพิจารณาตัดสินใจรวดเร็วกว่าเดิมให้อำนาจความรับผิดชอบมากขึ้น จุดไหนอำนาจใครก็อนุมัติ ณ จุดนั้น ได้ทันที

ในบทที่สองว่าด้วยแนวคิด และทฤษฎีซึ่งเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน กรณีศึกษาประสิทธิภาพของระบบ RB Front ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ยังได้นำเสนอเกี่ยวกับเรื่องผลงานการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประมวลเป็นองค์ความรู้พื้นฐานในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเพียงสิ่งหนึ่งในสรรพสิ่งที่จะต้องมามีที่มา ที่ไปเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตามผู้บริหารองค์กรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรย่อมไม่ละเลยที่จะให้ความสนใจ ใฝ่ดูความเปลี่ยนแปลง และจะไม่ยอมให้ความเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะเกิดผลร้ายต่อองค์กรเกิดขึ้นต่อหน้าต่อตาตนเอง

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน: กรณีศึกษา ประสิทธิภาพระบบ RB Front ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” เป็นการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในเรื่องผลการตอบสนองของพนักงานจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคารจากการปฏิบัติงานในระบบ RB Front

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จึงใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของการตีความจากบทสัมภาษณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้ร่วมการวิจัย (Participants) แบบเจาะจง (Purposive) คือ พนักงาน Teller ประจำสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ ที่ปฏิบัติงานในระบบ RB Front ทางด้านเงินฝาก โดยศึกษาสาขาที่อยู่ในเขตจังหวัดนนทบุรีทั้งหมด 17 สาขา ได้แก่ สาขาไทรน้อย (นนทบุรี), สาขาย่อยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตบางกรวย, สาขาย่อยวัดศรีประวิติ, สาขาย่อยตลาดอำเภอบางกรวย, สาขาบางบัวทอง, สาขาบางใหญ่, สาขานนรัตนวิเศษ, สาขาเมืองทองธานี, สาขานนแจ้งวัฒนะ, สาขาปากเกร็ด, สาขานนทบุรี, สาขาย่อยซอยวัดบัวขวัญ, สาขาสนามบินน้ำ, สาขาย่อยกระทรวงสาธารณสุข, สาขาสะพานพระนั่งเกล้า, สาขางามวงศ์วาน และสาขาเสนาสฤกษ์เดช

ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจากพนักงาน Teller จำนวน 50 ราย และได้ใช้การศึกษาจากเอกสาร ข้อมูล การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยนี้ใช้แหล่งข้อมูลจาก สองแหล่ง ได้แก่ ข้อมูลเอกสารและข้อมูลประเภทบุคคล เนื่องจากเอกสารเป็นหลักฐานสำคัญถึงการสั่งการและการปฏิบัติงาน และข้อมูลจากบุคคลเป็นข้อมูลเชิงปฏิบัติและสะท้อนความรู้สึกรู้สึกของพนักงานได้ดี

ข้อมูลประเภทเอกสาร

ข้อมูลภาคเอกสาร เป็นการค้นคว้าเอกสารประเภทต่างๆ ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคาร หนังสือเวียนภายใน ข้อปฏิบัติต่างๆ เอกสาร

อบรมการปฏิบัติงาน เอกสารสรุปผลการประชุมย่อยภายในธนาคาร เป็นต้น ทั้งจากหอสมุดแห่งชาติ, หอสมุดกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และรวบรวมเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษาจากธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และจากผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือพนักงานของธนาคารที่มีเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เช่น โครงสร้างและหน้าที่ขององค์กร การสื่อสารภายในองค์กร หนังสือเวียนภายในธนาคาร บันทึกการประชุม เป็นต้น

ข้อมูลประเภทบุคคล

ได้แก่ พนักงานตำแหน่ง Teller ของธนาคารที่ประจำสาขาในเขตจังหวัดนนทบุรี ที่ปฏิบัติงานในระบบ RB Front ทางด้านเงินฝาก สำหรับทำการสัมภาษณ์ทั้งแบบไม่เป็นทางการ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ข้อมูลประเภทบุคคล มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี คือ

1. การสัมภาษณ์ (Interview)
2. การสังเกตการณ์ (Observation)

การสัมภาษณ์ (Interview)

การสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เปิดเผยมากที่สุด

การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เป็นการสัมภาษณ์ลักษณะของการพูดคุยอย่างอิสระ ในประเด็นที่ขึ้นอยู่กับหน้าที่ของแต่ละบุคคลและจังหวะโอกาสที่ผู้วิจัยได้พูดคุย โดยพยายามไม่ให้อึดอัดว่าเป็นการสัมภาษณ์ทั้งในระหว่างการทำงานและนอกเวลาทำงาน เนื่องจากการทำงานภายในธนาคารนั้นระหว่างวันพนักงานต้องให้บริการลูกค้าและสลับสับเปลี่ยนกันไปพักทานอาหารกลางวัน ดังนั้นการสัมภาษณ์จึงจำเป็นต้องกระทำทั้งในและนอกเวลาทำงาน โดยไม่มีการเจาะจงผู้ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด เพราะถือว่าพนักงานทุกคนคือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์ถึงความคิดเห็นทัศนคติ รวมทั้งข้อมูลด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดจากพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้เทปบันทึกเสียงในกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์อนุญาตและจะไม่ใช้เทปบันทึกเสียงในสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความไม่เป็นกันเอง ในกรณีนี้ผู้วิจัยใช้การจดบันทึกย่อในขณะที่สัมภาษณ์แล้วจึงนำมาเรียบเรียงอีกครั้งภายหลังการสัมภาษณ์ หรือหลังการทำงานในแต่ละวัน

การสังเกตการณ์ (Observation)

เป็นการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant as observer) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำงานในด้านเงินฝากและปฏิบัติงานในระบบ RB Front โดยมีการสังเกตการณ์การทำงานของพนักงานแต่ละคนเมื่อมีโอกาส หรือสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน เช่น รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาของพนักงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการจดบันทึกคำสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นไปในลักษณะของการพูดคุยอย่างเป็นกันเองแบบไม่เป็นทางการ และมีการบันทึกเทปคำสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในกรณีให้ผู้ให้สัมภาษณ์อนุญาต โดยแนวคำถามจะเป็นในลักษณะเปิดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างและลึก ลักษณะของคำถามจะเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญ ดังนี้คือ

- 1.กลยุทธ์การสื่อสารของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานว่าเป็นอย่างไร
- 2.ผลกระทบของพนักงานที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานว่าเป็นอย่างไร
- 3.ปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานว่ามีลักษณะอย่างไร

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.วิเคราะห์เอกสาร ในช่วงแรกเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคเอกสารเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร แนวทางในการปฏิบัติงานต่างๆ เอกสารติดต่อภายในธนาคาร เอกสารการทำงาน เพื่อศึกษาถึงการสื่อสารขององค์กรและกระบวนการเปลี่ยนแปลงการทำงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ยังนำเอาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรมาวิเคราะห์ลักษณะการสื่อสารขององค์กร ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้าใจพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ในการทำความเข้าใจกับความหมายของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2.วิเคราะห์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน เป็นการศึกษาถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคารว่าเป็นอย่างไรในแต่ละขั้นตอน ซึ่งได้นำเอาแนวคิดทฤษฎีระบบและแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ โดยมีสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานภายในธนาคาร

เป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน การปฏิบัติงานและบทบาทของพนักงาน เป็นต้น

3.วิเคราะห์ผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เป็นการวิเคราะห์ถึงลักษณะรูปแบบของประสิทธิภาพในการทำงาน โดยนำเอาสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นประกอบกับคำให้สัมภาษณ์จากพนักงานของธนาคารเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษามาอธิบาย โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ซึ่งจะนำไปสู่การสรุปเกี่ยวกับการสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคาร

การนำเสนอข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะนำเสนอข้อมูลและผลการวิจัยโดยใช้วิธีการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ อภิปรายข้อมูล และบรรยายสรุป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน: กรณีศึกษาประสิทธิภาพของระบบ RB Front ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยพบว่าการเปลี่ยนแปลงการทำงานนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยจะได้รายงานผลการวิจัย โดยเริ่มจากภาพรวมของข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการสังเกต เพื่อนำมาขยายผลการวิจัยซึ่งได้พบมาจากการเก็บข้อมูลเบื้องต้น

ภาพรวมของข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการสังเกต

จากการวิเคราะห์เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารเมื่อข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยยังได้ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน Teller ในการปฏิบัติงานกับระบบใหม่ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานในช่วงแรกคือตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ.2545 ไปจนถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.2545 ซึ่งเป็นช่วงเวลาของการทำวิจัย การสังเกตการณ์มีขึ้นสำหรับช่วงเดือนพฤษภาคมถึงเดือนกันยายน เดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์พนักงานตลอดทั้งสองเดือน จากการสังเกต ได้ภาพรวมของเหตุการณ์ดังนี้

การสังเกตการณ์ ณ สาขาสถาบันแห่งวัดนะ

ณ บริเวณพื้นที่ให้บริการของลูกค้าเมื่อเวลา 8.30 น. ซึ่งเป็นเวลาเปิดทำการของธนาคาร และวันนี้ก็เป็นวันแรกสำหรับการใช้ระบบใหม่ในการให้บริการกับลูกค้า คือวันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ.2545 ซึ่งเป็นวันศุกร์ต้นเดือนจะมีปริมาณลูกค้ามาใช้บริการมาก ยังไม่ทันที่ธนาคารจะเปิดให้ใช้บริการลูกค้าก็มาขึ้นรถที่หน้าประตูแล้ว แต่ลูกค้าไม่ทราบว่าธนาคารได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่หมดแล้ว เพราะธนาคารจะทำการเปลี่ยนแปลงในเวลาหลังเลิกงานจนถึงเวลากลางคืน ลูกค้าจึงไม่ทราบว่าขณะนี้ธนาคารไม่ได้ใช้ระบบแบบเก่าแล้ว

สำหรับในส่วนของพนักงานเข้าวันนี้ก็ดูสับสนกว่าทุกวัน เพราะพนักงานทุกคนก็ยังไม่ทราบว่าระบบใหม่เมื่อนำมาปฏิบัติงานจริงๆ แล้วจะเป็นอย่างไร ทุกคนจะได้ใช้ระบบใหม่ก็เมื่อครั้งที่ไปอบรมเท่านั้นและจากช่วงเวลาที่ไปอบรมจนกระทั่งถึงวันนี้เป็นระยะเวลาที่ห่างกันนานหลายเดือนบางคนก็ลืมๆ กันบ้างแล้วว่าต้องทำอย่างไรบ้าง แต่ในช่วง 1 อาทิตย์แรกของการ

เปลี่ยนแปลงระบบใหม่ทางสำนักงานใหญ่จะส่งผู้ที่เชี่ยวชาญและอยู่ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับระบบใหม่ มาเป็นคนคอยดูแลช่วยเหลือและแก้ไขปัญหามือพนักงานหรือระบบเกิดมีปัญหาขึ้นมา

ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าวันนี้พนักงานทุกคนมาเช้ากว่าทุกๆ วัน เพื่อมาเตรียมตัวให้บริการ กับลูกค้า พอใกล้ถึงเวลาที่ธนาคารจะเปิดให้บริการพนักงาน Teller ทุกคนนั่งประจำเคาน์เตอร์เพื่อ เตรียมให้บริการลูกค้า เมื่อธนาคารเปิดให้บริการลูกค้าคนแรกลูกค้าต้องไปกดคิวเพื่อรอเรียกบัตร คิวที่กดได้ แต่เหตุการณ์ไม่เป็นอย่างที่คิดลูกค้าทุกคนรีบเข้ามายืนต่อแถวพอเห็นเคาน์เตอร์ไหนว่าง ก็จะเข้ามาใช้บริการเลย พนักงานก็จะคอยบอกลูกค้าว่า “ต้องไปกดคิวที่เครื่องก่อนนะคะ แล้วรอ เรียกเบอร์ที่อยู่บนบัตรคิว” วันนี้รู้สึกว่าการพนักงานจะเหนื่อยกันกว่าทุกวัน

พอธนาคารเปิดให้บริการสักพักก็เกิดปัญหาคือ เครื่องเริ่มทำงานไม่ปกติซะแล้ว ผู้วิจัยเห็นพนักงานคนหนึ่งต้องการทำรายการฝากเงินสดแต่กลับไปกดปุ่มรายการถอนเงินสดเข้าทำ ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้น ที่พนักงานรู้เรื่องลูกค้าเดินกลับมาถามว่า “เมื่อไหร่เอาเงินมาฝากทำไมเงินใน บัญชีถึงลดลง” พนักงานถึงทราบว่าได้ทำรายการผิดพลาดแล้ว ด้วยความที่ไม่เคยชินกับระบบใหม่ ความคุ้นเคยยังไม่มีกับตรงนี้ คราวนี้ได้ยินเสียงพนักงานคนหนึ่งร้องว่า “โห้ย ใส่กระดาษผิดอีก แล้ว” พวกที่มาจากสำนักงานใหญ่ก็เลยเข้าไปดู ก็แทนที่พนักงานเมื่อใส่สมุดเสร็จต้องใส่ใบนำฝาก หรือใบถอนต่อจากการพิมพ์สมุดให้ลูกค้า กลับพลิกหน้าสมุดใหม่นี้กว่ายังพิมพ์สมุดไม่เสร็จด้วยความที่ลืมไปเคยชินกับระบบเก่าที่พิมพ์สมุดอย่างเดียวไม่ต้องพิมพ์ใบนำฝากหรือใบถอน

เวลาเบิกถอนเงินปกติพนักงาน Teller ต้องเขียนลงในแบบฟอร์มการเบิกถอนเงินจาก แคนเชียร์และต้องเดินไปเอาเงินที่แคนเชียร์แล้วรอให้แคนเชียร์จัดเงินให้ แต่เดี๋ยวนี้แค่กดโปรแกรม ที่เครื่องและใส่รหัสผ่านจำนวนเงินที่ต้องการจะเบิกก็ไปขึ้นที่หน้าจอของแคนเชียร์เลย ทำให้ แคนเชียร์สามารถจัดเตรียมเงินที่พนักงานต้องการไว้ได้ล่วงหน้าก่อนที่จะเดินมารับเงินพนักงานไม่ต้องมาขึ้นรอที่เคาน์เตอร์ของแคนเชียร์ ผู้วิจัยได้พูดคุยพบว่าพนักงานหลายคนชอบและพอใจใน ระบบใหม่ พนักงานคนหนึ่งกล่าวว่า “ชอบนะที่เปลี่ยนแปลงระบบในการเบิกถอนเงินจากแคนเชียร์ ระบบเก่าจะยุ่งยากต้องเดินไปรอกว่าแคนเชียร์จะจัดเงินให้แทนที่ในช่วงเวลาที่รอสามารถให้บริการ ลูกค้ารายอื่นได้อีกหลายราย” พนักงานบางคนก็พูดว่า “ระบบใหม่นี้นะเวลาจะดูว่าเงินคงเหลือใน ลินซ์ก็มีเท่าไรก็สามารถกดปุ่มเรียกดูยอดเงินได้ทันที”

สำหรับช่วงเที่ยงวันนี้ลูกค้าเยอะเป็นพิเศษ ลูกค้าบางรายก็บ่นว่า “วันนี้ทำไมพนักงาน ทำงานช้าจัง” ทางสาขาก็เลยต้องจัดพนักงานไปยืนที่ด้านหน้าเพื่อคอยบอกให้ลูกค้ารับทราบว่าวันนี้ สาขาได้ทำการเปลี่ยนแปลงระบบเป็นวันแรกเลยทำให้พนักงานไม่ชินกับระบบใหม่ พนักงาน อาวุโสท่านนั้นก็ต้องคอยกล่าวคำ “ขอโทษ” กับลูกค้า แล้วบอกเหตุผลที่ทำให้ลูกค้าต้องคอยนาน พนักงานทุกคนจะช่วยคอยสอนเพื่อนที่เคาน์เตอร์ข้างๆ ใครรู้อะไรที่เพื่อนถามก็จะคอยบอกคอย

สอนให้ ทุกคนจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พยายามทำรายการช้าๆ เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดกับลูกค้า น้อยที่สุด เครื่องบางเครื่องทำรายการไม่ได้บ้าง เครื่องช้าบ้าง ลูกค้าบางรายมายื่นทำรายการที่หน้า เคา์เตอร์นานมากพนักงาน Teller เคา์เตอร์นั้นก็ต้องชวนลูกค้าคุยไปเรื่อยๆ เพื่อลดความกดดันที่ เกิดขึ้นกับลูกค้า ถ้าเป็นลูกค้าประจำที่สาขาก็จะทราบดีว่าปกติพนักงาน Teller ของสาขาไม่เคยทำ รายการช้าขนาดนี้ก็จะมีการถามว่า “ทำไมวันนี้ลูกค้าเยอะจัง” “ทำไมวันนี้ทำรายการนานจัง” แต่พอ พนักงานอธิบายเหตุผลว่าทำไมถึงช้าลูกค้าก็เข้าใจ แต่ถ้าเป็นลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้าประจำก็จะบ่นว่า “ทำไมไม่ไปใช้บริการที่สาขานั้นสาขานี้ไม่เห็นบริการช้าแบบนี้เลย” อธิบายเหตุผลก็ไม่ค่อยฟังจะว่า แต่พนักงานอย่างเดียว เพราะเขาไม่ทราบว่าถ้าปกติแล้วพนักงานที่สาขานี้จะทำรายการเร็วไม่ช้า แบบนี้ คราวนี้เมื่อถึงเวลาที่ธนาคารจะใกล้ปิดทำการลูกค้าจะยังมาใช้บริการกันเยอะมากที่สังเกต เห็นได้คือ พอลูกค้าจะเปิดประตูเข้ามาก็ตกใจว่าลูกค้ายังอยู่เยอะจังแต่ก็เข้ามา

พนักงาน Teller แต่ละคนวันนี้ทำงานกันหนักและก็เหนื่อยมาก ยิ่งพอใกล้ถึงเวลาที่จะ เทียบเงินสดเพื่อส่งแคชเชียร์จะตื้นตันเป็นพิเศษเพราะว่ากลัวเงินจะไม่เท่ากับยอดในเครื่อง แต่กว่า จะได้เทียบเงินก็เวลา 16.30 น.ธนาคารปิดเวลา 15.30 น.ก็ว่าจะเคลียร์ลูกค้าหมดสาขาได้ และก็ สาขาได้ใช้ระบบใหม่เป็นวันแรกกว่าพนักงาน Teller จะส่งเงินให้แคชเชียร์ครบทุกเครื่องก็เวลา 18.30 น.กว่าทั้งสาขาจะเทียบยอดได้ทุกรายการก็เวลาประมาณ 21.30 น. ผู้วิจัยเห็นพนักงานแต่ละ คนพูดกันว่า “ระบบใหม่ก็สนุกดีนะถ้าไม่โดนลูกค้าบ่นว่าช้านะ” พนักงานบางคนก็บอกว่า “ระบบ ใหม่ทำไมช้าจังสู้ระบบเก่าก็ไม่ได้” สรุปว่าวันนี้พนักงานที่สาขาทุกคนกว่าจะได้กลับบ้านกันก็เวลา ประมาณสี่ทุ่มกว่าๆ ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าพนักงานทุกคนอยากกลับบ้านกันมากดีที่วันนี้เป็นวันศุกร์ เลยมีเวลากลับไปพักผ่อน 2 วัน คือวันเสาร์และวันอาทิตย์ พอถึงวันจันทร์ค่อยว่ากันใหม่ พนักงาน บางคนบอกว่า “ถ้าเปลี่ยนระบบใหม่แล้วต้องกลับบ้านดึกยังงี้ทุกวันคงไม่ไหวแน่ ขอกลับไปใช้ ระบบเก่าดีกว่า”

จากการสังเกตการณ์เมื่อเวลาผ่าน 1 เดือนนับจากวันที่ 3 พฤษภาคมที่เป็นวันแรกของการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของสาขา พนักงานมีความสุขกับการทำงานในระบบใหม่มากไม่ มีใครบ่นหรืออยากที่จะกลับไปใช้ระบบเก่าอีกเลย ผู้วิจัยได้พูดคุยกับเพื่อนพนักงานคนหนึ่งเขาบอก ว่า “ชอบที่จะใช้ระบบใหม่เพราะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น เมื่อเปลี่ยนระบบแล้วทำให้ การทำงานคล่องตัวขึ้นและสะดวกในการทำงาน แถมยังทำให้กลับบ้านเร็วขึ้นอีกด้วย”

ผู้วิจัยพบว่าถ้าพนักงานได้ใช้หรือปฏิบัติงานบ่อยๆ จะทำให้เกิดความชำนาญและ ความคุ้นเคย ข้อผิดพลาดที่จะเกิดกับงานก็จะลดน้อยลงไปเรื่อยๆ แสดงว่าพนักงานทุกคนสามารถที่จะ ปรับตัวให้เข้ากับระบบใหม่ได้แล้ว เพราะหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานกันมาครบ 1 เดือนสาขาได้จัด ประชุมประจำสาขาขึ้นเมื่อวันที่ 6 มิถุนายน ผู้จัดการได้สอบถามพนักงานแต่ละคนในสาขาว่ามี

ปัญหาอะไรเกี่ยวกับระบบใหม่ที่น่ามาปฏิบัติหรือไม่ พนักงานคนหนึ่งตอบว่า “ผมชอบระบบใหม่ครับ เพราะผมสามารถมีเวลาขายบริการอย่างอื่นให้กับลูกค้าได้ในขณะที่ทำการให้กับลูกค้า” พนักงานทุกคนก็เห็นด้วยเหมือนกันหมดว่าการนำระบบใหม่มาใช้สามารถช่วยลดขั้นตอนการทำงานได้จริง ไม่ต้องมาทำงานที่ซ้ำซ้อน ได้เรียนรู้งานในลักษณะอื่นเพิ่มมากขึ้น เช่น การสรุปยอดเช็คนาการ-เช็คของขวัญในแต่ละวัน ซึ่งเมื่อก่อนจะไม่มีใครทราบว่าเขาสรุปกันยังไงเพราะพนักงานอาวุโสจะเป็นผู้สรุป แต่ปัจจุบันพนักงาน Teller ทุกคนสามารถสรุปได้

หลังจากการเก็บข้อมูลจากการสังเกตและจากเอกสาร การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกแล้ว ผู้วิจัยจะได้ตอบปัญหานาวิจัย เป็นข้อๆดังต่อไปนี้

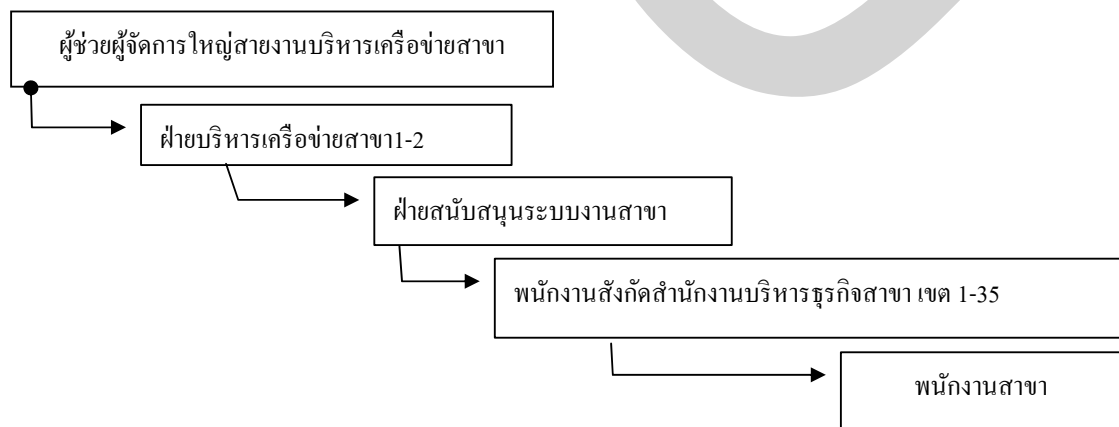
ปัญหานาวิจัยข้อที่ 1: ธนาคารมีกลยุทธ์การสื่อสารอย่างไรในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของพนักงานระดับธนกิจสัมพันธ์ 1 (Teller)

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่นำมาใช้ในโครงการๆ เพื่อจะทำให้พนักงานมีความรู้ มีทัศนคติที่ดี และยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมากที่สุด จะมีลักษณะและรูปแบบการสื่อสาร ดังนี้

1. การสื่อสารแบบบนลงล่าง
2. การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน
3. การสื่อสารแบบแนวนอน
4. การสื่อสารแบบข้ามสายงาน

1.การสื่อสารแบบบนลงล่าง

การสื่อสารลักษณะนี้ เป็นการสื่อสารในลักษณะของ Departmental Communication Meeting กล่าวคือ เป็นการสื่อสารที่ถ่ายทอดเป็นลำดับชั้น ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงาน เป็นลักษณะการสื่อสารจากผู้บริหารสู่พนักงาน ดังนี้



จากการสัมภาษณ์พบว่าธนาคารใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบบนลงล่าง ด้วยกัน 3 วิธี คือ

1. การสื่อสารผ่านผู้บริหารระดับสูง
2. การสื่อสารโดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น
3. การใช้จดหมายข่าวส่งถึงตัวพนักงาน

1. การสื่อสารผ่านผู้บริหารระดับสูง

สำหรับการสื่อสารโดยผ่านผู้บริหารระดับสูงถือว่าการสื่อสารที่สำคัญอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเริ่มแรกของโครงการฯ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ริเริ่มที่จะสื่อสารถึงพนักงาน โดยการเรียกประชุม

การเรียกประชุมพนักงานเพื่อให้พนักงานจะได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการประชุมผู้บริหารเป็นประจำทุกๆ สัปดาห์ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละฝ่ายรายงานความคืบหน้าของโครงการฯ และร่วมกันพิจารณาในที่ประชุม จากนั้นผู้บริหารของแต่ละฝ่ายจึงนำข่าวความคืบหน้าของโครงการฯ ไปถ่ายทอดให้กับพนักงานของตนได้รับทราบต่อไป ซึ่งทำให้พนักงานได้ทราบเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่จากผู้บริหารระดับสูงที่บอกผ่านมายังผู้บริหารของสาขา ในเรื่องดังต่อไปนี้

- นโยบาย
- ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงาน
- ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับโครงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน

นโยบาย

ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในครั้งนี้ เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นๆ ได้ ตามคำกล่าวที่ว่า “เราจะเป็นธนาคารที่ทุกคนเลือก”

พนักงานที่ประจำสาขาส่วนใหญ่จะทราบนโยบายของธนาคาร ก็จะมาจากการเข้าประชุมที่สาขาแล้วฟังผู้จัดการเล่าเรื่องที่ไปประชุมที่สำนักงานใหญ่หรือที่เขตมา เพราะนโยบายของธนาคารเป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดขึ้นมา แล้วพนักงานก็เป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น เพราะฉะนั้นการที่พนักงานรู้นโยบาย จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานตามนโยบายของธนาคารได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น

ผู้จัดการก็ต้องเป็นผู้ที่นำเรื่องราวที่ได้ไปประชุมมากลับมาบอกพนักงานที่สาขาทันทีว่าตอนนี้ธนาคารมีนโยบายอะไรใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมบ้าง เพื่อที่พนักงานจะได้ไม่เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน “ในช่วงแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ผู้จัดการที่นี้จะมาเล่าเรื่องราวที่ไปประชุมที่สำนักงานใหญ่บอกเกี่ยวกับนโยบายของธนาคารในการทำการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ว่าเพราะอะไรธนาคารจึงต้องมีการเปลี่ยนโน่น เปลี่ยนนี่ เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาทำอะไรอะไร แล้วทำไมเราต้องรู้” (สุริวรรณ, สาขาเมืองทองธานี, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545)

สำหรับพนักงานอีกท่านที่รับรู้โยบายของธนาคารจากผู้จัดการเช่นกัน “ตอนที่มีการเปลี่ยนแปลงการทำงานแรกๆ จะได้ยินเรื่องการเปลี่ยนนโยบายของธนาคารบอกว่าตอนนี้ธนาคารมีนโยบายแบบนั้น แบบนี้ ผู้จัดการนั้นแหละเวลาไปประชุมที่สำนักงานใหญ่หรือที่เขต กลับมาที่ไรก็จะเล่าว่าผู้จัดการเขตอบว่าตอนนี้ธนาคารมีนโยบายให้สาขาทำอะไรบ้าง ก็อย่างต้องทำแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า แล้วเก็บตัวเลขส่งมาที่เขต ที่สาขาก็เลยจะได้รับรู้นโยบายของทั้งเขตและสำนักงานใหญ่เรื่อยๆ” (กวาง, สาขาอยุธยาศรีประวัติ, สัมภาษณ์วันที่ 15 พฤศจิกายน 2545)

นอกเหนือจากการได้รับรู้นโยบายจากผู้จัดการแล้วพนักงานสาขาก็ยังสามารถรู้ได้จากการดู Video ที่ทางสำนักงานใหญ่ได้จัดส่งมาให้แต่ละสาขา พนักงานก็จะได้รับทราบนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงของธนาคารโดยตรง “สาขาเคยได้รับ Video ของท่านประธานกรรมการบริหาร ดร.วิจิต มาเปิดดูที่สาขา ท่านก็จะบอกถึงความเป็นมาของการเปลี่ยนแปลงระบบว่าทำไมธนาคารจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ทั้งๆ ที่ระบบเก่าก็ยังใช้ได้ อยู่ ถ้าเปลี่ยนแล้วสาขาจะเป็นยังไง” (พัชรี, สาขาบางบัวทอง, สัมภาษณ์วันที่ 21 พฤศจิกายน 2545)

จากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ทำให้ธนาคารมีนโยบายใหม่ๆ ในการทำงาน “เรื่องนโยบายของธนาคารในการเปลี่ยนระบบใหม่นะหรือ เราก็ดูจาก Video ที่ผู้จัดการได้มาจากสำนักงานใหญ่ เพราะพี่เขาบอกว่าทางผู้บริหารให้กลับมาเปิดดูที่สาขา พนักงานจะได้รู้เหตุผลที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบครั้งนี้ เมื่อเปลี่ยนแล้วสาขาจะเป็นไง” (แอ้ว, สาขาเสนาสุยศักดิ์เดช, สัมภาษณ์วันที่ 18 ธันวาคม 2545)

สรุปว่าการสื่อสารโดยการเรียกประชุมพนักงานทั้งหมดเพื่อเป็นการแนะนำโครงการฯ วิสัยทัศน์ใหม่ โดยกล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานบางอย่าง

ในองค์กรให้พนักงานรับทราบ เข้าใจ และขอความร่วมมือจากพนักงานผ่าน Video และผู้จัดการ ซึ่งรับทราบนโยบายจากการเข้าร่วมประชุมที่สำนักงานใหญ่

ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงาน

ในการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งธนาคารจะมีระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการทำงานที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารจึงต้องสื่อสารให้พนักงานรับทราบโดยละเอียด เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานขึ้นหลังจากที่ธนาคารได้ทำการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ทำให้ธนาคารมีระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม พนักงานทุกคนก็จะต้องมีการเตรียมพร้อมสำหรับระบบใหม่ “ส่วนใหญ่ดิฉันจะรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงจากผู้จัดการว่าพวกเราต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้างกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้” (จอมขวัญ, สาขาสนามบินน้ำ, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2545) เมื่อธนาคารเปลี่ยนระบบใหม่ทำให้ธนาคารมีการจัดอบรมให้พนักงานเรียนรู้ระบบ “สำหรับสาขาเราส่วนใหญ่ก็รู้จากผู้จัดการนั้นแหละว่าตอนนี้พวกเราต้องทำอะไรกันบ้าง ต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้าง จะมีการจัดอบรมกันวันไหนบ้าง สาขาเราต้องไปเข้ารับการอบรมกันวันไหน” (ปิยวรรณ, สาขางามวงศ์วาน, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2545)

วิธีการปฏิบัติงานในระบบใหม่ของธนาคารผู้บริหารของสาขาต้องเป็นผู้ทราบก่อน “สาขาของดิฉันผู้จัดการเป็นคนไปประชุมที่สำนักงานใหญ่หรือที่สำนักงานเขต แล้วเรียกพนักงานทั้งสาขา เข้าประชุมพร้อมกันตอนเย็นหลังจากเสร็จงานประจำ เพื่อที่จะบอกว่าสาขาต้องเตรียมอะไรบ้างก่อนที่สำนักงานใหญ่จะมาลงระบบใหม่ให้ แล้วก็บอกพนักงานให้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ทางสำนักงานใหญ่บอกมาทั้งหมด” (หทัยรัตน์, สาขาอยุธยาวัดบัวขวัญ, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2545)

สำหรับที่สาขาไทรน้อย “สาขาของผมผู้จัดการจะเรียกผู้ช่วยและก็พนักงานชกจิ อาวุโสเข้าประชุมในห้องผู้จัดการก่อนแล้วค่อยให้พวกพี่ๆ เขามาถ่ายทอดให้พวกผมฟังต่อ บางทีพวกพี่ๆ เขาก็นัดเรียกประชุมเฉพาะพนักงาน Teller อย่างเดียวเพราะต้องรู้เรื่องระบบ RB Front อย่างจริงๆ จังๆ ถึงเวลาปฏิบัติงานจริงๆ แล้วทำไม่ได้ขึ้นมา” (นาวัน, สัมภาษณ์วันที่ 7 พฤศจิกายน 2545)

ผู้วิจัยพบว่าการสื่อสารในเรื่องระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารมีการบอกกล่าวให้พนักงานทราบอย่างละเอียด เพื่อพนักงานจะได้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และไม่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานผ่านการประชุม

ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับโครงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน

ธนาคารมีวิธีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานกับพนักงาน โดยใช้การสื่อสารวิธีเรียกนัดประชุมผู้บริหารของแต่ละสาขา เพื่อบอกเล่าถึงการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานแล้วนำมาบอกต่อพนักงานในสาขาของตนเอง

พนักงาน Tellerท่านหนึ่ง ที่ทำงาน ณ สาขาย่อยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตบางกรวย กล่าวว่า “สาขาของดิฉันผู้จัดการชอบเอา Video ของผู้บริหารระดับสูงสุดที่ท่านพูดเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบมาเปิดให้พนักงานดูในตอนเย็นว่าตอนนี้ธนาคารกำลังดำเนินการเรื่องนี้ไปถึงไหนแล้ว บางครั้งท่านก็กล่าวชมพนักงานของธนาคารว่าให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีสำหรับการเปลี่ยนระบบคราวนี้” (อวยพร, สัมภาษณ์วันที่ 13 พฤศจิกายน 2545)

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน “สาขาเราผู้จัดการจะเรียกพนักงานทุกคนประชุมตอนเย็นหลังจากเสร็จงานประจำกันแล้ว และเป็นวันที่ผู้จัดการไปประชุมที่สำนักงานใหญ่หรือที่สำนักงานเขต ถ้าไม่เป็นเย็นวันนั้นเลยก็เป็นวันรุ่งขึ้น เพื่อที่จะบอกพนักงานทุกคนเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคาร” (ศิริพร, สาขาบางบัวทอง, สัมภาษณ์วันที่ 21 พฤศจิกายน 2545) การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานในแต่ละครั้งพนักงานควรทราบข้อมูลที่ถูกต้องการที่รู้จริง “ผมคิดว่าการได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานจากผู้จัดการสาขาผมจะทราบข้อมูลต่างๆโดยละเอียด เพราะที่เขาได้เข้าไปร่วมประชุมหรืออยู่ในเหตุการณ์นั้นจริงๆ ก็จะสามารถอธิบายให้เข้าใจได้มากขึ้น ถ้าผมมีอะไรสงสัยผมก็สามารถถามได้เลย ทำให้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานมากขึ้น” (เอกภพ, สาขาถนนแจ้งวัฒนะ, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545)

จากการวิจัย ข้อมูลที่พนักงานได้รับเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน มาจากการที่ผู้บริหารของสาขาได้เข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร เพื่อรับทราบข้อมูลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน แล้วนำมาบอกต่อพนักงานที่สาขา

2. การสื่อสารโดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

เนื่องจากการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงนั้น บางครั้งอาจทำให้พนักงานคิดและวิตกกังวลว่าโครงการฯ นี้ อาจมีผลกระทบต่อตัวพนักงาน และทำให้พนักงานต้องสูญเสียผลประโยชน์บางอย่างไปจึงต้องให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาพูดคุย ทำความเข้าใจกับพนักงานด้วยตนเอง เพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานมาสื่อสารให้พนักงานรับทราบ ซึ่งข้อมูลมี 2 ลักษณะ คือ

- ข้อมูลที่พนักงานควรรู้
- ข้อมูลที่พนักงานต้องรู้

ข้อมูลที่พนักงานควรรู้

เป็นข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับ Product, โครงการต่างๆ ของธนาคาร เป็นต้น

การให้ข้อมูลข่าวสารที่พนักงานควรรู้ในเรื่องของ Product ที่ธนาคารได้คิดออกมาใหม่ ที่มีทั้งบริการ และผลิตภัณฑ์ที่ให้ความสะดวกสบายกับลูกค้า อาทิเช่น บัตร SCB EASY CARD ที่สามารถถอนและโอนเงินได้ถึงวันละ 200,000 บาท หรือแม้กระทั่งการให้บริการลูกค้าที่ต้องการถอนเงินด้วยเช็คต่างสาขาที่ปัจจุบันนี้สามารถถอนได้วันละ 1,000,000 บาทแล้ว ซึ่งเรื่องเหล่านี้พนักงานควรได้รับทราบจากผู้บริหารของสาขา “สื่อที่คิดว่าสามารถให้ข้อมูลข่าวสารในเรื่องนี้ได้ดีที่สุด น่าจะเป็นผู้จัดการของสาขา แล้วก็พวกพี่ๆ ผู้ช่วยหรือพี่ๆ ที่เป็นอาวุโสที่ได้เข้าไปร่วมประชุมกับทางสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานเขตมานะ แล้วพี่ๆ ก็จะมีการนัดประชุมเพื่อบอกกล่าวกับน้องๆ ที่สาขาว่าวันนี้ไปประชุมเรื่องอะไรมาบ้าง” (หนึ่ง, สาขาอยุธยาวัดศรีประวัดี, สัมภาษณ์วันที่ 15 พฤศจิกายน 2545)

ดังนั้นข้อมูลที่พนักงานควรรู้ ส่วนใหญ่จะได้ทราบมาจากการประชุมสาขา “เรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่หรือ ที่สาขาจะมีการประชุมใหญ่เดือนละครั้ง และก็มีประชุมเฉพาะพนักงาน Teller อีกอาทิตย์ละครั้ง เราก็จะรู้เรื่องจากการการประชุมในแต่ละครั้ง ถ้าพี่ๆ คนไหนได้ไปประชุมอะไรมา ก็จะมาเล่าให้ที่สาขาฟังตอนประชุมพร้อมกัน” (แอม, สาขาเสนาสฤดีเดช, สัมภาษณ์วันที่ 18 ธันวาคม 2545)

ที่สาขาเสนาสฤดีเดชก็เช่นกัน “ที่สาขาของผมส่วนใหญ่ผู้จัดการจะเป็นคนมาบอกเรื่องระบบ RB Front พวกผมก็รู้เรื่องจากผู้จัดการทั้งนั้นแหละที่จะเป็นคนมาบอก บางทีก็บอกผู้ช่วย

ก่อนแล้วผู้ช่วยก้นัดพนักงานทุกคนประชุมกันตอนเย็นหลังจากเสร็จงานแล้ว” (สมศักดิ์, สัมภาษณ์ วันที่ 18 ธันวาคม 2545)

จากการสัมภาษณ์พนักงาน Teller ที่ต้องปฏิบัติงานในระบบ RB Front โดยตรงผู้วิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่จะทราบความคืบหน้าจากการเปลี่ยนแปลงระบบมาจากผู้จัดการของสาขา รองลงมาคือผู้ช่วยผู้จัดการ สุดท้ายคือ พนักงานธนกิจอาวุโส ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ใกล้ชิดกับพนักงาน Teller มากที่สุด

ข้อมูลที่พนักงานควรรู้จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อตัวพนักงานเอง เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ดังนั้นผู้ที่มาถ่ายทอดจึงเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงาน Teller และเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานในระบบใหม่ด้วย

ข้อมูลที่พนักงานต้องรู้

ข้อมูลที่พนักงานต้องรู้เป็นข้อมูลข่าวสาร ที่สำคัญต่อธนาคาร ที่พนักงานทุกคนจะต้องรับรู้ในเวลารวดเร็ว ถ้าพนักงานไม่รู้แล้วจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร, ลูกค้า, และภาพพจน์ของธนาคาร เช่น นโยบายของธนาคาร ระเบียบ วิธีปฏิบัติ

สำหรับข้อมูลที่พนักงานธนาคารต้องรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบของธนาคารในครั้งนี้ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อธนาคารก็คือ การปฏิบัติการและวิธีการทำงาน การใช้เทคโนโลยีและระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง สิ่งที่สำคัญคือวัตถุประสงค์ของธนาคารที่ต้องการ และชัดเจน

การที่พนักงานจะรับรู้ข้อมูลได้รวดเร็วหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารของสาขาด้วยเช่นกัน “ที่สาขาของดิฉันช่วงที่จะมีการเปลี่ยนแปลงระบบที่สาขาผู้จัดการสาขาไปประชุมที่สำนักงานใหญ่หรือไม่ก็ที่สำนักงานเขตบ่อยมาก พอประชุมกลับมาปั๊บตอนเย็นของวันนั้นก็เรียกพวกพี่ๆ ที่เป็นผู้ช่วยฯและเป็นอาวุโสเข้าประชุม วันรุ่งขึ้นพวกพี่ๆ เข้าก็จะมาถ่ายทอดข้อมูลที่ได้รับจากผู้จัดการให้พวกพนักงาน Teller ทราบทันที” (กระแต, สาขาย่อยตลาดอำเภอบางกรวย, สัมภาษณ์วันที่ 20 พฤศจิกายน 2545)

แต่บางสาขาอาจจะไม่ใช่ผู้จัดการที่เป็นผู้ถ่ายทอดเรื่องราว “สาขาของเราส่วนมากผู้ช่วยผู้จัดการจะเป็นคนนัดประชุม เพราะพี่เขาจะเป็นคนไปประชุมแทนผู้จัดการ พอกลับมาก็เขียน

ประกาศไว้ว่าจะมีการประชุมพนักงาน จะได้บอกว่าพวกเราต้องเตรียมตัวอย่างไรในการปฏิบัติงานระบบใหม่ มีอะไรที่แตกต่างไปจากระบบเก่าบ้าง” (สมหมาย, สาขาเมืองทองธานี, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545) รวมทั้งที่สาขาย่อยกระทรวงสาธารณสุข “สาขาของดิฉันส่วนใหญ่พวกเราก็จะรู้จักพวกพี่ๆ อาวุโสเขาอีกที เพราะเขาจะต้องเข้าไปรับทราบข้อมูลจากผู้จัดการก่อน แล้วก็จะมาบอกให้พวกเราทราบที่ต้องเตรียมตัวกันยังไงบ้าง ” (เล็ก, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2545)

ดังนั้น เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาให้ถ่ายทอดข่าวสารถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง เนื่องจากการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานกันโดยตรงนั้น อาจทำให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผลมากกว่า เนื่องจากมีความใกล้ชิด มีความเป็นกันเอง และความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา

3. การใช้จดหมายส่งตรงถึงพนักงาน

การสื่อสารลักษณะนี้ จะเป็นการส่งจดหมายโดยเจ้าหน้าที่ของระบุชื่อของพนักงานแต่ละคน ซึ่งเป็นจดหมายที่มาจากผู้บริหารระดับสูงสุด กล่าวคือฝ่ายบริหารเครือข่าย 1-2 พยายามที่จะหาวิธีการสื่อสารที่มีความแตกต่างออกไป “ที่สาขาเรารู้สึกว่าจะได้รับจดหมายจากสำนักงานใหญ่ เหมือนกับสาขาอื่นๆ เป็นจดหมายที่บอกรายละเอียดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ และกล่าวคำขอบคุณที่พนักงานเสียสละเวลา และให้ความร่วมมือกับทางธนาคาร” (สมหมาย, สาขาเมืองทองธานี, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545)

การใช้จดหมายส่งถึงพนักงานเพื่อที่จะสามารถชี้แจงรายละเอียดในเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ให้กับพนักงานทุกคนทั่วประเทศได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน ซึ่งข้อความส่วนใหญ่ในจดหมายจะกล่าวถึง เนื้อหาและขอบเขตของโครงการฯ ซึ่งจดหมายข่าวนี้อจะเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการครั้งแรกกับเพื่อนๆ พนักงานทุกท่าน ซึ่งจดหมายจะมุ่งที่จะอธิบายถึงความจำเป็นมา สาระ ตลอดจนเป้าหมายของโครงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคาร ตัวอย่างเช่น ทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง, จะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นบ้าง, การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเมื่อใด และจะทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างไร เป็นต้น

แม้กระทั่งเป็นจดหมายที่กล่าวขอบคุณพนักงานที่ให้ความร่วมมือ “ดิฉันได้รับจดหมายจากสำนักงานใหญ่เป็นจดหมายกล่าวขอบคุณพนักงานทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือกับธนาคารใน

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานในครั้งนี้” (กบ, สาขานนงแจ้งวัฒนะ, สัมภาษณ์วันที่ 4 ธันวาคม 2545)

หทัยรัตน์ ประจำสาขาย่อยชอยวัดบัวขวัญ เล่าว่า “จดหมายจากสำนักงานใหญ่หรือ อิม ที่สาขาเราก็ได้รับกันทุกคนเลย ตอนแรกที่ยังไม่ได้แกะจดหมายก็ยังไม่สงสัยกันว่าเป็นจดหมาย เกี่ยวกับเรื่องอะไรก็ไม่รู้มาจากสำนักงานใหญ่ด้วย แต่พอแกะออกดู โอ้โห! ตกใจกันหมดไม่คิดว่า ทางสำนักงานใหญ่จะส่งจดหมายขอบคุณมาให้พนักงานทุกคนเลย” (หทัยรัตน์, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2545)

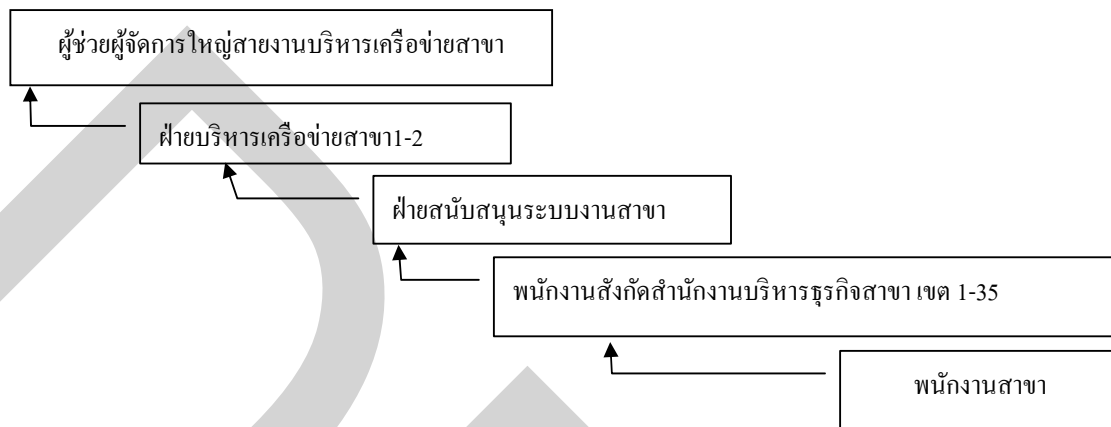
การสื่อสารแบบบนลงล่างนั้น ธนาคารใช้เมื่อเริ่มเปิดตัวโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงเรียกประชุมผู้บริหารทั้งหมด เพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และความจำเป็นที่จะปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน รวมทั้งสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือจากผู้บริหาร หลังจากนั้น ได้มอบหมายนโยบายให้แก่หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย เพื่อนำไปถ่ายทอดข่าวสาร ทำหน้าที่กระตุ้นและเสริมสร้างความร่วมมือแก่พนักงานต่อไป จากนั้นผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะทำหน้าที่ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารถึงพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งมอบนโยบายเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนให้กับทีมงานภายในหน่วยงานนำไปปฏิบัติ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษา ดูแลในส่วนที่รับผิดชอบอย่างใกล้ชิด

2. การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน

จากการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนพนักงานของธนาคารจะเป็นประโยชน์สำหรับฝ่ายบริหารที่จะรับรู้ข้อมูลต่างๆ จากตัวพนักงาน และพนักงานสามารถที่จะเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างอิสระ ไม่ว่าจะเป็นในที่ประชุมหรือจากการสนทนา โดยที่ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน เพราะเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจ

ในทางทฤษฎีแล้ว กรณีที่พนักงานมีปัญหาหรือต้องการแสดงความคิดเห็นไม่ว่าจะเกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน หรือด้านอื่นๆ ก็ตาม พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือรายงานปัญหาต่างๆ กับผู้บังคับบัญชาของตน และหากปัญหาหรือความคิดเห็นนั้นเกินอำนาจขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปได้อีก โดยลักษณะของการรายงาน อาจเป็นการรายงานตามลำดับชั้น ด้วยคำพูดหรือเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อที่ฝ่ายบริหารทุกท่าน จะนำข้อมูลที่ได้รับไปแจ้งแก่พนักงานในสังกัด

ของตนให้รับทราบความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการฯ ขั้นตอนการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนของธนาคาร มีดังนี้



อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติธนาคารมีการใช้การสื่อสารแบบล่างขึ้นบนในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเสริมกระบวนการที่ใช้การรายงานตามลำดับชั้น โดยใช้วิธีติดต่อกับสำนักงานใหญ่ได้โดยตรง 2 วิธี คือ

- การติดต่อกับพนักงานโดยตรง
- การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์

การติดต่อกับพนักงานโดยตรง

การขอความเห็นจากพนักงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการธนาคารยังเห็นความสำคัญของตนเอง และนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่ “การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารครั้งนี้เรารู้สึกว่าธนาคารจะให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนมากไม่ว่าจะเป็นก่อนการเปลี่ยนแปลงหรือว่าหลังการเปลี่ยนแปลง ทางฝ่ายเครือข่ายสาขาจะจัดทำแบบสอบถามมาให้พนักงานกรอกเพื่อจะได้ทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารในครั้งนี้ ที่สาขาเราก็ได้รับแบบสอบถามเหมือนกันแต่เราได้ทำครั้งเดียวเอง” (จิรนนท์, สาขาสะพานพระนั่งเกล้า, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2545)

บางครั้งพนักงานก็มีโอกาสที่จะให้ข้อมูลกับตัวแทนของธนาคารจากสำนักงานใหญ่บ้าง ดังกรณีของ เล็ก “มีวันหนึ่งพนักงานจากสำนักงานใหญ่เข้ามาที่สาขาแล้วมาสอบถามเกี่ยวกับการทำงานว่าระบบเก่าที่ทำอยู่ตอนนี้เป็นยังไงบ้าง ต้องการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานแบบไหนบ้าง เราก็บอกเขาไป แต่ไม่รู้ว่าเขาจะเอาไปทำรึปล่าวนะ” (เล็ก, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2545)

สรุปว่าธนาคารได้เห็นความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน จึงมีการตรวจเยี่ยมสาขาต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติโดยตรง

การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์

การให้พนักงานแสดงความคิดเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน เพราะพนักงานเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานจริงๆ เพื่อที่ธนาคารจะได้นำความคิดเห็นเหล่านั้นไปปรับปรุงและแก้ไขระบบให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ก็เป็นช่องทางในการสื่อสารกับสำนักงานใหญ่ของธนาคารได้ โดยธนาคารจัดทำโครงการเพื่อขอความคิดเห็นจากพนักงาน คือ โครงการ “Change Program Management Office (CPMO)” เป็นหนึ่งในโครงการรณรงค์การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคาร เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ทั้งเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน หรือเรื่องอื่นๆ ที่พนักงานต้องการแสดงความคิดเห็น เพราะถือว่า ความคิดเห็นของพนักงานนั้น สามารถนำไปเป็นประโยชน์ต่อธนาคารได้ โดยส่งความคิดเห็นเหล่านั้นมาที่ E-Mail Address change@scb.co.th ได้ตลอดเวลา

สุชาติ พนักงาน Teller ที่สาขานนทบุรีธนภิบาล กล่าวว่า “ครั้งแรกเลยที่ผมรู้ว่าธนาคารจะทำการเปลี่ยนแปลงก็รู้มาจากผู้จัดการของสาขาผมเอง เพราะพี่เขาจะเป็นคนคอยมาบอกความคืบหน้าทุกกระยะ และก็รู้จากหนังสือเวียนบ้าง ประกาศบ้าง แต่ถ้าพอมีเวลาว่างตอนเย็นๆ พอทำงานเสร็จก็จะนั่งดู Intranet ของธนาคารที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานว่าในส่วนของเราพนักงานเราต้องปฏิบัติยังไง แล้วมีผลกระทบอะไรบ้างที่เกิดกับตัวเรา พอหาเจอก็คลิกเข้าไปดู ก็เห็นว่าครั้งนี้ธนาคารต้องการความร่วมมือจากพนักงานมากกว่าทุกครั้ง และทางฝ่ายบริหารเครือข่าย 1-2 ก็เล็งเห็นว่าความคิดของพนักงานก็เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะพนักงานเป็นผู้ที่ต้องใช้ระบบนี้ปฏิบัติงานเองจริงๆ ก็จะรู้ถึงข้อดีและข้อเสียว่าเป็นอย่างไร แลผมยังมีการให้รางวัลกับพนักงานที่แสดงความคิดเห็นหรือตั้งคำถามเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบได้นำเสนอใจอีกด้วย” (สุชาติ, สัมภาษณ์วันที่ 28 พฤศจิกายน 2545)

“ดิฉันคิดว่าพนักงาน Teller ทุกคนสามารถจะแสดงความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานในครั้งนี้ได้โดยการเข้าไปใน Web Site ของฝ่ายบริหารเครือข่ายสาขา 1-2 เพื่อเสนอคำแนะนำต่างๆ เพราะพวกเราเป็นผู้ใช้ระบบจะทราบว่าแบบไหนดีหรือไม่ดีอย่างไร ดิฉันยังเคยเข้าไปเสนอเกี่ยวกับเรื่องการพิมพ์สลิปว่าพิมพ์ข้อมูลบนสลิปมากเกินไป พอสักระยะหนึ่งทางฝ่ายบริหารก็มีการแก้ไขตรงจุดนี้ และถ้าใครมีความคิดดีๆ แล้วเสนอไปก็จะได้รับรางวัลด้วยนะ” (วิภาวดี, สาขานนทบุรี, สัมภาษณ์วันที่ 13 ธันวาคม 2545)

ชญญาพร เป็นพนักงาน Teller ท่านหนึ่งที่ชอบเข้าไปดูเรื่องราวต่างๆ ของธนาคารทาง Intranet เล่าว่า “ดิฉันเคยเข้าไปเปิดดูใน Intranet ของธนาคารแล้วก็เห็นข้อมูลที่ทางฝ่ายบริหารเครือข่าย 1-2 จัดทำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยบอกที่มาและสาเหตุด้วยนะว่าทำไมธนาคารเราถึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบ แล้วถ้าใครไม่เข้าใจหรือมีข้อสงสัย หรือต้องการรู้อะไรเพิ่มเติม หรือต้องการแสดงความคิดเห็นก็ให้เข้าไปใน E-Mail ของฝ่ายเขาได้ แต่เราก็ไม่เคยเข้าไปหรอก” (ชญญาพร, สาขางามวงศ์วาน, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2545)

การสื่อสารทั้ง 2 ลักษณะที่กล่าวมานั้น เป็นการที่เป็นทางการและเป็นไปตามขั้นตอน ตามลักษณะของสายบังคับบัญชา และการสื่อโดยตรงกับสำนักงานใหญ่ของธนาคารไทยพาณิชย์ อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง ผู้บริหารส่วนมากต่างเปิดโอกาสให้พนักงานมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับตนเอง โดยการแสดงความคิดเห็น พูดคุยหรือรายงานปัญหาต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ และพยายามมุ่งเน้นให้มีการสื่อสารแบบสองทาง

3. การสื่อสารแบบแนวนอน

จากผลการสัมภาษณ์ผู้วิจัยพบว่า การสื่อสารแบบแนวนอน มีด้วยกัน 3 ลักษณะ คือ

- การสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน
- การสื่อสารผ่านฝ่ายบริหารเครือข่ายสาขา 1-2
- การสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์
- การสื่อสารผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์

การสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน

การสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกันสามารถกระทำได้สะดวก รวดเร็ว การสื่อสารแบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่ออยู่ใน

บรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของแต่ละคนโดยไม่มีสิ่งจูงใจ สำหรับพนักงานธนาคารส่วนใหญ่เป็นการพูดคุยระหว่างเพื่อนด้วยกันแบบไม่เป็นทางการ

พนักงานระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกัน



พนักงานระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกัน

พนักงาน Teller ที่สาขาเมืองทองธานีท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ส่วนใหญ่จะคุยกับเพื่อนๆ มากกว่าก็จะคุยเรื่องการใช้ระบบใหม่ว่าจะเป็นยังไงจะเร็วกว่าระบบเก่ามั๊ย แต่เพื่อนๆ ชอบบอกว่าระบบใหม่ต้องช้ากว่าระบบเก่าแน่ๆ เลย รวมทั้งตัวเราด้วยนะแต่ก็เดากันไปเรื่อยๆ เพราะตอนนั้นยังไม่มีใครได้ใช้ระบบใหม่เลย เพียงแค่รู้ว่าธนาคารจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบก็เลยนั่งคุยกัน” (สุวีรวรรณ, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545)

สำหรับน้อง ซึ่งทำงานที่สาขาปากเกร็ด สื่อสารกับเพื่อนๆ เพื่อแสดงความไม่แน่ใจต่อประสิทธิภาพของระบบใหม่ “ดิฉันกับเพื่อนๆ ส่วนใหญ่ก็จะคุยกันว่าไม่รู้ระบบใหม่ว่าจะใช้ได้หรือไม่ เละๆ จะ Work เท่าระบบเก่าหรือไม่ บางคนก็บอกว่าระบบเก่าดีกว่าทั้งๆ ที่ยังไม่เคยใช้ระบบใหม่เลย แค่ได้ไปอบรมแค่นั้นเอง ก็เกิดความรู้สึกไม่ชอบซะแล้ว” (น้อง, สัมภาษณ์วันที่ 17 ธันวาคม 2545)

การที่พนักงานได้มีการพูดคุยกับเพื่อนๆ ต่างสาขาทำให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดังเช่น นวลปรารถน์เล่าให้ฟังว่า “ดิฉันได้เคยคุยกับเพื่อนๆ ที่อยู่สาขาอื่นว่าทำไมธนาคารเราต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วยเพื่อนๆ ก็แสดงความคิดเห็นต่างๆ นานา บ้างก็ว่าเพราะสาเหตุมาจากการแข่งขันที่สูงขึ้นของแต่ละธนาคาร บ้างก็ว่าเพื่อจะแข่งชิงลูกค้าของธนาคารมาเป็นของตนให้ได้มากที่สุด” (นวลปรารถน์, สาขาอมวงสุวรรณ, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2545)

การสื่อสารระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน ในหน่วยงานเดียวกัน ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และเป็นการสื่อสารแบบสองทาง โดยที่พนักงานมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลระดับเดียวกันในหน่วยงานเดียวกัน ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ เกิดจากความใกล้ชิดและไว้วางใจซึ่งกันและกัน แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน

การสื่อสารผ่านฝ่ายบริหารเครือข่ายสาขา 1-2

ฝ่ายบริหารเครือข่าย 1-2 เป็นคณะทำงานภายในหน่วยงานโครงการนำร่อง จะมีหน้าที่คอยติดต่อประสานงานกับทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งพนักงานภายในหน่วยงาน และยังเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานมากกว่าพนักงานทั่วไป เนื่องจากเป็นผู้ทดลอง

ปฏิบัติงานแบบใหม่ด้วยตนเอง และเป็นผู้ที่ทำให้การอบรมระบบใหม่กับพนักงาน “ผมคิดว่าการนำพนักงานเข้ารับการอบรมจะทำให้พนักงานได้รับรู้เรื่องราวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานได้ดี เพราะมีทั้งการบรรยายทางทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติ ทำให้พนักงานเรียนรู้ระบบการทำงานแบบใหม่ได้ละเอียดและเร็วกว่าการสื่อสารด้วยวิธีอื่นๆ” (นาวิ, สาขาคณนแจ้งวัฒนะ, สัมภาษณ์วันที่ 2 ธันวาคม 2545)

สติดากรณ์ พนักงาน Teller อีกคนหนึ่ง เล่าว่า “ที่ฉันคิดว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารในครั้งนี้น่าจะประสบความสำเร็จและได้รับความร่วมมือจากพนักงานธนาคารด้วยดี เพราะรู้สึกว่าการธนาคารจะเห็นความสำคัญต่อพนักงานมากกว่าทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงมาไม่ว่าจะเป็นในด้านของการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน ที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นไปยังฝ่ายบริหารเครือข่ายของธนาคารได้ว่ามีความคิดเห็นอย่างไรต่อระบบใหม่ หรือมีอะไรที่จะนำเสนอเพิ่มเติมก็สามารถบอกได้ แล้วทางฝ่ายบริหารเครือข่ายก็จะพิจารณาว่าเห็นสมควรหรือไม่ที่จะปรับปรุงตามข้อเสนอแนะนั้นๆ ซึ่งการที่เราเป็นพนักงานคนหนึ่งก็รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารด้วย” (สติดากรณ์, สาขาคณนแจ้งวัฒนะ, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545)

ดังนั้น การสื่อสารโดยผ่านคณะทำงานภายในหน่วยงานจะช่วยยืนยันถึงความเป็นไปได้ของโครงการๆ ให้กับพนักงานทั่วไปได้รับทราบ

การสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์

วารสาร “ร่วมโพธิ์” เป็นวารสารรายเดือนที่จัดทำขึ้นโดยทีมส่งเสริมธุรกิจ 1 ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ ซึ่งทางธนาคารได้มีคำขวัญว่า “เราจะเป็นธนาคารที่ทุกคนเลือก” มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานโดยเฉพาะ วารสารร่วมโพธิ์เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของธนาคารให้พนักงานได้ทราบ

ในกรณีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานนี้ พนักงานก็มีโอกาสได้เรียนรู้จากวารสารร่วมโพธิ์เช่นกัน “บางครั้งเราก็ทราบเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานจากวารสารของธนาคารเหมือนกันที่วารสารร่วมโพธิ์ใจ เมื่อก่อนจะได้รับกันเดือนละเล่ม แต่เดี๋ยวนี้ 2-3 เดือนจะได้รับ 1 เล่ม เนื้อหาในเล่มช่วงแรกที่จะเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ ฝ่ายบริหารเครือข่ายก็จะบอกว่าเดือนนี้สาขาจะนำระบบใหม่ไปที่ไหนบ้าง จะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง บางเล่มเราก็อ่านบางเล่มก็ไม่ได้อ่าน” (ก้องพัก, สาขาไทรน้อย (นนทบุรี), สัมภาษณ์วันที่ 7 พฤศจิกายน 2545)

กรกมล เป็นผู้ที่ชอบสะสมวารสารร่วมโพธิ์ไว้แทบทุกเล่ม เล่าว่า “จริงๆ แล้วเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบ RB Front เนี่ย เราจะชอบอ่านเอาเองจากหนังสือของธนาคารที่วารสารร่วมโพธิ์นั้นแหละ เราว่ามันมีอะไรน่าอ่านเยอะเหมือนกัน แต่บางเล่มก็ไม่ค่อยมีอะไร แต่ช่วงที่ธนาคารจะทำการเปลี่ยนแปลงก็มีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ลงในหนังสือบ่อยๆ” (กรกมล, สาขาย่อยกระทรวงสาธารณสุข, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2545)

ข่าวสารต่างๆ ในวารสารร่วมโพธิ์จะไม่เจาะจงเฉพาะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น แต่จะหมุนเวียนตีพิมพ์ข่าวสารของทุกๆ ฝ่าย ดังนั้น ข่าวสารต่างๆ จึงรวมอยู่ในวารสารฉบับนี้ และวารสารฉบับนี้จะแจกจ่ายให้กับพนักงานทุกคน

การสื่อสารผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์

การสื่อสารผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ บางสาขาจะมีการติดตั้งไว้ตามจุดต่างๆ ภายในสาขา อย่างที่สาขาบางใหญ่ก็มีการติดประกาศเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคาร ซึ่งดูเหมือนจะเป็นเครื่องมือสื่อสารระหว่างผู้บริหารสาขาซึ่งรับนโยบายจากสำนักงานใหญ่กับพนักงาน Teller

“ที่สาขาผมในช่วงที่จะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ ผู้จัดการจะไปประชุมที่สำนักงานใหญ่ และที่สำนักงานเขตบ่อยมาก พอประชุมกลับมาก็จะมีเอกสารที่เกี่ยวกับเรื่องนี้มาแปะไว้ในห้องอาหารและบอกให้พนักงานทุกคนไปอ่านกันดู ที่คิดไว้ที่ห้องอาหารเพราะบอร์ดประกาศของสาขาผมจะอยู่ที่ห้องนั้น” (โก๊ะ, สัมภาษณ์วันที่ 22 พฤศจิกายน 2545)

ซึ่งส่วนใหญ่แผ่นป้ายประกาศจะมีเนื้อหาใจความจะมุ่งเน้นที่การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของธนาคาร ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน รายงานความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน รวมถึงเชิญชวนให้พนักงานให้ความร่วมมือ ร่วมใจให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จ

4.การสื่อสารแบบข้ามสายงาน

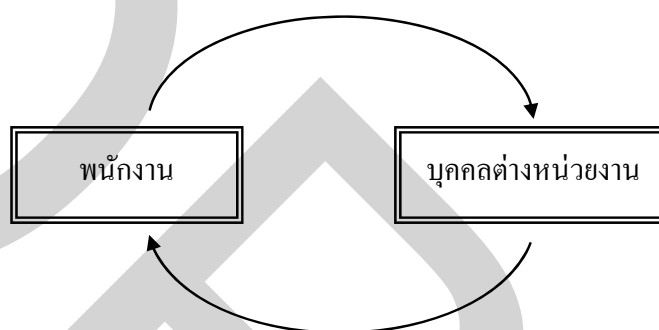
การสื่อสารข้ามสายงานเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในระดับเดียวกัน เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่กันระหว่างบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงาน

การสื่อสารลักษณะนี้ใช้มากที่สุดสำหรับพนักงานที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือเมื่อสาขาเกิดระบบขัดข้องก็ต้องโทรถามฝ่ายบริหารเครือข่ายสาขา ซึ่งการสื่อสารแบบข้ามสายงานที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานสาขาก็คือ การ

สื่อสารระหว่างพนักงานกับบุคคลต่างหน่วยงาน เนื่องจากฝ่ายบริหารเครือข่ายสาขาถือว่าเป็นบุคคลต่างหน่วยงานที่สาขาติดต่อด้วยเมื่อเกิดปัญหา

การสื่อสารระหว่างพนักงานกับบุคคลต่างหน่วยงาน

การสื่อสารข้ามหน่วยงานเป็นลักษณะการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกันภายในองค์การระหว่างพนักงานกับบุคคลต่างๆ ที่อยู่ต่างตำแหน่ง ต่างหน่วยงาน โดยไม่ต้องคำนึงว่าต้องเป็นการสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการติดต่อเมื่อสาขาต้องการข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบการทำงานใหม่



“ตอนที่สาขาเกิดปัญหาเวลาที่ทำการอยู่แล้วแก้ไขไม่ได้ ที่สาขาเราโทรไปที่ฝ่ายบริหารเครือข่ายสาขาเพื่อให้เขาช่วยบอกวิธีการแก้ไขให้” (สุริวรรณ, สาขาเมืองทองธานี, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545)

นอกเหนือจากการแก้ปัญหาเกี่ยวกับระบบใหม่แล้ว พนักงานยังสามารถทราบขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาด้วย“สาขาเราจะโทร. ไปติดต่อกับฝ่ายระบบก็ตอนที่ระบบมันเสียหรือไม่ก็ชำรุดมาก ก็ให้พี่ อาวุโสโทรไปให้ ว่าระบบเสียหรือชำรุดทุกสาขาหรือเปล่า แล้วจะให้ที่สาขาทำอย่างไรบ้าง ฝ่ายก็จะบอกวิธีแก้ไขมาให้ทันทีทางโทรศัพท์” (สธิดาภรณ์, สาขากอนนแจ้งวัฒนะ, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545)

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารภายในธนาคาร มีลักษณะการสื่อสารทุกรูปแบบการสื่อสาร และติดต่อสื่อสารเป็นเครือข่าย การติดต่อสื่อสารนั้น มีทั้งลักษณะที่เป็นทางการ ไม่เป็นทางการ แบบเป็นลายลักษณ์อักษร และ ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการสื่อสารทั้งทางเดียวและการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของธนาคารนั้น ได้อาศัยรูปแบบการสื่อสารต่างๆ นี้เพื่อช่วยให้พนักงานได้รับทราบ เข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้ใช้

การสื่อสารนี้เข้ามามีส่วนช่วยทำความเข้าใจให้กับพนักงานของตนได้รับทราบ เพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี และยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานให้มากที่สุด นอกจากนี้ การสื่อสารภายในองค์กร ยังสามารถช่วยลดความขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างภายในองค์กรได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ธนาคารได้ใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของพนักงาน Teller นั้น มีวิธีการสื่อสารหลายรูปแบบ และใช้ควบคู่กันไป ทั้งสื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อเฉพาะกิจ เพื่อแสดงให้เห็นว่า โครงการนี้เป็นโครงการที่มีความสำคัญต่อพนักงาน และต่อธนาคาร เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร มีทัศนคติที่ดี ยอมรับโครงการฯ สนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน เป็นการกระตุ้นและย้ำเตือนให้พนักงานให้ความร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อทำให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ของธนาคาร

ปัญหาคำวิจัยข้อที่2 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคารมีผลกระทบอย่างไรกับพนักงานระดับชนกิสัมพันธ์1 (Teller)

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคารในครั้งนี้ ได้ส่งผลกระทบกับพนักงาน Teller ในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1.ด้านขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
- 2.ด้านเวลา
- 3.ด้านคุณภาพชีวิต

1.ด้านขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมุ่งเน้นการสนองตอบของลูกค้าเป็นหลัก ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ ลดต้นทุนของธนาคาร เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีรูปแบบ และเป็นมาตรฐานมากยิ่งขึ้น อาคารสถานที่ปรับเปลี่ยนเพื่อให้รูปลักษณ์มีความทันสมัย ความก้าวหน้าของระบบงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

พนักงานปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็วและง่ายขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานมีการเปลี่ยนระบบคอมพิวเตอร์ใหม่ มีการจัดระบบคิว ทำให้ขั้นตอนในการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง ไม่ต้องทำงานซ้ำซ้อน ซึ่งในช่วงแรกๆ ที่มีการนำระบบใหม่มาใช้พนักงานจะเกิดความยุ่งยาก เพราะพนักงานยังคงชินกับการปฏิบัติงานในระบบเก่าอยู่

เนื่องจากการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งเป็นความเคยชินกับรูปแบบการทำงานใหม่ มุ่งเน้นการทำงานเฉพาะตัวให้กับพนักงานมากขึ้น เพิ่มภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานมากขึ้น ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านต่างๆดังนี้

- เพิ่มความสะดวกในการปฏิบัติงาน
- เพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน
- สามารถตรวจสอบการทำงานย้อนหลังได้

เพิ่มความสะดวกในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากระบบใหม่มีการลดการใช้ตรายางลง มีการเปลี่ยนแปลงสลิปที่ใช้ในแต่ละรายการ และการตรวจสอบรายงานต่างๆ รวมทั้งการถือรายการแต่ละรายการพนักงานเพียงแค่กดปุ่มเพียงปุ่มเดียวก็สามารถทำรายการได้แล้ว ทำให้ลดขั้นตอนการทำงาน และทำให้พนักงานทำงานง่ายขึ้น ดังที่พัชริเล่าให้ฟังว่า “ตอนที่ยังไม่ต้องกลัวว่าจะใส่ Code ผิดเข้าไป ถ้าเป็นเมื่อก่อนเราใส่ Code ผิดก็ต้องมานั่งทำรายการแก้ไขรายการนั้นออกตั้งแต่ต้นยุ่งยากกว่าระบบใหม่เยอะ อย่างระบบใหม่ถ้าต้องการแก้ไขรายการข้อผิดพลาดก็แค่เลือกเฉพาะรายการที่ต้องการแก้ไขคลิกเมาส์ปุ่ม รายการที่ต้องการแก้ไขก็ขึ้นมาที่หน้าจอทันทีแล้วก็ใส่ Password ของพี่ๆ ธนกิจอาวุธโส ก็เป็นการเสร็จสิ้นการแก้ไขรายการเรียบร้อยแล้ว” (พัชริ, สาขาบางบัวทอง, สัมภาษณ์วันที่ 21 พฤศจิกายน 2545)

การปฏิบัติงานลดขั้นตอนลง ทำให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น “โดยภาพรวมของระบบนับว่าดีกว่าระบบเดิม เพราะมีระบบใหม่ๆ เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานให้รัดกุมและสะดวกขึ้นหลายๆ ประการ” (มนู สามัคคีมิตร, ผู้จัดการสาขานนทบุรีพัฒนา, สัมภาษณ์วันที่ 25 ธันวาคม 2545) โดยธนาคารมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารให้เป็นรูปแบบใหม่ “เมื่อนำระบบใหม่มาใช้ พนักงานสะดวกขึ้นในการบันทึกข้อมูล ไม่ต้องจำ Transaction Code ในระบบ และมีรายการให้เลือกที่จะทำรายการ นอกจากนี้ระบบยังช่วยพนักงาน Teller ในการเตือนหรือตรวจสอบ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง” (ชาญชัย วงศ์เศรษฐวิทย์, ผู้จัดการสาขาปากเกร็ด, สัมภาษณ์วันที่ 17 ธันวาคม 2545)

จากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ของธนาคารครั้งนี้ทำให้มีการแบ่งสาขางานที่ชัดเจน โดยแบ่งออกเป็นฝ่ายบริการลูกค้า และฝ่ายสนับสนุนงานสาขา ทำให้พนักงานเกิดความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น “จากการสอบถามจากพนักงานผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ต่างเห็นพ้องต้องกันที่ไม่อยากกลับไปใช้ระบบเดิม แต่ในระยะแรกผลที่ได้อาจจะไม่เป็นไปตามที่ธนาคารคาดหวังมาก

นัก เนื่องจากหลายปัจจัย เช่น เป็นระบบใหม่ที่พนักงานยังไม่เกิดความชำนาญ คงต้องใช้เวลาอีกเล็กน้อย ต่อเมื่อพนักงานเกิดความชำนาญมากขึ้น ทุกอย่างก็จะเข้าตามกรอบที่ธนาคารมุ่งหวัง และเนื่องจากเป็นระบบใหม่ซึ่งพนักงานทุกคนเข้าใจ Concept ดีว่าต้องมีปัญหาและอุปสรรคเพิ่มขึ้นตามมาอย่างแน่นอน” (มนู สามัคคีมิตร, ผู้จัดการสาขาถนนแจ้งวัฒนะ, สัมภาษณ์วันที่ 25 ธันวาคม 2545)

สำหรับผู้จัดการสาขาปากเกร็ด ชาญชัย วงศ์เศรษฐวิทย์ กล่าวว่า “หากมีข้อผิดพลาดสามารถตรวจสอบได้เลยไม่ต้องไปตรวจสอบที่ Report ประจำวันโดยรวมแล้วระบบดังกล่าว นอกจากจะช่วยในการจัดการข้อมูล ซึ่งสามารถเรียกดูข้อมูลได้ทันที เช่น ยอดคงเหลือของเงินสด ณ เวลาที่ต้องการทราบ นอกจากนี้ระบบใหม่ยังช่วยในการควบคุม ผู้บริหารสามารถทราบการทำรายการของ Teller ได้ทุกรายการและที่สำคัญคือการจัดการงาน Back Office ทำให้ลดงานประจำวันได้มาก” (ชาญชัย, สัมภาษณ์วันที่ 17 ธันวาคม 2545)

สรุปว่าการลดวัสดุและอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระบบใหม่ลง ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานสะดวกขึ้น

การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น

เมื่อธนาคารทำการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการรวมหน้าจอคอมพิวเตอร์ไว้ในหน้าจอเดียวกัน อีกทั้งมีการเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์ใหม่ทำให้การพิมพ์รายการรวดเร็วขึ้น “พอเปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่ไม่ต้องลุกขึ้น-ลงเคาน์เตอร์บ่อยๆ เลย เพราะสามารถกดกริ่งเรียกพี่ๆ ธนกิจ อาวุโสมาได้ Password ได้ทันที โดยเฉพาะเวลาเบิกส่งเงินแคชเชียร์ ใส่จำนวนเงินที่เครื่องแคชเชียร์ก็รู้แล้วว่าเราจะเบิกส่งเงินเท่าไร” (โจ, สาขาถนนแจ้งวัฒนะ, สัมภาษณ์วันที่ 6 ธันวาคม 2545)

ระบบใหม่ก่อให้เกิดผลดีหลายประการ ผลดีต่อตัวธนาคาร ผลดีต่อลูกค้า ผลดีต่อตัวพนักงาน ผลดีต่อองค์กรโดยรวม ดังที่พัชรี ให้สัมภาษณ์ว่า “รู้สึกว่ระบบใหม่จะทำให้สามารถรับลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น เพราะไม่ต้องมานั่งคีย์ Code เหมือนกับระบบเก่า แค่กดแป้นๆเดียวรายการฝาก-ถอนเงินก็ขึ้นมาที่หน้าจอแล้วพนักงานก็สามารถทำรายการให้ลูกค้าได้เลย สะดวกกว่าแบบเก่าเยอะมาก” (พัชรี, สาขาบางบัวทอง, สัมภาษณ์วันที่ 21 พฤศจิกายน 2545)

วิทยา ไชยิตกุล ซึ่งเป็นผู้จัดการสาขาไทรน้อย เล่าว่า “ที่สาขาได้มีการประชุมพนักงานหลังจากที่ได้ทราบว่าเริ่มมีการปฏิบัติเมื่อไร โดยได้ทำความเข้าใจกับพนักงานและเตรียมการทางด้านเอกสาร สถานที่ กำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน จัดพนักงานเข้ารับการอบรมและ

ส่งไปฝึกงาน ณ สาขาค้นแบบ รวมถึงการขอความร่วมมือในการทุ่มเทการทำงานทั้งก่อนและหลังวันปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ระบบ RB Front แตกต่างจากระบบเดิม มีการเปลี่ยนแปลงมากมายในการให้บริการลูกค้าให้ดีขึ้น การทำงานที่รวดเร็วขึ้น การควบคุมการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อธนาคารโดยตรงในการให้บริการ การเพิ่มรายได้ พนักงานทำงานง่ายขึ้น ในช่วงแรกๆ ที่เริ่มใช้ระบบอาจจะมีความไม่คล่องตัว เนื่องจากเป็นระบบใหม่หน้าจอเปลี่ยนไป แต่คิดว่าพนักงานไทย พานิชย์ทุกคนมีความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับระบบงานใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว” (วิทยา, สัมภาษณ์วันที่ 7 พฤศจิกายน 2545)

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ช่วยลดขั้นตอนการทำงานลงเยอะมาก “สำหรับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เราได้รับผลกระทบมากไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะว่าขั้นตอนการทำงานลดน้อยลงไม่ต้องมานั่งทำงานที่ซ้ำซ้อนเหมือนเมื่อก่อน การใช้เวลาน้อยลงทำให้มีเวลาไปทำอย่างอื่นได้มากขึ้น สรุปก็คือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเราถือว่าเป็นผลกระทบที่ดีขึ้นเราเลยมีความรู้สึกดีกับระบบใหม่นะ” (กรกมล, สาขาย่อยกระทรวงสาธารณสุข, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2545)

ก้องพัก พนักงาน Teller ของสาขาไทรน้อย(นนทบุรี) เล่าว่า “ในด้านทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารยอมรับว่าในระยะแรกๆ ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร หรือว่าเป็นเพราะเราชินกับระบบเก่าจึงไม่อยากให้มีการเปลี่ยนแปลงเพราะกลัวว่า จะต้องมานั่งปรับตัวใหม่ต้องมานั่งเรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ อีก จึงเกิดทัศนคติที่ไม่ดีกับเรื่องนี้ ทั้งๆ ที่ยังไม่ได้ลองปฏิบัติจริงเลย แต่พอมาได้ปฏิบัติงานในระบบใหม่แล้วก็ไม่ได้เป็นอย่างที่คิดเอาไว้ในตอนแรกๆ เพราะมันดีกว่าระบบเก่าจริงๆ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการ ระยะเวลาที่ใช้ในการทำรายการแต่ละรายการ และความรัดกุมในการปฏิบัติงาน ทำให้ทัศนคติของเราที่มีในตอนแรกเริ่มค่อยๆ เปลี่ยนไปในด้านที่ดีขึ้นเรื่อยๆ” (ก้องพัก, สัมภาษณ์วันที่ 7 พฤศจิกายน 2545)

จากการวิจัยพบว่า การที่ธนาคารได้มีการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์การทำงานใหม่ ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น

สามารถตรวจสอบการทำงานย้อนหลังได้

ระบบใหม่ที่นำมาใช้นั้นทำให้การติดตามตรวจสอบเอกสารต่างๆ ของพนักงานง่ายขึ้น เมื่อเวลาเกิดปัญหาที่ต้องใช้เอกสาร หรือสลิปต่างๆ ดังที่สมชายให้ความเห็นว่า

“ระบบใหม่ช่วยให้การทำงานมีระบบมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการรับ-ฝากหรือถอนเงิน เครื่องจะพิมพ์ข้อมูลที่เราต้องสลิปให้ด้วย ซึ่งเป็นการง่ายต่อการค้นหาเวลาที่เกิดปัญหาขึ้นกับ Teller เมื่อเวลาเกิดเงินขาดหรือเงินเกิน เพราะถ้าเป็นระบบเก่าเครื่องจะไม่พิมพ์สลิปให้ เวลา ค้นหาสลิปเมื่อก่อนจึงต้องใช้เวลานาน” (สมชาย, สาขางามวงศ์วาน, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2545)

การพิมพ์สลิปฝากถอนเงินแต่ละรายการในระบบใหม่จะมีรายละเอียดมากกว่าระบบเก่า “ระบบใหม่นอกเหนือจากการพิมพ์สลิปให้แล้วยังลงเวลาตอนที่คีย์ด้วยว่าเรารับลูกค้ารายนั้นไปเมื่อ ตอนที่โมง ก็จะสามารถตรวจสอบได้ง่ายขึ้นเวลาที่ลูกค้ามาติดต่อขอสลิป แคบอกกว่าวันไหน เวลา ประมาณกี่โมง พนักงานก็สามารถค้นหาสลิปเจอได้ง่ายขึ้น” (แฉ้ว, สาขาเสนาสุยค์เดช, สัมภาษณ์ วันที่ 18 ธันวาคม 2545)

สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานง่ายขึ้น โดยเฉพาะงานที่ เกี่ยวกับเอกสารต่างๆ

2.ด้านเวลา

เมื่อธนาคารเริ่มทำการเปลี่ยนแปลงระบบใหม่พนักงานแต่ละท่านจะเกิดปฏิกิริยา ตอบสนองที่ไม่ดีกับโครงการนี้ เนื่องจากพนักงานจะต้องเสียเวลาส่วนตัวเพื่อเข้ารับการอบรม ซึ่งตารางการอบรมส่วนใหญ่จะตรงกับวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ รวมทั้งเวลาตอนเย็นหลังเลิกงาน พนักงานจะต้องจัดเตรียมสถานที่ให้ฝ่ายบริหารเครือข่ายสาขา-2 เข้ามาจัดตั้งระบบและเครื่อง คอมพิวเตอร์ใหม่ ทำให้พนักงานต้องกลับบ้านดึก

สำหรับพนักงาน Teller ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในระบบใหม่โดยตรง ผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์ เจาะลึก และพนักงาน Teller แต่ละท่านได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่ได้รับจากการ เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ในครั้งนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของธนาคารจะต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในเรื่องของเวลาที่พนักงานแต่ละท่านจะต้องเสียสละ เวลาส่วนตัวบ้างในบางครั้งเพื่อที่จะต้องมาศึกษาเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานในระบบใหม่

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารแต่ละครั้งต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง “คิดว่าการเปลี่ยนแปลงของธนาคารต้องทำให้การบริการของธนาคารดีขึ้นแน่นอน มิฉะนั้นธนาคาร คงจะไม่ยอมเสียเงินลงทุนไปเป็นจำนวนมาก เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานหลายๆ อย่าง ในครั้งนี้ เพราะมันไม่ใช่เรื่องง่ายๆ ที่จะทำการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างภายในเวลาอันรวดเร็ว โดย

พยายามที่จะให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานน้อยที่สุด” (ณัฐพล, สาขาสะพานพระนั่งเกล้า, สัมภาษณ์ วันที่ 19 ธันวาคม 2545)

วลัยภรณ์ พนักงานสาขาย่อยการไฟฟ้าฝ่ายผลิต เล่าว่า “ก่อนการที่ธนาคารจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบพวกเราที่สาขาก็ต้องกลับบ้านกันดึกมากเพื่อที่จะเก็บสิ่งของที่อาจจะไม่ได้ใช้แล้วทิ้งไป ทำความสะอาดพื้นที่ที่จะต้องวางเครื่องคอมพิวเตอร์ตัวใหม่ บางอาทิตย์ถ้าไม่เสร็จก็ต้องมาช่วยกันทำต่อในวันเสาร์-วันอาทิตย์ ช่วงแรกๆนั้นต้องทำงานกันหนักมาก ไหนจะต้องกลับบ้านกันดึกแล้วแถมวันเสาร์-วันอาทิตย์ ยังต้องมาทำงานที่สาขากันอีก” (วลัยภรณ์, สัมภาษณ์วันที่ 13 พฤศจิกายน 2545)

อ้อ พนักงานที่สาขาบางใหญ่ เล่าให้ฟังถึงการบริหารเวลาในชีวิตประจำวันว่า “ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ ลำบากมากเพราะต้องกลับบ้านดึก วันเสาร์-วันอาทิตย์ ก็ต้องออกมาทำงานที่สาขา ที่ลำบากก็เพราะบ้านกับที่สาขาอยู่ใกล้กันจะ ไปมาต้องใช้เวลามากกว่าคนอื่น ช่วงแรกๆก็เลยเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีและไม่ชอบกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในครั้งนี้” (อ้อ, สัมภาษณ์วันที่ 22 พฤศจิกายน 2545)

เพลินพิศ เล่าว่า “ตอนที่เรารู้ว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบ เราไม่ค่อยชอบเลยคิดว่ามันต้องยุ่งยากมากเลย เพราะเราเห็นจากหนังสือเวียนมีตารางนัดพนักงานในแต่ละสาขาให้เข้ารับการอบรมทุกวันเวียนกันไปเรื่อยๆ จนกว่าจะครบทุกสาขาที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบ บางหลักสูตรต้องไปเรียนวันเสาร์-วันอาทิตย์ ด้วย จริงๆแล้วไม่มีพนักงานคนไหนอยากจะมาอบรมในวันหยุดอยากจะกลับบ้านค่า แต่พนักงานทุกคนก็ต้องให้ความร่วมมือกับธนาคารเพื่อความสำเร็จของธนาคารในอนาคตข้างหน้า” (เพลินพิศ, สาขาบางบัวทอง, สัมภาษณ์วันที่ 21 พฤศจิกายน 2545)

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ของพนักงาน Teller นอกจากจะได้รับผลกระทบทางด้านของเวลาแล้ว ก็ยังมีผลกระทบในเรื่องของคุณภาพชีวิตแต่ละวันของพนักงาน Teller ด้วย ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์พนักงานแต่ละท่านพบว่าในช่วงแรกๆ ที่ธนาคารทำการเปลี่ยนแปลงพนักงาน Teller ได้รับผลกระทบทางด้านคุณภาพชีวิตอย่างมาก

3. ด้านคุณภาพชีวิต

จากการสัมภาษณ์พนักงาน Teller ผู้วิจัยพบว่าพนักงานแต่ละท่านได้รับผลกระทบทางด้านเวลาในช่วงแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลงก็จะต้องเสียเวลาส่วนตัวในช่วงวันหยุดและ

เวลาหลังเลิกงานตอนเย็นเพื่อศึกษาเรียนรู้ระบบใหม่โดยการเข้ารับการอบรม หรือการเตรียมอุปกรณ์ที่จะใช้สำหรับระบบงานใหม่

ภายหลังจากที่พนักงานแต่ละท่านได้ปฏิบัติงานในระบบใหม่ได้รับผลกระทบในทางบวกคือได้ปฏิบัติงานในระบบใหม่ที่ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น ซึ่งจะแตกต่างจากในระยะแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลงที่พนักงานส่วนใหญ่จะได้รับผลกระทบทางด้านลบ คือไม่ว่าจะเป็นทางด้านเวลาหรือทางด้านขั้นตอนในการปฏิบัติงานอันอาจจะเกิดจากการที่พนักงานยังไม่คุ้นเคยกับระบบใหม่หรือยังไม่เกิดความชำนาญ แต่ภายหลังจากได้มาใช้ระบบใหม่แล้วเกิดความชำนาญ ความคุ้นเคยกับระบบใหม่มากขึ้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นจึงเกิดขึ้นทางด้านบวกมากกว่าทางด้านลบ ทำให้ทัศนคติเกี่ยวกับระบบการทำงานใหม่ก็เปลี่ยนแปลงไปในแง่บวก ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก ดังนี้

- การเวลาส่วนตัวเพิ่มขึ้น
- การทำงานที่คล่องตัวขึ้น

การเวลาส่วนตัวเพิ่มขึ้น

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ของธนาคาร ทำให้พนักงานมีเวลาเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากระบบใหม่ทำให้พนักงานไม่ต้องปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนยุ่งยาก “หลังจากเปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่การทำงานรู้สึกทำงานได้สะดวกขึ้น ได้กลับบ้านเร็วขึ้น” (กวาง, สาขาซอยวัดศรีประวัตติ, สัมภาษณ์วันที่ 15 พฤศจิกายน 2545)

ก๊วง สาขาปากเกร็ด เล่าว่า “หลังจากเปลี่ยนแปลงระบบใหม่สาขาปิดกลับบ้านเร็วขึ้นกว่าเดิมเยอะมาก ก็เมื่อก่อนตอนที่ใช้ระบบเดิมกว่าจะได้กลับบ้านก็ประมาณทุ่ม-สองทุ่ม แต่พอเปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่ได้กลับบ้านกันประมาณ 5 โมงเย็น ช้าสุดก็ไม่เกิน 6 โมงเย็น” (ก๊วง, สัมภาษณ์วันที่ 17 ธันวาคม 2545)

วรรณภา พนักงาน Teller ของสาขาสะพานพระนั่งเกล้า เล่าว่า “รู้สึกว่าการปฏิบัติงานจะมีทัศนคติที่ดีขึ้นกับการได้มาปฏิบัติงานในระบบใหม่ ถึงจะมีการบ่นในระยะแรกๆ ที่เริ่มปฏิบัติงาน แต่พอเกิดความชำนาญก็รู้สึกว่าชอบระบบใหม่มากกว่าระบบเก่า จนลืมการบ่นในระบบเก่าไปเลยจริงๆ แล้วพนักงานส่วนใหญ่ก็จะบ่นกันทั้งนั้นแหละในตอนแรกๆ ที่สาขานี้ก็เหมือนกันบ่นกันทั้งนั้นว่าไม่เห็นจะดีเลยสู้ระบบเก่าก็ไม่ได้ แต่เดี๋ยวนี้เสี่ยงบ่นหายหมด ก็เพราะระบบใหม่ทำงานกัน

ง่ายขึ้น สบายขึ้น ได้กลับบ้านกันเร็วขึ้นก็เกิดความพอใจกันทั้งนั้น เพราะตอนใช้ระบบเก่ากลับบ้านกันช้าสุด ไม่มีใครชอบกลับบ้านช้าหรอก” (วรรณ, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2545)

สรุปว่าการปฏิบัติงานที่ไม่ซ้ำซ้อนและไม่ยุ่งยาก เป็นการลดขั้นตอนในการทำงานลง ทำให้พนักงานมีเวลาเพิ่มมากขึ้นในการใช้ชีวิตส่วนตัว

การทำงานที่คล่องตัวขึ้น

ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน แล้วนำระบบใหม่มาใช้แรกๆ พนักงานแต่ละคนยังไม่คุ้นเคยกับระบบใหม่ทำให้ใช้เวลานานในการปฏิบัติงาน แต่เมื่อพนักงานเกิดความชำนาญและมีความคล่องตัวเพิ่มสูงขึ้น ทำให้พนักงานใช้เวลาทำงานน้อยลง “ระบบงานใหม่หรือแรกๆ ก็รู้สึกว่ามันไม่ค่อยจะถนัดอาจจะเป็นเพราะเราชินกับระบบแบบเก่ามั้ง แต่พอได้ปฏิบัติงานในระบบใหม่ไปเรื่อยๆ ก็รู้สึกว่าเออ! ระบบนี้ดีกว่าระบบเก่าจริงๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เป็นรุ่นใหม่กว่า โปรแกรมในเวอร์ชันที่ทันสมัยขึ้น ไวขึ้น และก็สะดวกรวดเร็วขึ้น” (ดำรงฤทธิ์, สาขาย่อยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตบางกรวย, สัมภาษณ์วันที่ 13 พฤศจิกายน 2545)

โอปอล พนักงานสาขาย่อยตลาดอำเภอบางกรวย เล่าว่า “ตอนแรกคิดว่าการเปลี่ยนแปลงระบบจากของเก่ามาเป็นระบบใหม่จะทำให้การปฏิบัติงานยุ่งยากมากยิ่งขึ้น แต่พอได้มาปฏิบัติงานในระบบใหม่แล้วกลับไม่ยากอย่างที่คิดไว้ เพราะระบบใหม่สะดวกสบายกว่า ง่ายกว่า และที่รวดเร็วกว่าระบบเก่า แต่ตอนเริ่มปฏิบัติแรกๆ ก็ไม่ค่อยถนัดนะ แต่พอได้ทำไปนานๆ ก็เริ่มชิน รู้สึกคล่องขึ้นตอนนี้ก็เลยชอบระบบใหม่มากกว่าระบบเก่าแล้ว” (โอปอล, สัมภาษณ์วันที่ 20 พฤศจิกายน 2545)

มานะ พนักงานสาขาไทรน้อย (นนทบุรี) เล่าว่า “ที่สาขาพอทราบข่าวว่าธนาคารจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ ก็รู้สึกกังวลนิดๆ เดียวก็ต้องจัดเตรียมเอกสารโน้มนำเต็มไปหมด แต่พอสาขาส่งไปอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของระบบใหม่ ก็เริ่มเปลี่ยนความรู้สึกที่มีในตอนแรกๆ ยังได้มาปฏิบัติจริง ความรู้สึกก็ดีขึ้น เพราะระบบใหม่ง่ายและสะดวกในการใช้งาน แลบริการลูกค้าได้เร็วขึ้นอีกด้วย” (มานะ, สัมภาษณ์วันที่ 7 พฤศจิกายน 2545)

กบ พนักงานสาขาถนนแจ้งวัฒนะ เล่าว่า “การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารในครั้งนี้ทำให้พนักงาน Teller ทุกคนสามารถเรียนรู้งานได้ทุกด้าน เพราะระบบเก่าใครทำงานด้านใดก็จะรู้แต่เพียงด้านนั้นด้านเดียว สำหรับระบบใหม่จะบังคับให้พนักงานรู้งานในหลายๆ ด้าน เพื่อสามารถทำงานทดแทนกันได้” (กบ, สัมภาษณ์วันที่ 4 ธันวาคม 2545)

วิโรจน์ พนักงานของสาขาเมืองทองธานี เล่าว่า “ดีใจนะที่รู้ว่าธนาคารจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่เพราะนั่งเครื่องก็ระบบเก่ามานานรู้สึกเบื่อเหมือนกัน กว่าจะเสร็จแต่ละขั้นตอนก็ลำบาก ผู้ระบบใหม่ไม่ได้เลย ทันสมัย และสะดวกง่ายต่อการทำงาน ขั้นตอนก็ไม่ยุ่งยาก” (วิโรจน์, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545)

สรุปว่า ความชำนาญของพนักงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในระบบใหม่ ทำให้พนักงานใช้เวลาในการทำงานน้อยลง

จากการสัมภาษณ์พนักงาน Teller หลายๆ ท่านผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าเมื่อพนักงานแต่ละท่านได้รับผลกระทบในด้านบวกที่เกี่ยวกับตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ของธนาคาร จึงทำให้เกิดปฏิกิริยาที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน of ธนาคารในครั้งนี้ พนักงาน Teller ทุกคนจึงให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับธนาคารในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่เพื่อความเจริญก้าวหน้าของธนาคารต่อไป

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 พนักงานระดับธนกิจสัมพันธ์ 1 (Teller) มีปฏิกิริยาตอบสนองอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคาร

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคาร พนักงาน Teller มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ 2 ช่วง คือ

1. ช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลงระบบ
2. ช่วงหลังการเปลี่ยนแปลงระบบ

ช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลงระบบ

ความคิดเห็นของพนักงาน Teller ก่อนที่ธนาคารจะทำการเปลี่ยนแปลงระบบ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยแล้วพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน
- ด้านความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน

พนักงาน Teller ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ พนักงานแต่ละท่านคิดว่าเมื่อธนาคารทำการเปลี่ยนแปลงระบบ พนักงานจะต้องใช้เวลาในการปรับตัวกับระบบใหม่ ซึ่งจะทำให้ใช้เวลาในการทำรายการแต่ละรายการนานกว่าปกติ และจะทำให้ลูกค้ารอรับบริการนานขึ้น “ตอนแรกไม่รู้ว่าจะเปลี่ยนเป็นระบบใหม่แล้วจะเป็นยังไงบ้าง ถ้าระบบใหม่เกิดช้ากว่าระบบเก่ามีหวัง

พนักงานโดนลูกค้านั่งอีกแน่นๆ เพราะลูกค้าจะไม่ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงระบบใหม่แล้วไม่ได้ใช้ระบบเก่าแล้ว ลูกค้าจะเห็นการเปลี่ยนแปลงชัดๆ ก็ตรงที่สาขามีการนำระบบคิวมาใช้ นั่นแหละแต่อย่างอื่นลูกค้าไม่ค่อยรู้หรอก” (จิรพันธ์, สาขาสะพานพระนั่งเกล้า, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2545)

น้อย พนักงาน Teller สาขาปากเกร็ด เล่าว่า “ที่สาขาพอพนักงานรู้ว่าธนาคารจะเปลี่ยนระบบใหม่ก็รู้สึกกลัวๆ ว่าจะทำให้รับลูกค้า เพราะส่วนใหญ่ก็จะชินกับระบบเก่ากันทั้งนั้น ที่สำคัญกลัวว่าระบบใหม่จะทำให้เครื่องทำรายการช้ากว่าปกติ จะทำให้ลูกค้าบ่นได้” (น้อย, สัมภาษณ์วันที่ 17 ธันวาคม 2545)

สำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบใหม่นั้นพนักงานจะต้องเข้ารับการอบรม การใช้เวลาส่วนใหญ่ที่พนักงานต้องเข้ารับการอบรมจะเป็นเวลาในช่วงวันหยุด “พอจะมีระบบใหม่เข้ามาเราก็ต้องทำงานกันมากขึ้น กลับบ้านดึก เสาร์-อาทิตย์ ก็ยังต้องมาที่สาขา บางทีก็ต้องไปอบรมที่สำนักงานใหญ่ เป็นแบบนี้ 1-2 เดือน ช่วงนั้นรู้สึกเหนื่อยเหมือนกัน” (สุชาติ, สาขานนทบุรีเบสท์, สัมภาษณ์วันที่ 28 พฤศจิกายน 2545)

ผู้วิจัยสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ของธนาคาร ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระบบในช่วงก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากพนักงานคิดว่าการเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ทำให้พนักงานต้องใช้เวลาในการทำงานมากกว่าระบบเก่า

ด้านความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารไม่ใช่การปรับลดขนาดขององค์กร แต่ส่วนที่ธนาคารตัดจำนวนพนักงานออกไปนั้น เพื่อจะเอาไปทำงานในส่วนอื่นๆ จึงกล่าวได้ว่าในการชี้แจงให้พนักงานทราบนั้นควรชี้แจงทั้งส่วนที่ดีและไม่ดีจากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน แต่ธนาคารจะกล่าวถึงส่วนดีมากกว่าส่วนที่ไม่ดี เพราะมีหลายแห่งมักจะพูดแต่สิ่งที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่เมื่อทำแล้วพนักงานเห็นส่วนที่ไม่ดีเกิดขึ้นจะเกิดความรู้สึกท้อใจและไม่ร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ “พอจะเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ที พนักงานก็ต้องยุ่งกันไปหมดไหนจะงานที่ทำประจำทุกวัน พอตอนเย็นก็ต้องประชุมเพื่อรับทราบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงระบบว่าเมื่อไรจะถึงสาขาของตัวเอง” (อวยพร, สาขาซอยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตบางกวย, สัมภาษณ์วันที่ 13 พฤศจิกายน 2545)

ชุดิมา พนักงาน Teller สาขาสนามบินน้ำ เล่าว่า “เรากับเพื่อนที่สาขาก็จะพูดกันถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ว่าทำไมต้องเปลี่ยนด้วย ระบบเก่าก็อยู่แล้ว ไม่เห็นจำเป็นต้องเปลี่ยนให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเลย ไหนจะค่าเครื่องคอมพิวเตอร์ตัวใหม่ และก็เครื่องพรีนเตอร์ที่ต้องเป็นแบบเลเซอร์ รวมทั้งระบบคิวที่ราคาตั้งเป็นแสนๆ สั้นเปลืองงบประมาณของธนาคาร” (ชุดิมา, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2545)

สำหรับพนักงาน Teller ท่านหนึ่งที่ประจำสาขานนรัตนวิเบศร์ ได้เล่าว่า “พอดิฉันได้ทราบข่าวธนาคารจะมีการเปลี่ยนแปลง ก็รู้สึกงงๆ เหมือนกันว่าธนาคารจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง แล้วทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลงด้วยในเมื่อระบบเก่าก็ยังใช้ได้ดียอยู่แล้วระบบใหม่จะยากกว่าระบบเก่าหรือไม่รู้ แต่พอดิฉันทราบรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนี้แล้ว และที่สาขาได้เริ่มนำระบบใหม่เข้ามาใช้ก็ถึงเข้าใจว่าทำไมธนาคารถึงต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ เพราะธนาคารต้องการที่จะแข่งขันกับธนาคารอื่นๆ ให้ได้ เนื่องจากธนาคารต่างชาติเข้ามาเปิดให้บริการในประเทศเราตอนนี้เยอะมากเหลือเกิน ถ้าธนาคารของเราไม่ทำอะไรเลยก็จะสู้ธนาคารอื่นไม่ได้ เพราะปัจจุบันก็มีการแข่งขันกันสูงมากอยู่แล้วในสถาบันการเงินต่างๆ” (อ้อ, สัมภาษณ์วันที่ 28 พฤศจิกายน 2545)

ช่วงแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลงระบบพนักงานจะรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่น่าเบื่อ “ตอนที่ดิฉันทราบว่าธนาคารจะทำการเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ รู้สึกว่าอะไรๆ มันวุ่นวายไปหมดที่สาขาต้องจัดเตรียมสิ่งต่างๆ มากมายทั้งสถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้ พนักงานที่จะทำหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ จัดตารางเวลาอบรมเยอะแยะ” (ปิยวรรณ, สาขางามวงศ์วาน, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2545) และไม่รู้ว่เมื่อทำการเปลี่ยนแปลงแล้วงานใหม่จะเป็นยังไง “เราก็ไม่รู้ว่ระบบใหม่จะเป็นยังไงจะยากหรือง่ายกว่าระบบเก่าเยอะมัย แต่ก็รู้สึกตื่นเต้นนะที่จะได้ใช้ระบบใหม่ เครื่องคอมพิวเตอร์ตัวใหม่ ทุกอย่างใหม่” (ณัฐพล, สาขาสะพานพระนั่งเกล้า, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2545)

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของพนักงาน Teller สรุปได้ว่า ในช่วงแรกๆ ที่ธนาคารจะทำการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ ผู้วิจัยพบว่าพนักงาน Teller ยังไม่ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่จะทำให้พนักงานได้รับผลประโยชน์หรือเกิดความพึงพอใจมากน้อยอย่างไร จึงไม่อาจสามารถคาดหวังได้ว่าระบบใหม่จะดีหรือไม่ดีกว่าระบบเก่าอย่างไร จนกว่าจะได้ลงมือปฏิบัติงานจริงๆ ในระบบใหม่

ช่วงหลังการเปลี่ยนแปลงระบบ

ซึ่งภายหลังจากที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในระบบใหม่แล้ว ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อระบบใหม่ โดยผู้วิจัยแบ่งความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

- ด้านความยากง่ายในการใช้งานในระบบ
- ด้านความรวดเร็วของระบบ
- ด้านความรัดกุมในการควบคุมของระบบ

ด้านความยากง่ายในการใช้งานในระบบ

เนื่องจากระบบใหม่ไม่ต้องจำ Code ต่างๆ ในการกี่ยฝาก-ถอนเงิน เหมือนกับระบบเก่า คือถ้าเป็นระบบเก่าเวลาที่จะกี่ยฝากเงินต้องกี่ย Code 2670 Code นี้สำหรับฝากเงินแบบไม่ได้เอาสมุดบัญชีมา แต่ถ้าลูกค้านำสมุดบัญชีมาจะต้องใช้อีก Code หนึ่งคือ 2570 สำหรับการถอนเงินก็เช่นเดียวกันแต่จะใช้ Code อีกตัวคือ 2620 ถอนเงินสำหรับไม่ได้เอาสมุดบัญชีมาแต่ถ้านำสมุดบัญชีมาจะใช้ Code 2520 เป็นต้น นั่นคือวิธีการกี่ยแบบระบบเก่าแต่สำหรับระบบใหม่ถ้าต้องการกี่ยฝากเงินเพียงพนักงานกดปุ่ม F3 เพียงปุ่มเดียวรายการฝากเงินก็จะขึ้นมาที่หน้าจอทันที และถ้าทำรายการถอนเงินก็กดปุ่ม F2 อย่างเดียวกัน ระบบใหม่พนักงานจะไม่ต้องมานั่งจดจำ Code ต่างๆ แล้วทำให้การทำงานง่ายขึ้น “จริงๆ แล้วการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ของธนาคารในครั้งนี้ ส่วนใหญ่จะเน้นการปรับปรุงทางด้านเทคโนโลยี ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้สะดวกง่ายดาย และรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น” (เจี๊ยบ, สาขาปากเกร็ด, สัมภาษณ์วันที่ 17 ธันวาคม 2545)

แม้พนักงานของสาขาย่อยกระทรวงสาธารณสุข เล่าว่า “การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคาร ทำให้พฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนไปก็คือ จากเดิมเวลาที่เรต้องการจะเทียบยอดเงินในลิ้นชักต้องลงจากเคาน์เตอร์ไปกดเครื่องคิดเลข แต่ในปัจจุบันเราสามารถเรียกดูจากหน้าจอเครื่องคอมพิวเตอร์ได้เลยว่ามีเงินคงเหลือในลิ้นชักเท่าไร ถ้ามีเงินขาดหรือเกิน เครื่องก็สามารถบอกได้โดยขึ้นคำว่า “SHORT” แสดงว่าเงินขาด แต่ถ้าขึ้นคำว่า “OVER” แสดงว่าเงินเกิน เห็นมั้ยว่าสะดวกกว่าระบบเก่าเยอะเลย” (แม็ก, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2545)

สวัสดี พนักงานสาขานนงเง้งวัฒนะ เล่าว่า “คิดว่าระบบใหม่น่าจะมีประสิทธิภาพและความรวดเร็วมากกว่าระบบเก่าะไม่อย่างนั้นธนาคารคงจะไม่คิดเปลี่ยนแปลงระบบให้สิ้นเปลืองต้นทุนค่าใช้จ่ายหรอก” (สวัสดี, สัมภาษณ์วันที่ 6 ธันวาคม 2545)

เมย์ พนักงานสาขานนรัตนธิเบศร์ เล่าว่า “เปลี่ยนระบบใหม่แล้วรู้สึกดีขึ้น เพราะได้เรียนรู้งานหลายด้านขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการซื้อ-ขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การรับชำระเงินกู้ การทำเช็คธนาคารและเช็คของขวัญ เลยรู้สึกว่าดีที่ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่” (เมย์, สัมภาษณ์วันที่ 28 พฤศจิกายน 2545)

สมหมาย พนักงานสาขาเมืองทอง เล่าว่า “ดีที่เปลี่ยนระบบใหม่เพราะได้กลับบ้านเร็วขึ้นกว่าเดิม ทำงานง่ายขึ้นเวลาที่รับฝากเงินหรือถอนเงิน ถ้ามีเงินเกินในลิ้นชักเครื่องก็จะเตือน ถ้ามีเงินในลิ้นชักไม่พอจ่ายให้ลูกค้าเครื่องก็จะเตือนเหมือนกัน สะดวกดี” (สมหมาย, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545)

การปฏิบัติงานในระบบใหม่มีขั้นตอนการทำงาน และวิธีการที่สั้นลง เนื่องจากธนาคารได้นำใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ขึ้น “ระบบใหม่ที่ธนาคารนำมาใช้สามารถลดขั้นตอนการทำงาน เช่น การตัดบัญชีเดินสะพัดที่ถอนเงินจากเช็คสามารถทำได้โดยการพิมพ์ลงบนหลังเช็คและให้ผู้รับเงินลงนามรับเงินบนหลังเช็ค ได้ทันที อีกทั้งยังถอนเงินจากเช็คต่างสาขาได้ด้วยการเรียกดูลายเซ็นต์ของลูกค้าจากหน้าจอคอมพิวเตอร์ รวมทั้งลดปริมาณการใช้กระดาษที่พิมพ์ลง ทำให้ลูกค้าใช้เวลาไม่มากในการรอรับบริการจากพนักงาน” (ศิริพร, สาขาบางบัวทอง, สัมภาษณ์วันที่ 21 พฤศจิกายน 2545)

ชลอ พนักงานสาขาสนามบินน้ำ เล่าว่า “ตั้งแต่ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ รู้สึกว่าตัวเองมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้ลดระยะเวลาในการที่จะให้บริการลูกค้าลง จึงสามารถที่จะเพิ่มจำนวนที่จะรับลูกค้าในแต่ละวันได้มากขึ้น เพราะฉะนั้นในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานในครั้งนี้ของธนาคาร ทำให้ได้ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ช่วยให้การงานของเรามีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าระบบเก่า” (ชลอ, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2545)

ศศิมา พนักงานสาขาย่อยซอยวัดบัวขวัญ กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ของธนาคารเป็นการลดขั้นตอนการทำงานของพนักงานลง อย่างเช่น มีการลดการประทับตราอยู่ที่

ใช้ในการรับฝาก-ถอนเงิน การปรับปรุงวงเงินที่พนักงาน Teller สามารถรับ-จ่ายเงินให้ลูกค้าสูงขึ้น เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และลดค่าใช้จ่ายสำหรับการสั่งทำตรายาง” (สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2545)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ของธนาคารสามารถช่วยลด ขั้นตอนการทำงานของพนักงานให้น้อยลง เนื่องจากธนาคารได้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยใหม่ๆ มาใช้ ทำให้พนักงานเกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น จึงทำให้พนักงานเกิดปฏิกิริยาตอบสนองในแง่บวก เพราะพนักงาน Teller ได้รับความพึงพอใจและได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ของธนาคารในครั้งนี้

ด้านความรวดเร็วของระบบ

สำหรับการให้บริการของพนักงาน Teller ที่มีต่อลูกค้า เวลาถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ของธนาคารจึงคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการทำรายการแต่ละรายการ ซึ่งในช่วงแรกๆ พนักงานยังไม่เกิดความคุ้นเคยกับระบบใหม่ทำให้ใช้เวลาในการทำรายการแต่ละรายการมากกว่าปกติ “ตอนแรกๆ พอต้องไปอบรมก็รู้สึกไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเลย เพราะเราไม่ชอบการอบรมรู้สึกว่ามันน่าเบื่อ แต่พอถึงเวลาที่เราต้องมาปฏิบัติงานกับระบบใหม่ เราก็รู้ทันทีว่าถ้าธนาคารไม่ได้จัดให้มีการอบรมเราก็ไม่สามารถที่จะทำงานได้เลย จนตอนนี้เราเริ่มชินกับระบบใหม่แล้ว ถ้าให้เรากลับไปใช้ระบบเก่าเราก็คงไม่เอา ก็ระบบใหม่ทำงานง่ายกว่าเยอะเลย ยิ่งพอชำนาญนะทำรายการแต่ละรายการไว้มาก” (บุญช่วย, สาขา บางบัวทอง, สัมภาษณ์วันที่ 21 พฤศจิกายน 2545)

วิโรจน์ พนักงานสาขาเมืองทองธานี เล่าว่า “การเปลี่ยนแปลงของธนาคารทำให้เรารู้ว่า ขั้นตอนในการที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรซักอย่างมันยากมากนะ และยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบด้วย แล้วไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จะนำมาปฏิบัติงาน รวมทั้งเราก็ไม่รู้วาระบบใหม่เป็นยังไง ทำให้แต่ละสาขาส่งพนักงานเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับงานในระบบใหม่ รวมทั้งสาขาของเราด้วย ทุกคนต้องไปเข้ารับการอบรมกันทั้งหมด เพราะถ้าไม่มีการอบรม พวกเราก็คงไม่รู้ว่าจะใช้ระบบใหม่กันยังไง” (วิโรจน์, สัมภาษณ์วันที่ 21 พฤศจิกายน 2545)

การนำระบบคิวมาใช้ในสาขาก็เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการแก่ลูกค้า “การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารในครั้งนี้ จริงๆ แล้วธนาคารน่าจะเปลี่ยนระบบมาตั้งนาน

แล้ว เพราะเคยเข้าไปใช้บริการที่ธนาคารอื่น เขาก็นำระบบคิวมาใช้กันแล้ว เรารู้สึกว่าใช้คิวแล้วเร็วดี” (อู๋, สาขานนทบุรี, สัมภาษณ์วันที่ 2 ธันวาคม 2545)

ธัญญาพร สาขามวงษ์วาน เล่าว่า “เมื่อที่สาขาใช้ระบบใหม่ก็มีการนำระบบคิวมาใช้ด้วย เราว่าดีนะที่ให้ลูกค้ากดบัตรคิว เพราะจะทำให้พนักงานไม่กดดันเวลาที่รับลูกค้า เพราะถ้าเป็นแบบเดิมลูกค้าจะมายืนเข้าแถวต่อคิว แล้วคอยมองพนักงานว่าเมื่อไหร่พนักงานจะทำรายการให้ลูกค้าคนนี้เสร็จนะ พนักงานก็เกิดการเครียดทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น ระบบใหม่พอให้บริการลูกค้าคนนี้เสร็จก็ค่อยกดคิวเรียกลูกค้ารายต่อไปเข้ามา สะดวกสบายทั้งลูกค้าและพนักงาน ลูกค้าก็มีที่นั่งคอยแถมสามารถทำอย่างอื่นได้ก่อนเพราะรู้ว่าตัวเองอยู่คิวที่เท่าไรรอเหลืออีกกี่คิวถึงจะถึง” (ธัญญาพร, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2545)

จิรนนท์ พนักงาน Teller สาขาสะพานพระนั่งเกล้า เล่าว่า “ตั้งแต่เปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่กลับบ้านเร็วขึ้น ก็สาขาสามารถเก็บเงินเข้าห้องมั่นคงได้เร็วขึ้น แคชเชียร์สามารถเทียบเงินสดของสาขาได้เลยทันทีถ้าพนักงาน Teller ก็ย่ำรายการที่เป็นเงินสดหมดแล้ว” (จิรนนท์, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2545)

อ้อ สาขางวงใหญ่ เล่าว่า “ระบบเก่าเวลาที่ลูกค้ามาฝาก-ถอนเงิน ถ้าต้องการชำระเงินกู้หรือซื้อเช็คธนาคารต้องลงไปใช้บริการอีกเคาน์เตอร์หนึ่ง แต่ปัจจุบันเมื่อนำระบบใหม่มาใช้ลูกค้าสามารถมาใช้บริการเพียงเคาน์เตอร์เดียวพนักงานก็ให้บริการได้ทุกเรื่องที่นอกเหนือจากการฝาก-ถอนเงินแต่เพียงอย่างเดียว” (อ้อ, สัมภาษณ์วันที่ 22 พฤศจิกายน 2545)

สุวิวรรณ พนักงาน Teller สาขาเมืองทองธานี เล่าว่า “สามารถใช้เวลาในการทำรายการแต่ละรายการน้อยมาก ที่เห็นได้ชัดก็คือการทำเช็คธนาคารและเช็คของขั้วญู เคียวนี่พอคีย์ข้อมูลเสร็จปั๊บเครื่องคอมพิวเตอร์สามารถพิมพ์ใบเสร็จรับเงิน และพิมพ์ตัวเช็คให้เสร็จทีเดียว ไม่ต้องมานั่งพิมพ์ผิดเหมือนกระบะเก่า” (สุวิวรรณ, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545)

อ้อ อยู่สาขานนทบุรีนครินทร์ เล่าว่า “คิดนึ้คิดว่าระบบใหม่สามารถให้บริการลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น เพราะระบบใหม่ได้รวมหน้าจอหลายๆ อย่างไว้รวมกัน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการทางด้านเงินฝาก ด้านต่างประเทศ หรือแม้กระทั่งทางด้านสินเชื่อ เพียงแค่พนักงานคลิกเปลี่ยน

หน้าจอก็สามารถให้บริการลูกค้าได้ทุกด้านง่ายและรวดเร็วกว่ากันเยอะ”(อ้อ, สัมภาษณ์วันที่ 28 พฤศจิกายน 2545)

สถิติการณ์ สาขานนแจ้งวัฒนะ กล่าวว่า “ปัจจุบันการฝากถอนเงิน เราชอบนะแต่คนอื่นเราไม่รู้เพราะเราสามารถทำรายการได้ที่หลายรายการ ก็เช่นรายการฝากทำได้ทีละตั้ง 5 รายการพร้อมๆ กันไม่ว่าจะเป็นการฝากด้วยเงินสด หรือฝากด้วยเช็ค ส่วนถ้าเป็นรายการถอนฝากประจำที่มีหลายๆ ยอดก็ทำได้เหมือนกันแถมได้มากกว่ารายการฝากซะอีกเพราะทำได้ทีละ 10 ยอด และมียอดรวมบอกไว้ด้วยว่าถอนเงินเป็นจำนวนเท่าไรแล้ว เมื่อก่อนนี่พอเจอรายการถอนเงินจากฝากประจำพนักงานจะไม่ค่อยชอบกันซะมัย เดียวนี้เหวอสบายมาก สะดวกและเร็วขึ้นเยอะ” (สถิติการณ์, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545)

พนักงานมีเวลาทำงานน้อยลง เพราะหลังจากที่พนักงานเกิดความชำนาญและคุ้นเคยกับระบบใหม่แล้วเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานก็น้อยลง ทำให้พนักงานมีเวลาเป็นส่วนตัวเพิ่มมากขึ้น การปฏิบัติในระบบใหม่ทำให้พนักงานกลับบ้านเร็วขึ้น เนื่องจากระบบใหม่มีระบบควบคุมป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถสรุปยอดเงินในแต่ละวันได้รวดเร็วขึ้น

สรุปว่าระบบใหม่สามารถช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของพนักงาน Teller ให้ไม่ต้องทำงานที่ซ้ำซ้อนทำให้ใช้เวลาในการทำงานน้อยลง และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และพนักงานสามารถมีเวลาที่จะให้บริการอย่างอื่นกับลูกค้าได้มากกว่าการมาฝากหรือถอนเงินแต่เพียงอย่างเดียว หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “One Stop Service” คือการที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการเพียงช่องเดียวก็สามารถทำรายการได้ทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นทางด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ หรือแม้กระทั่งทางด้านต่างประเทศ ซึ่งเป็นความต้องการของธนาคารที่จะบริการลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ฉะนั้นพนักงาน Teller จึงมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความรวดเร็วของระบบในแง่บวก เพราะเป็นการเพิ่มความสะดวกสบาย ประหยัดเวลาให้กับพนักงาน Teller ในการทำรายการแต่ละรายการด้วย

ด้านความรัดกุมในการควบคุมของระบบ

จากเมื่ออดีตการคีย์รายการแต่ละรายการของพนักงาน Teller ไม่สามารถตรวจสอบความถูกต้องในการคีย์ได้ทันทีเหมือนกับปัจจุบัน เพราะระบบเก่าสลิปแต่ละใบที่พนักงานคีย์จะไม่ได้พิมพ์ข้อมูลที่คีย์ลงบนใบสลิป แต่ระบบใหม่เมื่อพิมพ์ข้อมูลลงสมุดเสร็จเครื่องจะบังคับให้ใส่สลิปต่อเพื่อพิมพ์รายละเอียดลงในสลิป ถ้าไม่พิมพ์ก็ไม่สามารถที่จะทำรายการต่อไปได้ ซึ่ง

นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การทำงานมีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น “ตั้งแต่สาขาเปลี่ยนแปลงระบบมาเป็นระบบRB Front รู้สึกว่าตัวเองทำงานผิดพลาดน้อยลง เพราะระบบใหม่จะป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นกับพนักงานได้เยอะทีเดียว ก็หน้าจอของระบบใหม่สามารถทำได้หลายๆอย่าง ก็อย่างลูกค้ามาชำระค่าบริการต่างๆ ก็สามารถรู้ยอดเงินที่จะต้องทอนคืนให้กับลูกค้าได้เลยว่าต้องทอนเท่าไร ไม่ต้องมานั่งจิ้มเครื่องคิดเลขต่างหากอีก” (นาวิน, สาขาไทรน้อย-นนทบุรี, สัมภาษณ์วันที่ 7 พฤศจิกายน 2545)

การเปลี่ยนแปลงระบบใหม่มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาให้พนักงานใช้ “อย่างที่ว่าสาขานี้จะมีลูกค้ามาชำระค่าบริการสินค้าเยอะมาก ถ้าเป็นระบบเดิมต้องมานั่งคีย์ข้อมูลลูกค้าทั้งเลขที่ Customer No. และก็เลขที่ Reference No. ซึ่งมีตัวเลขเยอะมากเป็นการเสี่ยงต่อการคีย์ผิดพลาด แต่พอเปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่มีเครื่องยิง Bar Code สะดวกขึ้นเยอะ ไม่ต้องกลัวว่าจะคีย์ข้อมูลให้ลูกค้าผิดเลย” (สมหมาย, สาขาเมืองทองธานี, สัมภาษณ์วันที่ 3 ธันวาคม 2545)

หทัยรัตน์ สาขาย่อยชอยวัดบัวขวัญ กล่าวว่า “ระบบใหม่จะดีกว่าระบบเก่าเยอะนะไม่ว่าจะเป็นการคีย์ข้อมูลของลูกค้า การป้องกันในการเกิดข้อผิดพลาดของพนักงานในขณะปฏิบัติงาน เพราะจะมี Password ส่วนตัวของใครของมัน และถ้าเราที่เป็นเจ้าของเครื่องไม่ได้ทำรายการภายใน 3-5 นาที เครื่องคอมพิวเตอร์ก็จะ Lock หน้าจอเองโดยอัตโนมัติ เราชอบแบบนี้นะ ถ้าจะใช้เครื่องก็ต้องใส่ Password ของเครื่องนั้นๆ ถึงจะใช้ต่อได้ เราว่าเป็นการป้องกันพนักงานคนอื่นมาใช้เครื่องของเรา” (หทัยรัตน์, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2545)

พัชรี สาขาบางบัวทอง เล่าว่า “เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ขึ้นที่สาขาจะพยายามให้พนักงานได้กลับบ้านกันเร็วขึ้น ซึ่งเป็นนโยบายของสำนักงานใหญ่ ทำงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น และเกิดข้อผิดพลาดให้น้อยที่สุด ทำให้พนักงานอย่างเราๆ มีสุขภาพจิตที่ดีขึ้น ไม่เกิดอาการเครียดเมื่อเวลาเจอเงินขาดในวันนั้นๆ” (พัชรี, สัมภาษณ์วันที่ 21 พฤศจิกายน 2545)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการทำงานของพนักงานที่ผ่านมา ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีก็คือการได้ทำงานมีวิธีการที่สะดวก อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ซึ่งธนาคารเองให้ความสำคัญ และพยายามให้เกิดผลดังกล่าว จะเห็นได้จากแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานต่างๆ ที่ธนาคารกำลังดำเนินงานอยู่ในขณะนั้น ต่างก็นำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำ

ให้พนักงาน Teller มีปฏิริยาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ของธนาคารครั้งนี้ในด้านบวกเนื่องจากพนักงาน Teller สามารถทำงานได้สะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากและความผิดพลาดต่างๆ เช่น การเรียกดูลายเซ็นลูกค้าจากหน้าจอไม่ว่าจะเป็นของสาขาตนเอง หรือของสาขาอื่นๆ ก็ตาม รวมทั้งมีการเตือนบนหน้าจอเมื่อพนักงาน Teller มีเงินเก็บไว้ในลิ้นชักเกินกว่าที่กำหนด เครื่องจะเตือนฟ้องจนกว่าพนักงาน Teller ส่งเงินที่เกินจำนวนนั้นกับพนักงานรักษาเงินเรียบร้อยแล้ว หรือไม่ก็ให้พนักงานธนกิจอาวุโสมาใส่ Password เพื่อรับรองเงินในลิ้นชัก เป็นต้น

สรุปท้ายบท

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและวิธีการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยพบว่าการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่ต้องคำนึงถึงระดับการรับรู้ของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน จำเป็นต้องใช้สื่อให้เข้าถึงตัวผู้รับสารเพื่อให้คนในองค์กรรับรู้เท่ากัน และเห็นภาพองค์การในอนาคตเป็นภาพเดียวกัน โดยใช้สื่อภายในองค์กรมาช่วยสนับสนุนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน เช่น การประชุมและสัมมนา ข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงระบบ วารสารภายในองค์กร ข่าวแจก เป็นต้น การสื่อสารต้องอาศัยการจูงใจที่เรียกว่า Persuasive Power มาอธิบายว่าแต่ละกลุ่มจะถูกผลกระทบทางลบและทางบวกอย่างไร โดยเน้นการสื่อสาร 2 ทาง เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานอย่างถูกต้องและจะได้ลดข้อสงสัยที่นำไปสู่ความเข้าใจผิดอันจะทำให้เกิดการไม่ร่วมมือและต่อต้านในที่สุด

กล่าวโดยสรุปได้ว่าหลังจากที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจเบื้องต้น นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานมาใช้ในองค์กรแล้วขั้นต่อไปเป็นเรื่องของผู้บริหารกับทีมงาน โครงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ทีมงานจะต้องเป็นคนกระฉับกระเฉง มีความรู้พื้นฐานทางด้านวิชาการพอสมควร และสามารถที่จะสื่อสารกับบริษัทที่ปรึกษาให้เข้าใจได้ แล้วนำไปสื่อสารหรือพูดคุยกับผู้ปฏิบัติและผู้บริหารได้เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน

จากการสำรวจคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ผ่านมา ปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีก็คือ การได้ทำงานที่มีวิธีการที่สะดวก อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ซึ่งธนาคารเองให้ความสำคัญ และพยายามให้เกิดผลดังกล่าว จะเห็นได้จากแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ธนาคารกำลังดำเนินงานอยู่ในขณะนี้ ต่างก็นำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้สามารถทำงานได้สะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากและความผิดพลาดต่างๆ เช่น การอนุมัติวงเงินทางจอภาพ การรับฝากเช็คเพื่อเข้าบัญชีแบบเร่งด่วน เป็นต้น

ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์พนักงาน Teller จากงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าโดยรวมในส่วน of พนักงาน มีความเห็นว่า ดีกว่าเดิม หลังจากที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานมาใช้ ความรวดเร็ว ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย วิธีการปฏิบัติงาน เช่น การแยกงานด้านบริการลูกค้า (Front office) ออกจากงานด้านปฏิบัติการ (Back office) การเข้าคิวรอรับบริการของผู้ใช้บริการ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงาน การพัฒนาศักยภาพ พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน และเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตซึ่งเห็นได้ชัดเจน คือ พนักงานเสร็จงานได้เร็วขึ้น มีความสุขในการทำงานมากขึ้น จากที่เคยกลับบ้านหลัง 20.00 น. เปลี่ยนมาเป็นกลับบ้านก่อน 17.00 น. ทำให้มีเวลาในการอยู่กับครอบครัวมากขึ้น สามารถลดปัญหาช่องว่างภายในครอบครัวได้ ไม่สร้างปัญหาทางสังคมเพิ่มขึ้น การปฏิบัติงานด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ดำเนินการได้รวดเร็วแม่นยำ

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมาก พนักงานมีโอกาสได้แสดงออกถึงความสามารถอย่างเต็มที่ พนักงานบางคนไม่เคยทราบเลยว่าตนเองสามารถทำในสิ่งที่ยากกว่าได้ แต่เมื่อได้ทดลองปฏิบัติจริง จึงพบว่าสามารถกระทำได้ และเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ใช้พลังความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างจริงจัง นับเป็นนิมิตหมายที่ดีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จะเห็นได้ว่า การนำการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานมาปรับใช้ เพื่อที่ต่อการพัฒนาองค์กรให้อยู่รอดได้ในกระแสสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ ด้วยความคิดแบบใหม่ชนิดถอนรากถอนโคนของกระบวนการธุรกิจ เพื่อบรรลุซึ่งผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่มาตรฐานวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัย คือ ต้นทุน คุณภาพการบริการ ความรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานเป็นแนวคิดหนึ่งที่น่ามาปรับใช้ เพื่อให้เกิดคุณภาพที่ดีเทียบมาตรฐานสากล

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน: กรณีศึกษาประสิทธิภาพของระบบ RB Front ของธนาคารไทยพาณิชย์” เป็นการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ผลกระทบและปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงาน Teller ที่มีต่อการปฏิบัติงานในระบบ RB Front ซึ่งเป็นระบบใหม่ของธนาคาร โดยศึกษาว่าพนักงาน Teller รับทราบข้อมูลข่าวสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของธนาคารจากการสื่อสารในรูปแบบใด การปฏิบัติงานระบบใหม่จะส่งผลกระทบต่อพนักงาน Teller อย่างไร และพนักงาน Teller จะมีปฏิกิริยาตอบสนองอย่างไรกับระบบใหม่ของธนาคาร ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม สัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลภายใต้หัวข้อ แนวคิดและทฤษฎีระบบ ซึ่งสถานการณ์ภายนอกทำให้ธนาคารเกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป, แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งสรุปได้ว่า การสื่อสารแบบบนลงล่างมีผลต่อความรู้เกี่ยวกับโครงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของพนักงาน Teller ส่วนการสื่อสารแบบแนวนอน แบบข้ามสายงาน และแบบล่างขึ้นบนมีผลกระทบต่อการยอมรับโครงการฯ, แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานพนักงาน Teller ส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบทางด้านบวกจึงทำให้พนักงาน Teller เกิดปฏิกิริยาตอบสนองในแง่บวก และเกิดความพึงพอใจต่อระบบการทำงานใหม่ที่สามารถทำให้ประหยัดเวลา สะดวกรวดเร็วในการทำงาน และพนักงาน Teller สามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงานและนโยบายใหม่ที่เกิดขึ้นตามแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีระบบ

ธุรกิจการธนาคารนับเป็นระบบเปิดประเภทหนึ่ง เนื่องจากเป็นระบบที่ต้องสัมผัสกับลูกค้าทั้งที่ฝากและกู้เงิน นอกจากนี้ยังต้องแข่งขันกับธนาคารอื่นๆทั้งไทยและเทศด้วย การปรับเปลี่ยนองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อแสวงหาความอยู่รอด อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงนั้นมักจะถูกริเริ่มมาจากส่วนกลางมากกว่าที่จะเกิดขึ้นสาขาต่างๆ

อย่างไรก็ดี สาขาของธนาคารถือเป็นระบบย่อยๆ ในระบบใหญ่ๆ คือส่วนกลางของธนาคาร สาขาแต่ละแห่งมีการทำงานของตนเองเป็นอิสระในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการทำงานของสำนักงานใหญ่ อย่างที่เรียกว่ามีความ “คล้ายคลึงตนเอง” (Self Similarity) อยู่ อาจเปรียบเทียบง่ายๆว่า แม้จะเป็นคนละส่วน อยู่ห่างกัน แต่ก็ยังมี DNA (หรือสารกำหนดพันธุกรรม) เหมือนกัน

การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้กับสาขาต่างๆนั้น เป็นเหมือนกับ “การคัดแปลงพันธุกรรม” ที่ก่อให้เกิดความไม่สมดุล (Homeostasis) หรือความไร้ระเบียบ (Chaos) ในระบบขึ้น ความไร้ระเบียบนั้นปรากฏขึ้นทั้งด้านการให้บริการ วัฒนธรรมองค์กร และ ชีวิตประจำวันของพนักงาน การจัดการกับความไร้ระเบียบในธนาคารนั้น ธนาคารพยายามสื่อสารกับพนักงานทั้งผ่านเจ้าหน้าที่ตามลำดับชั้น (Hierarchy) การหาข้อมูลโดยตรง ด้วยการตรวจสอบสาขาต่างๆ และ อินเทอร์เน็ต

การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้นั้น ทำให้เกิดการพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงานของพนักงานมากขึ้น ธนาคารต้องยอมรับความเป็นจริงประการหนึ่งที่ว่า พนักงานไม่น้อยมีความกลัวเทคโนโลยีเป็นทุนเดิม (Mental model) อยู่แล้ว ทำให้พนักงานจำนวนหนึ่งรู้สึกไม่สบายใจกับการต้องมาเรียนรู้กับระบบใหม่ๆ ที่พวกเขาเองก็ไม่ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงกันไปทำไม

การแนะนำระบบ RB Front แบบ Top down เป็นการนำเอาการสั่งงานแบบลำดับชั้น (Hierarchy) ในระบบมาใช้อย่างปฏิเสธไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงก็อยู่ในลักษณะที่พนักงานต้อง “จำยอม” การเปิดช่องทางให้พนักงาน Teller แสดงความเห็นผ่าน “นาย” ขึ้นไปตามลำดับชั้น เป็นสิ่งที่ไม่ค่อยเกิดขึ้นมากนัก ทั้งนี้เพราะ ผู้จัดการสาขามักจะไม่ค่อยได้สูงส่งกับพนักงานชั้นผู้น้อยแบบตนเอง หรือสร้างความคุ้นเคยกับลูกน้องมากนัก เนื่องจากนั่งอยู่ในห้องทำงานของตนเองเป็นส่วนใหญ่

การปรับตัว (Adaptation) ของพนักงาน Teller ให้เข้ากับระบบ RB Front ก็เป็นเพราะ “เวลา” และการออกแบบระบบที่ให้ความสะดวก รวดเร็ว แม่นยำ และตรวจสอบย้อนหลังได้ หาใช่ความสามารถของผู้จัดการสาขา หรือส่วนกลางไม่ เวลาคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานได้เรียนรู้ และทำความคุ้นเคยกับระบบ RB Front จนชำนาญ สิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้พนักงานปรับตัว ก็ไม่ได้มาจากลูกค้า หรือผู้จัดการสาขา แต่มาจากความอยู่รอดของตนเองในองค์กร และความรู้สึกที่ได้รางวัลชีวิต จากการมี “เวลาส่วนตัว” เพิ่มขึ้น เช่น ได้กลับบ้านเร็วขึ้น มีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น เป็นต้น

การวิเคราะห์การแนะนำ ระบบ RB Front ในเชิงระบบนี้ ทำให้เห็นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบบังคับ หาได้เป็นไปเพราะความสมัครใจไม่ จึงไม่แปลกว่า ส่วนกลางของธนาคาร

ไทยพาณิชย์ ใช้การสั่งงานตามลำดับชั้น คือให้หัวหน้าสั่งการไปยังลูกน้อง แต่ก็ยังเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารโดยตรงกับส่วนกลางได้ แม้ว่าในเบื้องต้น พนักงานหลายคนจะไม่ค่อยชอบระบบ RB Front แต่ “เวลา” ก็เป็นคุณ ในการช่วยให้พนักงาน Teller ปรับตัว ไม่ว่าจะเป็นด้านประสิทธิภาพการทำงาน และให้รางวัลเรื่องเวลาส่วนตัวที่มากขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร ที่มุ่งเน้นถึงรูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่ใช้ติดต่อภายในองค์กร ซึ่งธนาคารใช้รูปแบบการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานหลายรูปแบบและหลายวิธีควบคู่กัน เพื่อสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร ให้เกิดทัศนคติที่ดี และทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. การสื่อสารแบบบนลงล่าง พนักงาน Teller จะได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารลงมาถึงพนักงานซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นไปตามลำดับชั้น โดยเฉพาะเมื่อเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้เริ่มต้นสื่อสารกับพนักงานโดยการเรียกประชุมผู้บริหารและพนักงาน เพื่อชี้แจงนโยบายและความจำเป็นที่ต้องดำเนินการ และธนาคารจะมีการประชุมผู้บริหารทุกๆ สัปดาห์ เพื่อติดตามความคืบหน้า จากนั้นจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานที่ต้องสื่อสารกับพนักงานโดยการถ่ายทอดข่าวสาร ความคืบหน้าถึงพนักงานในสังกัดของตนให้รับทราบอย่างทั่วถึงอาจเป็นการถ่ายทอดข่าวสารตามลำดับชั้น หรือเรียกประชุมพนักงานในสาขาทั้งหมดหรือพูดคุยกับพนักงานแบบตัวต่อตัว สำหรับข่าวสารที่ถ่ายทอดนั้น เนื้อหาต้องมีความกระชับ เข้าใจง่ายและน่าสนใจ สิ่งสำคัญคือ มีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Hammer และ James Champy ที่แบ่งการดำเนินงานของการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานในขั้นแรกที่ว่า ต้องมีการทำความเข้าใจกับพนักงาน โดยให้พนักงานรับทราบสถานการณ์ทั่วไปของธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทาง

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ซึ่งวิสัยทัศน์ของธนาคารคือ “เราจะเป็นธนาคารที่ทุกคนเลือก” พนักงานทุกคนจะต้องรับทราบวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน จากการวิจัยพบว่า เหตุผลที่ธนาคารต้องทำการเปลี่ยนแปลงระบบพนักงานจะรับรู้จากผู้จัดการสาขา ผู้จัดการสาขาก็รับทราบมาจากทางผู้บริหารระดับสูงของธนาคารอีกทีหนึ่ง เพราะฉะนั้นพนักงานทุกคนจึงรับทราบวิสัยทัศน์ของธนาคารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ การที่พนักงานแต่ละท่านได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารของสาขาโดยตรง ยังสร้างความกระตือรือร้นให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมและสร้างการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสอดคล้องกับงานเขียนของธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) ที่ว่าการติดต่อสื่อสารจากบนสู่ล่างนั้น ควรกระทำอย่างเปิดเผย เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบข่าวสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่ดี และสร้างความพอใจให้แก่ผู้รับสาร เนื่องจากการแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์กร และแผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร (กริช สืบสนธิ์, 2537) ซึ่งมีส่วนช่วยให้การสื่อสารในองค์กรประสบผลสำเร็จ

Michael Hammer และ James Champy ยังกล่าวอีกว่าการสื่อสารของโครงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานนั้น ต้องทำจากบนลงล่าง ต้องมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน เพราะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และวิสัยทัศน์กว้างไกล ดังนั้นการพัฒนาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใดๆ จึงถือว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Barnard (1966) ที่ว่า ผู้บริหารคือศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสารที่จะเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลผ่านไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และแนวนอน อย่างมีเทคนิค เพื่อให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารที่ดี

ผู้วิจัยพบว่า การถ่ายทอดข่าวสารถึงพนักงานโดยอาศัยการสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นย่อมทำให้ข้อมูลข่าวสารมีความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลที่ได้รับการกลั่นกรองแล้วว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องก่อนที่จะถ่ายทอดออกมา เพราะฉะนั้นข้อมูลข่าวสารย่อมต้องมื่อน้ำหนักมากกว่า หากผู้บังคับบัญชาขอความร่วมมือจากพนักงานในการให้การสนับสนุนกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคาร ย่อมต้องได้รับการตอบสนองจากพนักงานโดยอาศัยอำนาจการสั่งการหรือการร้องขอ เนื่องจากมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดมากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ดังนั้น การสื่อสารจึงเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ดิยาวี (2530) ที่ว่า การสื่อสารในระดับบนลงล่างนี้ ถือว่าเป็นแนวคิดของการบริหารงานแบบดั้งเดิมและมีความสำคัญที่สุดว่า ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาจะต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น รายงานปัญหาต่างๆ ต่อผู้บังคับบัญชาของตน อาจเป็นการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือการสนทนา ทำให้ธนาคารได้รับความคิดเห็นของพนักงานว่าเป็นอย่างไร นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังต้องสื่อสารกับผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรายงานความคืบหน้าของการดำเนินงานเพื่อร่วมกันพิจารณาแก้ไขปัญหาต่อไป

จากการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่สามารถเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาให้รับทราบอย่างอิสระ ไม่ว่าจะเป็นในที่ประชุมหรือจากการสนทนาด้วยความไว้วางใจ และยังสามารถนำปัญหา ข้อคิดเห็นรายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบอยู่บ่อยๆ ซึ่งเห็นได้จากการที่ธนาคาร ได้มี E-Mail Address เพื่อให้พนักงานแต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับระบบการทำงานใหม่ไปยังฝ่ายบริหารเครือข่ายสาขา 1-2 ได้

อย่างไรก็ตาม จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยพบว่า การสื่อสารจากพนักงานถึงผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปนั้น แสดงให้เห็นว่า ไม่เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาเท่านั้นที่สื่อสารถึงพนักงานเพียงอย่างเดียว แต่พนักงานยังสามารถแสดงความคิดเห็นหรือรายงานปัญหาต่างๆ ถึงผู้บังคับบัญชาได้ด้วยเช่นกัน จึงถือเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรัชชสันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) ที่ว่า การสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรต้องมีบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาควรเปิดรับฟังความคิดเห็น และให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับแนวคิดของกริช สืบสนธิ์ (2537) ที่ว่า บรรยากาศของการสื่อสารในองค์กรที่ดี ควรยึดถือการสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นกันเอง และยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3. การสื่อสารแบบแนวนอน เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนพนักงานในระดับเดียวกัน ในหน่วยงานเดียวกัน ได้อย่างอิสระอันเนื่องมาจากความใกล้ชิด หรือความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เป็นการสื่อสารด้วยความสมัครใจ

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกันในเรื่องของความรู้สึที่มีต่อการปฏิบัติงานระบบใหม่ ซึ่งสามารถกระทำได้โดยสะดวก และรวดเร็ว เนื่องจากปฏิบัติงานในสถานที่เดียวกันหรืออยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานเดียวกัน และพนักงานมักแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนพนักงานในระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกัน โดยพนักงานมีความไว้วางใจที่จะพูดคุยกับพนักงานในระดับเดียวกันเนื่องจากมีความใกล้ชิดมากกว่าบุคคลที่อยู่ต่างระดับกัน

การสื่อสารในแนวนอนเป็นช่องกระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานของการสื่อสารแบบนี้ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของแต่ละคนโดยไม่มีสิ่งจูงใจ ทำให้มีการกระจายข่าวสารได้รวดเร็ว เนื่องจากไม่ต้องมีการสื่อสารตามลำดับชั้น และไม่เป็นทางการ

4.การสื่อสารแบบข้ามสายงาน เป็นการติดต่อสื่อสารกับบุคคล ต่างตำแหน่ง ต่างหน่วยงาน ซึ่งทำให้เครือข่ายของการสื่อสารขยายขอบเขตได้มากขึ้น

จากการวิจัยพบว่า พนักงานมีการสื่อสารลักษณะนี้ในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ไขปัญหาาระบบเมื่อระบบเกิดขัดข้อง ซึ่งพนักงานจะทำการสื่อสารกับบุคคลต่างหน่วยงาน สำหรับบุคคลต่างหน่วยงานที่พนักงานติดต่อด้วยบ่อยที่สุดคือ ฝ่ายบริหารเครือข่ายสาขา 1-2 ที่เป็นฝ่ายดูแลรับผิดชอบสาขาโดยตรง และพนักงานจะได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องจากฝ่ายบริหารเครือข่ายสาขา 1-2 เพื่อบอกขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาาระบบต่อไป นอกจากนี้ยังสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับฝ่ายบริหารเครือข่ายสาขา 1-2 ได้อย่างเต็มที่

การสื่อสารลักษณะนี้ เป็นการสื่อสารที่มีขอบข่ายกว้างกว่า เพราะสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างหน่วยงาน โดยไม่ต้องคำนึงถึงระดับตำแหน่ง การติดต่อสื่อสารตามลำดับชั้น หรือจำกัดอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ดังนั้น การที่มีการติดต่อสื่อสารข้ามสายงานมาก จะช่วยให้เกิดความรู้ มีข้อมูลข่าวสารที่กว้างไกลกว่า ซึ่งตามแนวคิดของสมยศ นาวิกาน (2527) เห็นว่า การติดต่อสื่อสารข้ามสายงานมีความจำเป็นและเหมาะสมกับพนักงานระดับล่าง เพราะพนักงานจะประหยัดเวลาในการติดต่องานเนื่องจากไม่ต้องรายงานผู้บังคับบัญชาก่อน

การติดต่อสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพได้และเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องสร้างการติดต่อสื่อสารที่เป็นลักษณะส่วนตัวระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน เพื่อให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลดีขึ้น (กรีซ สืบสนธิ์, 2537) นอกจากนี้ การสื่อสารแบบตัวต่อตัวในระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังก่อให้เกิดการโน้มน้าวใจได้ง่ายด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ได้กล่าวถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นที่ยอมรับและเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาดได้

จากการที่ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ โดยมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ถือเป็นการคิดค้นนวัตกรรมใหม่สำหรับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน พนักงานจึงต้องปฏิบัติงานกับนวัตกรรมใหม่ที่ธนาคารนำมาทดแทนระบบเก่า เพราะฉะนั้นธนาคารจึงต้องมีการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ซึ่งเป็นบรรยากาศการทำงานที่มีการดูดซับประสบการณ์ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวอย่างรวดเร็ว เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของธนาคาร

ผลการวิจัยสรุปว่า

1. การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานจัดเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างของธนาคาร เมื่อโครงสร้างของธนาคารเป็นที่ยอมรับของพนักงาน ผู้วิจัยพบว่าพนักงานให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานครั้งนี้ มีการปรับตัวเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยจะเกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยเมื่อพนักงานเกิดความชำนาญกับระบบใหม่แล้วทำให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก รวดเร็วเพิ่มขึ้น เนื่องจากพนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น ระบบใหม่มีความรัดกุมป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ดีกว่าระบบเก่า พนักงาน Teller จึงปฏิบัติงานได้คล่องตัวเพิ่มมากขึ้น ในการทำรายการแต่ละรายการ โอกาสในการเกิดข้อผิดพลาดก็น้อยลง

ซึ่งการปฏิบัติงานในระบบเก่าอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่จะอยู่กับพนักงานธนกิจ สัมพันธ์อาวุโส ทำให้การทำรายการของพนักงาน Teller ล่าช้า เพราะต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร รวมทั้งโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดในการทำรายการก็มามาก การพิมพ์รายละเอียดในใบฝากเงินหรือใบถอนเงินก็มีน้อย ทำให้ไม่สะดวกในการค้นหาเอกสาร จากผลที่ได้จากการวิจัยพบว่าระบบใหม่พนักงานได้รับความสะดวกในการค้นหาสลิปเมื่อเกิดปัญหา เพราะมีการพิมพ์รายละเอียดไว้มากกว่าระบบเก่า

จากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของพนักงาน Teller ครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยพบว่าธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากเดิมที่ให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้บริหารในการปฏิบัติงานมากกว่าระบบใหม่ เพราะระบบใหม่พนักงาน Teller สามารถตัดสินใจได้มากขึ้น จึงทำให้ขั้นตอนในการปฏิบัติงานลดน้อยลง รูปแบบการให้บริการเพิ่มขึ้น ดังนั้นการให้บริการลูกค้าก็รวดเร็วขึ้น

2. สำหรับแนวความคิดแบบจำลองความคิด (Mental model) หรือมุมมองที่เปิดกว้าง และเป็นรูปแบบวิธีการคิด ผู้วิจัยพบว่า ในช่วงที่ธนาคารทำการเปลี่ยนแปลงระบบ พนักงานมีความคิดเห็นว่า ระบบใหม่จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน จะต้องใช้เวลามากในการทำรายการ แต่เมื่อธนาคารมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบถึงข้อดีของระบบใหม่ และประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงระบบครั้งนี้ ทั้งทางด้านสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อบุคคล พนักงานเริ่มเปลี่ยนความคิดที่มีต่อระบบใหม่ พยายามมองข้อดีของระบบใหม่มากขึ้น

ซึ่งความคิดเดิมของพนักงาน Teller ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงระบบของธนาคารก็คือว่า จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานเกิดความยุ่งยาก พนักงานจึงเกิดความเบื่อหน่าย และคิดว่าระบบเก่าก็ยังสามารถปฏิบัติงานได้อยู่ ไม่รู้ว่าธนาคารจะทำการเปลี่ยนระบบไปทำไม แต่พอสาขาแต่ละสาขาได้ทำการลงระบบใหม่ และพนักงาน Teller ได้เริ่มลงมือปฏิบัติทำรายการด้วยระบบใหม่ มีการจัดระบบคิวให้ลูกค้า ทำให้พนักงานไม่ได้รับความกดดันในการให้บริการลูกค้า ซึ่งเดิม

ลูกค้าจะยื่นต่อแถวทำให้พนักงานคิดว่าต้องรีบทำรายการให้เร็วที่สุดเพื่อให้แถวของลูกค้าหมดลงเร็วๆ

3.จากผลการวิจัยที่ได้รับ พนักงานทุกคนจะรู้สึกตื่นเต้นบ้าง กลัวบ้างว่าจะใช้ระบบใหม่เป็นมั่ว ใช้อยู่จะเป็นยังไง เวลาทำรายการจะเร็วหรือช้ากว่าระบบเก่า จะโดนลูกค้าบ่นรึเปล่า บางคนก็ตั้งใจที่จะได้ปฏิบัติงานในระบบใหม่ อยากให้ระบบใหม่มาลงที่สาขาเร็วๆ จากการสัมภาษณ์พนักงาน Teller พบว่าเมื่อเขารู้สึกตื่นเต้น หรือเกิดความเครียดในขณะที่ปฏิบัติงานในระบบใหม่ช่วงแรกๆ ก็จะพูดคุยกับเพื่อนๆ ในตำแหน่งเดียวกัน ระดับเดียวกัน เวลากินข้าวหรือเวลาธนาคารปิดทำการแล้วในตอนเย็น

จากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยพบว่า ช่วงแรกในการทำรายการของระบบใหม่พนักงานจะรู้สึกทำอะไรไม่ค่อยถูก จะเรียกแต่พี่ๆ ที่เป็นอาวุโส เวลาทำรายการยังเกิดข้อผิดพลาดเยอะ เพราะยังไม่เคยชิน ไม่รู้ว่าจะเริ่มส่วนไหนก่อนส่วนไหนหลัง จึงต้องอาศัยพวกพี่ๆ คอยช่วยเหลือก่อน

สำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคาร พบว่าพนักงาน Teller จะได้รับผลกระทบในทางที่ดีมากกว่า และผลลัพธ์ที่ธนาคารได้ไม่ว่าจะทางด้านรูปแบบ คุณภาพ และความเร็วของการให้บริการ เกิดขึ้นจากประสิทธิภาพของระบบ RB Front พนักงานจึงมีปฏิกิริยาตอบสนองที่ดีขึ้นต่อธนาคาร เนื่องจากตัวพนักงานเองได้รับผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงระบบครั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นทางด้านขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ลดลง การใช้เวลาในการทำงานน้อยลง

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าพนักงาน Teller ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานในด้านบวกมากกว่าด้านลบ และมีปฏิกิริยาตอบสนองที่ดีกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน เพราะพนักงานคิดว่าถึงเวลาแล้วที่ธนาคารควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่าง และควรที่จะเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ในทุกๆ ด้านเพื่อให้สามารถแข่งขันกับธนาคารอื่นๆ ได้ นอกจากนี้ระบบใหม่ยังช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้พนักงานได้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ระบบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้เกิดความชำนาญพร้อมทั้งปรับตัวให้เข้ากับระบบใหม่ ซึ่งใช้เทคโนโลยีมากขึ้น

จากแนวคิดของ James Champy (1995) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในทางธุรกิจซึ่งทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นการประดิษฐ์คิดค้นใหม่ หรือการปรับปรุงให้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อธนาคารได้มีการคิดค้นระบบการทำงานใหม่ขึ้นมาจึงต้องมีการถ่ายทอดแนะนำให้พนักงานได้รับรู้ และผลที่เกิดขึ้นตามมาจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ก็คือ การยอมรับในระบบใหม่ของธนาคาร เพราะสามารถทำให้พนักงานมี

ประสิทธิภาพทำให้งานรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ สะดวก ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเลิกงานเร็วขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะช่วยลดอัตราความไม่แน่ใจลงได้ เพราะองค์การจะชี้ให้เห็นถึงโครงสร้างมาตรฐาน และค่านิยมขององค์การที่ใช้อยู่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ พนักงาน ใครก็ตามที่อยู่ในองค์การควรตระหนักถึงความสำคัญและเสริมสร้างวัฒนธรรมในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับระบบงานของธนาคารต่างๆ เพื่อสำนึกถึงความสลับซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง พนักงานควรมีทัศนคติที่ดีกับการเปลี่ยนแปลงระบบ ธนาคารจึงจัดให้พนักงานได้มีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานในระบบใหม่ เพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ธนาคารบริหารแนวคิดตามหลักองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานครั้งนี้จึงมีการจัดอบรมพนักงาน และประชุมผู้บริหารของสาขาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สามารถนำไปถ่ายทอดให้กับพนักงานที่สาขาได้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานระบบใหม่ ซึ่งทำให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ วิธีการทำงานจากการเข้ารับการอบรม และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด จากการเข้าฟังการประชุมจากผู้จัดการสาขา พนักงานที่ให้สัมภาษณ์แม้จะอยู่คนละสาขาแต่ก็ได้รับรู้เรื่องราวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานจากการประชุมของสาขากันอย่างต่อเนื่อง

การปฏิบัติงานในระบบใหม่

ผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานจะมีความเคยชินกับระบบเก่ามาก ซึ่งในช่วงแรกๆ พนักงานจะไม่ยอมรับระบบใหม่เลย เพราะคิดว่าการเปลี่ยนแปลงระบบของธนาคารครั้งนี้เป็นเรื่องที่ยุ่งยาก ยุ่งยาก ไม่รู้ว่าจะเปลี่ยนทำไม พนักงานจะยึดติดกับวัฒนธรรมของธนาคารแบบเดิมๆ ที่ต้องใส่ Code เวลาที่จะทำรายการแต่ละรายการพนักงานต้องมานั่งจำ Code ให้ได้ จึงเกิดความยุ่งยากที่จะต้องมาใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ระบบใหม่ ถึงแม้ว่าระบบใหม่จะง่ายและสะดวกกว่าระบบเก่ามาก กว่าที่พนักงานจะยอมรับการปฏิบัติงานในระบบใหม่ว่าสะดวก รวดเร็ว ก็ต่อเมื่อพนักงานเกิดความชำนาญแล้วเท่านั้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ของธนาคาร ผู้วิจัยพบว่า พนักงาน Teller ทำรายการแต่ละรายการได้สะดวกและง่ายขึ้นกว่าระบบเก่า เนื่องจากเมื่อต้องทำรายการที่เกินอำนาจของพนักงาน Teller และต้องผ่านการตัดสินใจจากพนักงานธนกิจสัมพันธ์อาวุโส ถ้าเป็นระบบเก่าพนักงาน Teller ต้องรอให้พนักงานธนกิจสัมพันธ์อาวุโสนำบัตรผ่านมารูดที่เครื่องซึ่งจะรอนาน แต่สำหรับระบบใหม่เพียงแค่กดกริ่งก็สามารถมาได้ Password ที่เครื่องของ Teller ได้เลย จึงสามารถทำให้บริการลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องจัดให้มีการติดต่อสื่อสารสองทางอย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ควรอธิบายว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง และจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด ทั้งยังต้องจัดให้มีการย้อนกลับ เพื่อประกันว่าข่าวสารนั้นเป็นที่เข้าใจแล้ว ข้อเสนอ ความกลัว ความหวาดหวั่น ควรจะให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นออกมา และควรจะมีการจัดการในลักษณะที่ตรงไปตรงมา พนักงานต้องการที่จะพัฒนาความเข้าใจเช่นนี้ จำจะต้องให้พนักงานมีอิสระและเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้นเพื่อรักษาประสิทธิภาพและความอยู่รอด ธนาคารจำเป็นต้องมีการปรับตัวที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการตอบสนองของพนักงานจะมีลักษณะอย่างใดก็ตาม ธนาคารคงจะต้องเป็นผู้กำหนด ขอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะต้องช่วยกันรักษายอดการ คือ หน้าที่ด้านความสามารถในการเรียนรู้และจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากรขององค์กรในทุกระดับจะต้องเรียนรู้และจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับการเปลี่ยนแปลงในที่สุด การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามแต่จะมีผลเกี่ยวข้องกับบุคคลแต่ละคน กลุ่ม ปฏิบัติการโต้ตอบระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์กร

จากแนวคิดของกริช สืบสนธิ์ (2521) กล่าวว่า “วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ” ความเข้าใจในองค์ประกอบของวัฒนธรรม ถ้ารู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์จะทำให้ธนาคารวิ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นในส่วนใดของธนาคารก็ตามก็จะไม่ขัดกับวัฒนธรรม พนักงานของธนาคารก็จะรู้สึกสบายใจ ไม่อึดอัด ไม่ต่อต้าน ยิ่งไปกว่านั้นเห็นได้ชัดว่า ธนาคารมีความแข็งแกร่งจากการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้น พนักงานก็สามารถปรับตนเอง โดยเฉพาะถ้าพนักงานของธนาคารรู้ว่าธนาคารมุ่งหวังอะไร ถ้าเขารู้ว่าตนเองควรมีมาตรฐานอะไร เมื่อนั้นเขามักตัดสินใจไปในแนวทางที่สอดคล้องกับมาตรฐาน เขาจะเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนสำคัญของธนาคาร

จากการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดี เป็นสิ่งที่ควรได้กระทำเป็นอย่างยิ่งในยุคของการแข่งขันที่รุนแรง เพราะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบ่งชี้ถึงการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง แต่การเปลี่ยนแปลงจะได้ผลอย่างจริงจัง และเป็นการเปลี่ยนแปลงถาวรจะต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่าย

ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน

1. การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ต้องคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ควรคำนึงถึงความต้องการส่วนบุคคลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อพนักงาน ดังนั้น วิธีการใหม่นี้ ควรจะเสนอหรือให้ผลประโยชน์บางอย่างต่อพนักงานที่จะได้รับผลกระทบจากการทำงานระบบเก่ามาสู่ระบบใหม่ โดยยึดหลักความรู้สึกของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ
2. มนุษย์มีธรรมชาติที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องหาหนทางที่จะไม่ทำให้เกิดการต่อต้านขึ้น โดยทำให้พนักงานทราบว่า “อะไร” และ “ทำไม” จึงต้องเปลี่ยนแปลง โดยทำให้พนักงานมีเวลามากพอที่จะยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง อีกประการหนึ่ง ต้องเพิ่มความมั่นใจและความมั่นคงแก่พนักงานด้วย
3. ควรสนับสนุนและมุ่งเน้นให้พนักงานมีการติดต่อสื่อสารตามลักษณะแนวนอนให้มาก โดยการจัดกิจกรรมที่สามารถให้พนักงานมีการสื่อสารแบบแนวนอน เช่น การจัด Workshop หรือการจัดสัมมนาเพื่อระดมความคิดของพนักงาน เพื่อให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ และทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
4. ควรส่งเสริมให้พนักงานมีความกล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และสร้างความไว้วางใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น และเป็นการสื่อสารที่เปิดเผย
5. การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ควรจะได้รับความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้มากที่สุด และเมื่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานสำเร็จ พนักงานจะได้มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จนั้น
6. ผู้บริหารบางคน ไม่สามารถทำงานทั้งสองกระบวนการได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากต้องปฏิบัติงานประจำ และงานด้านการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ดังนั้น จึงควรหาบุคคลมาช่วยรับผิดชอบงานด้านปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้มากขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และเฉพาะอย่างไป

7.การว่าจ้างบริษัทต่างประเทศเข้ามาเพื่อเป็นที่ปรึกษาด้านการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานนั้น มีค่าจ้างค่อนข้างสูง และยังไม่ค่อยเข้าใจวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทยมากนัก จึงควรที่จะมีเจ้าหน้าที่คนไทยเข้าร่วมด้วย ซึ่งปัจจุบันมีเพียงพนักงานของธนาคารอยู่จำนวนหนึ่งเท่านั้นที่เข้ามาช่วยดำเนินงาน แต่ยังมีเพียงจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่มีอยู่ และการทำงานที่ต้องแข่งกับเวลา จึงทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่

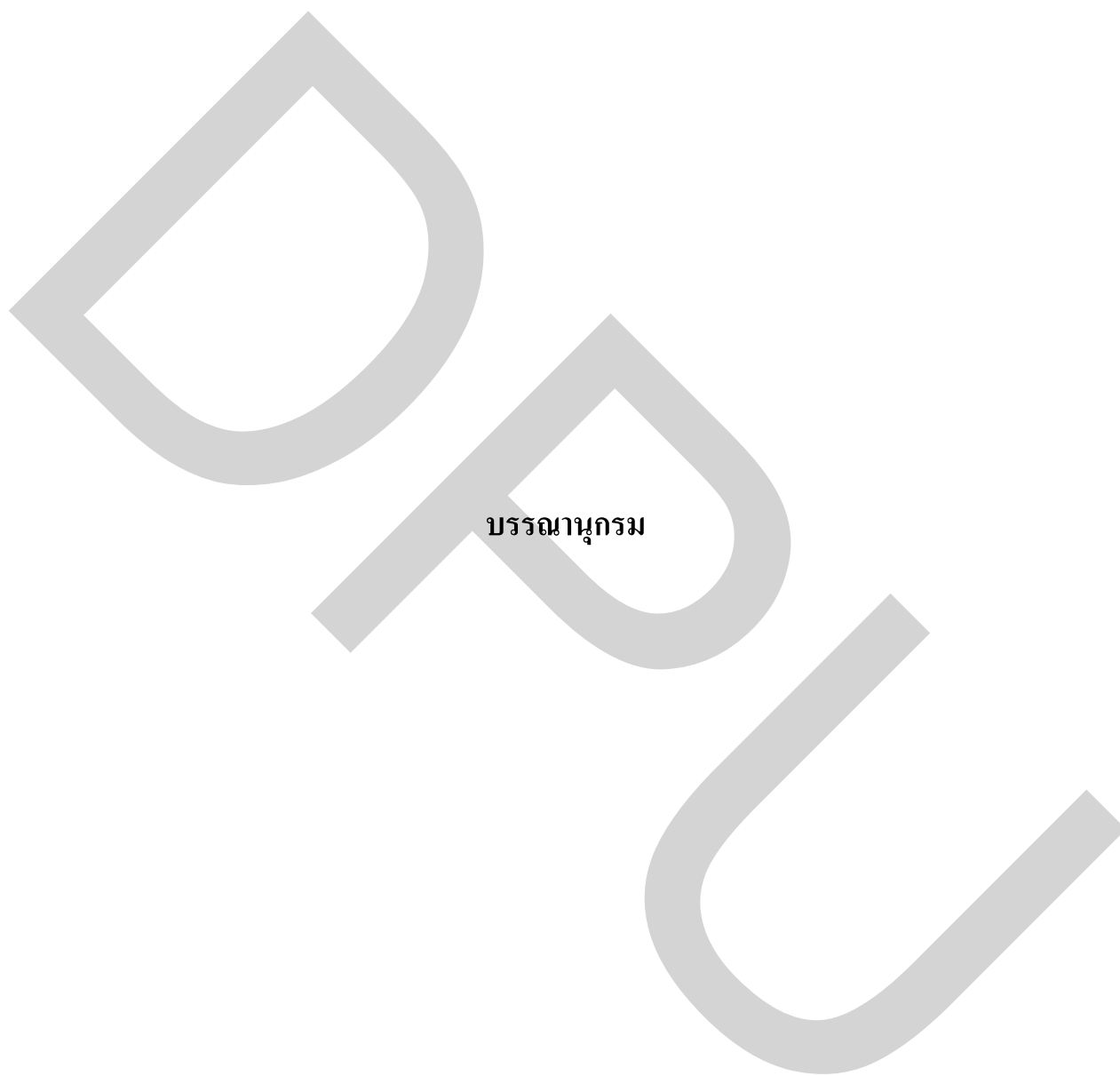
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นกรณีศึกษาเรื่องประสิทธิภาพของระบบRB Front ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีหรือเทคนิคในการปฏิบัติงาน จะเน้นในเรื่องของวิธีการปฏิบัติงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ แต่สำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานนั้นยังมีอีกหลายด้านที่หน้าศึกษา งานวิจัยฉบับนี้อาจเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่สนใจจะศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ดังนี้

- 1.ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมจากการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ ของธนาคารไทยพาณิชย์ ด้วยกัน เช่น ทางด้านโครงสร้างของธนาคาร, ทางด้านสายงานสินเชื่อ และด้าน Product ต่างๆ ของธนาคาร เป็นต้น
- 2.ควรวิจัยเปรียบเทียบระหว่างธนาคารไทยพาณิชย์กับธนาคารอื่น ปัจจุบันธนาคารหลายธนาคารได้ทำการปรับปรุง พัฒนา ธนาคารของตนด้วยรูปแบบต่างๆ กัน เพื่อนำวิธีการสื่อสารแต่ละรูปแบบหรือแต่ละวิธีการมาเปรียบเทียบกัน
- 3.ควรวิจัยด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมภายในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสารที่อาศัยเทคโนโลยีมากขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น ทักษะในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป
- 4.ควรวิจัยการประเมินความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานสาขา รูปแบบใหม่โดยพนักงาน หรือผู้บริหารระดับสูง
- 5.ควรศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานด้านโครงการในระดับองค์กรต่อไป
- 6.เนื่องจากโครงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานจะต้องมีการทดลองปฏิบัติกับสาขา ในโครงการนำร่องก่อนที่จะนำมาปฏิบัติทั่วทั้งหมดของธนาคาร ดังนั้น จึงควรที่จะมีการศึกษา

เปรียบเทียบถึงพฤติกรรมสื่อสาร ทักษะคิด และการยอมรับของพนักงานว่ามีความแตกต่างกัน
อย่างไร ระหว่างพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องและพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในโครงการนำ





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กริช สืบสนธิ์. **วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538

ณรงค์ สมพงษ์. **สื่อสารมวลชนเพื่องานส่งเสริม**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543

ดนัย เทียนพุฒ. **พฤติกรรมการจัดการธุรกิจรีเอนจิเนียริงภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บุ๊คแบงก์, 2543

เดวิด เค.คาร์, เฮนรี เจ. โจแฮนสัน. **รีเอนจิเนียริงภาคปฏิบัติ**. แปลจาก Best Practices in Reengineering; What works and What doesn't in the Reengineering Process โดย ดร. ปิรทรรณ พันธ์บุรุษย์. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็นเตอร์ไพรส์, 2540

เทอร์เรนซ์ อี.ดิล, อัลตัน เอ.เคเนดี้. **สร้างวัฒนธรรมให้องค์กรสร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ**. แปลจาก Corporate Cultures โดย ดร.กริช สืบสนธิ์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2535

ธงชัย สันติวงษ์, ชนาธิป สันติวงษ์. **องค์กรกับการสื่อสาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542

ดิน ปรัชญาพทธี. **ทฤษฎีองค์กร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527

ปีเตอร์ เอ็ม.เซ็งกี. **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้**. แปลจาก The Fifth Discipline-The Art & Practice of The Learning Organization โดย จำเรียง วยวัฒน์, เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. กรุงเทพฯ : บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน), 2540

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ.สมชาย หิรัญกิตติ, อ.สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. **ทฤษฎีองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2545

เศรษฐชัย ศรีวีระกุล. **Reengineering : ทางออกของธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ดอกเบี๊ยะ, 2537

เสรี วงษ์มณฑา. **การประชาสัมพันธ์ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระ ฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, 2542

อรุณ รัชธรรม. **การพัฒนากล้องเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523

วิทยานิพนธ์

- พูนศักดิ์ ว่างอนานนท์. “ประสิทธิภาพในการรื้อปรับระบบการให้บริการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ในเขตจังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2541
- วรเดช จันทรศร. “การพัฒนางานองค์กร : การวินิจฉัยปัญหาและแนวทางแก้ไข” คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2522
- สุธีร์ เมลารานนท์. “ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่มีต่อธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) หลังรื้อปรับระบบในองค์กร (Reengineering) : ศึกษากรณีธนาคารกสิกรไทยในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี” ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2542
- สุภาวดี ประยูรสุข. “ความรู้ ความเข้าใจและทัศนะของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการแบ่งส่วนงานใหม่” ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539
- สุมากรณ์ ทองเจิม. “ระดับการยอมรับนวัตกรรมทางการศึกษาของศึกษานิเทศก์อำเภอและครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนในเขตการศึกษา 8” วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537
- อঞ্জลริยา พึ่งปาน. “การยอมรับในกระบวนการรื้อปรับระบบ : ศึกษากรณีธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาสนามเป้า” ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539

ภาษาอังกฤษ

Books

- Baron, David P. **Business and its environment**. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 2000.
- Berlo, David K. **The Process of Communication**. San Francisco : Rinehart Press, 1960.
- Bormann, E.G. **Communication Theory**. New York : Holt, Rinehart & Winston. 1980.
- Cummings. Thomas G. and Christopher G. Worley. **Organization Development and Change**.

7th ed. U.S.A. : South-Western College Publishing, 2001.

Champion, D.J. **The Sociology of Organizations**. New York : McGraw-Hill. 1975.

Danis McQuel and Swan Windahl. **Communication Models**. New York : Longman Inc., 1981.

Draft, Richard L. **Organization Theory and Design**. 7th ed. U.S.A. : South-Western College Publishing. 2001.

George, Jennifer M. and Gareth R. Jones. **Organizational Behavior**. 2nd ed. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1999.

Hall, R.H. **Organizations : structure and process**. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. 1982.

Hammer, M. and Champy, J. **Reengineering the Corporate**. New York : Harper Business, 1993.

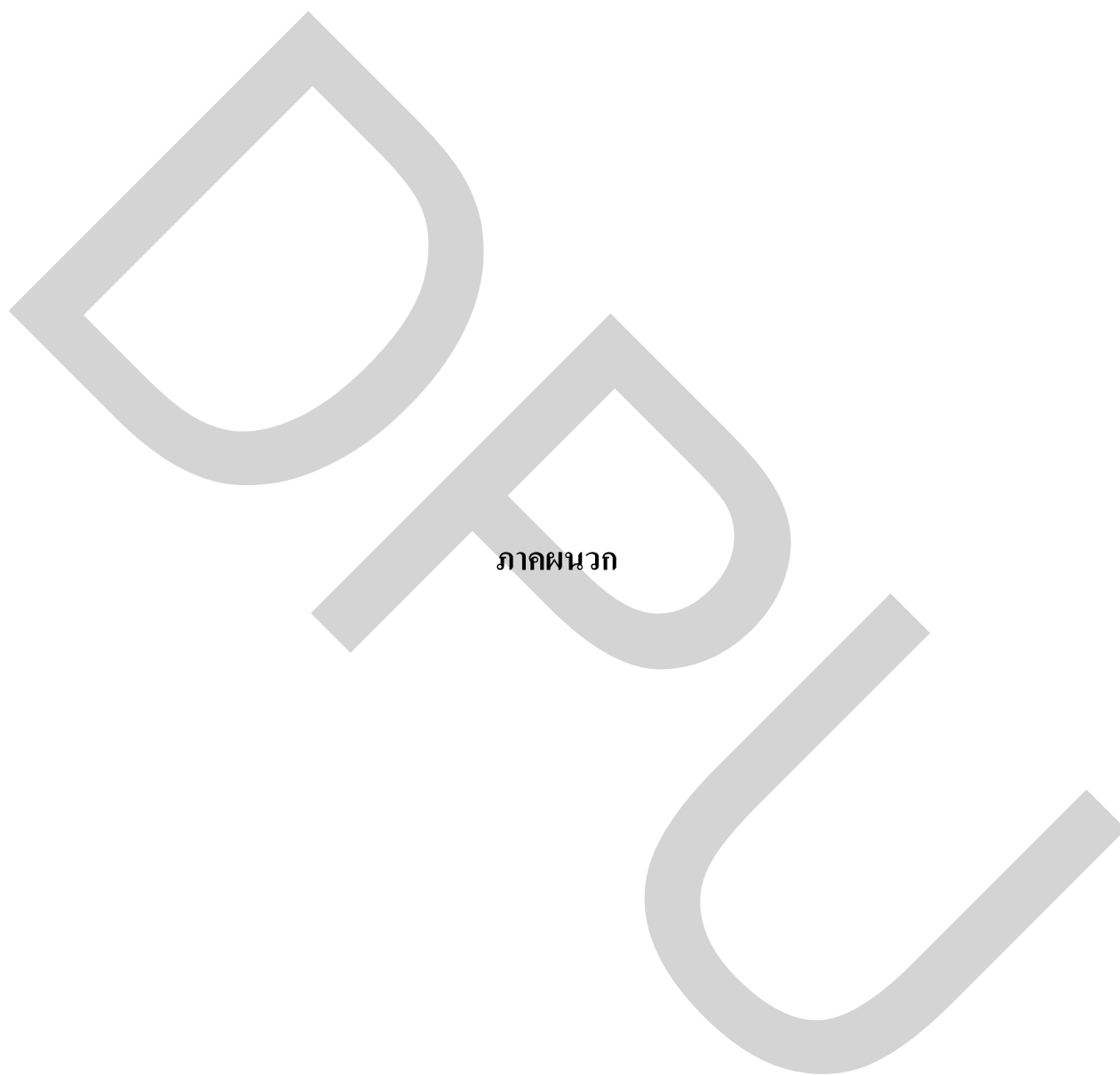
McQuail, D. & Windahl, S. **Communication Models**. 2nd ed. NY : Longman. 1993.

Rogers, E.M. **Diffusion of Innovation**. New York, NY : Free Press, 1995.

Rogers, E.M. and Singhal, A. Diffusion of Innovation. in M. Salwen and D.W. Stacks (eds.), **An Intergrated Approach to Communication Theory and Research** (pp.409-420). NJ : Lawrence Earlbaum Associates. 1996.

Senior, Barbara. **Organizational Change**. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall International, Inc., 2002.

Vivain John. **The Media of Mass Communication**. Allyn and Bacon, Boston : 1991.



ภาคผนวก

แนวคำถาม

แนวคำถามที่ผู้วิจัยใช้สัมภาษณ์พนักงานระดับชนกิจสัมพันธ์ 1 (Teller)

1. ครั้งแรกที่ท่านทราบว่าธนาคารจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานท่านทราบจากสื่ออะไรบ้าง
2. สื่ออะไรที่ท่านคิดว่าสามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่ท่านได้ละเอียดที่สุดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคาร
3. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นกว่าระบบเก่าหรือไม่ อย่างไร
4. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ของธนาคารทำให้พฤติกรรมในการทำงานของท่านเปลี่ยนไปหรือไม่อย่างไร
5. ท่านมีความคิดเห็นหรือทัศนคติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารอย่างไร
6. ท่านได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารในครั้งนี้น้อยอย่างไร
7. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารทำให้เกิดผลดีและผลเสียอะไรบ้าง กับท่านในระหว่างการทำงานประจำวัน
8. การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารโดยได้จัดทำระบบใหม่ขึ้นท่านคิดว่าได้รับประโยชน์ในด้านใดบ้าง
9. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของธนาคารในครั้งนี้จะช่วยทำให้ธนาคารสามารถแข่งขันกับธนาคารคู่แข่งได้อย่างไร
10. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ของธนาคารจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้นอย่างไร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล นางสาวสุรีย์พร เชาวน์สนิทพรรณ

วันเดือนปีเกิด วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2512

จบการศึกษาระดับประถมศึกษา โรงเรียนเทพสัมฤทธิ์วิทยา

จบการศึกษาระดับมัธยม โรงเรียนราชวินิต มัธยม

จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ เอกการเงินการธนาคาร ม.รามคำแหง

ที่ทำงานปัจจุบัน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขานนทบุรี

ที่อยู่ปัจจุบัน 61/24 ม.เสนานิเวศน์ 2 ถ.พหลโยธิน ต.จรัญญู เขตลาดพร้าว กทม.10230

เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อได้ ที่บ้าน 0-2578-2258, 0-2578-2678 ที่ทำงาน 0-2573-7200-2

มือถือ 0-1722-5540 E-Mail Address : air6687@hotmail.com