

กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

นางสาวพัชรา นักรำ

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

COMMUNICATION STRATEGIES USED IN CHANGE MANAGEMENT
OF SIAM COMMERCIAL BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

MISS PATTARA NUGRUM

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Development Communication

Department of Public Relations

Graduate School

Academic Year 2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
โดย	นางสาวพัธรา นักรำ
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์พัฒนาการ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวัฒน์ วงษ์กะพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นักศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบญจรงค์กิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ พัชนี เขยจรรยา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวัฒน์ วงษ์กะพันธ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์)

พัธรา นักร้า : กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
(COMMUNICATION STRATEGIES USED IN CHANGEMANAGEMENT OF SIAM COMMERCIAL BANK PUBLIC
COMPANY LIMITED) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ.สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์, 186 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสาร และ รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) รวมทั้งการศึกษาความรู้ ทักษะ และ ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของโครงการปรับปรุงธนาคารจำนวน 3 ท่าน รวมทั้งเจ้าหน้าที่จากบริษัท The Boston Consulting Group ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาของธนาคาร จำนวน 1 ท่าน และการวิจัยเชิงสำรวจความคิดเห็นของพนักงานจากสาขาต่าง ๆ ในเขต กทม. 400 คน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ One-Way Anova เพื่อวัดการใช้รูปแบบการสื่อสาร ความรู้ ทักษะ และ ความพึงพอใจ ของพนักงานที่จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และใช้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจ

ผลการวิจัยมี ดังนี้

1. กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสาน กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ
2. รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน แบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
3. พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีการใช้รูปแบบการสื่อสาร ในเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน
4. พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความรู้ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน
5. พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีทัศนคติต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน แตกต่างกัน
6. พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความพึงพอใจต่อ โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน
7. ความรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน
8. ความรู้และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน
9. ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน
10. ความรู้ ทักษะ และ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน

ภาควิชา การประชาสัมพันธ์
สาขาวิชา นิเทศศาสตร์พัฒนาการ
ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนิสิต.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

4985123528 : MAJOR DEVELOPMENT COMMUNICATION

KEY WORD: CHANGE MANAGEMEN / COMMUNICATION STRATEGIES / COMMUNICATION FORMAT

PATTARA NUGRUM : COMMUNICATION STRATEGIES USED IN CHANGE MANAGEMENT
OF SIAM COMMERCIAL BANK PUBLIC COMPANY LIMITED.

THESIS PRINCIPAL ADVISOR : ASST. PROF. SUWATTANA VONGGAPAN, 186 pp.

The objective of this reserach is to study communication strategy, communication format use in change management of Siam Commercial Bank Public Company Limited includes the study of knowledge, attitude and satisfaction of staffs of Siam Commercial Bank Public Company Limited that have toward the change program project of the bank. This reserch using 2 types of methodologies, 1. Depth interview 3 executives and staff of Change Program Project and 1 Consultant From The Boston Consulting Group Limited. 2. Using one set of questionnaires with 400 staff that working at any branch in Bangkok. Using frequency, percentage, mean, one-way Anova and Pearson 's Product Moment Correlation statistical techniques were used to analyze data through SPSS 's program

The result from the research were as follow

- 1.Communication strategy used in change management are media integrated strategies,education transfer strategies, information publicity strategies and persuasive strategies
- 2.Communication format used in management of changes are downward communication, upward communication, formal communication and informal communication
- 3.Staffs with different working experience used communication format concerning the project building business building quality and building staff indifferently
- 4.Staffs with different working experience have similar knowledge toward the project building business building quality and building staff.
- 5.Staffs with different working experience have different attitude toward the project building business building quality and building staff.
- 6.Staffs with different working experience have similar satisfaction toward the project building business building quality and building staff.
- 7.Staffs' knowledge and attitude toward the project building business building quality and building staff are related.
- 8.Staffs' knowledge and satisfaction toward the project building business building quality and building staff are related.
- 9.Staffs' attitude and satisfaction toward the project building business building quality and building staff are related.
- 10.Knowledge, attitude and satisfaction of the staffs toward the project building business building quality and building staff are related

Department Public Relation

Student's signature.....

Field of study Development Communication Principal Advisor's signature....

Academic year 2007

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยความกรุณาของ ผศ.สุวัฒน์ วังษะพันธ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนดูแลเอาใจใส่ในการทำวิจัยตลอดมา อีกทั้ง รศ.พัชนี เที่ยจรรยา และ รศ. ดร.จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำในการทำวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนคณาจารย์ท่านอื่น ๆ ที่เป็นผู้ให้ความรู้ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่ จึงขอกราบขอบพระคุณทุก ๆ ท่านมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้จัดการธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาถนนวิฑู (ออลซีซั่นเพลส) ทั้ง 2 ท่าน ที่ได้ให้โอกาสมาศึกษาต่อ รวมทั้งพี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ ทุกคนในสาขาที่คอยให้กำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของโครงการปรับปรุงธนาคารทุกท่าน ที่ได้สละเวลามาให้ข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ และเพื่อน ๆ พนักงานในสาขาต่าง ๆ ที่สละเวลาในการทำแบบสอบถาม จนการเก็บข้อมูลสำเร็จลุล่วง

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุก ๆ คน เพื่อนสนิท และเพื่อน ๆ DEV COM 29 ที่คอยเป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจกันอยู่เสมอ

ท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โครงการปรับปรุงธนาคารของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จะสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถก้าวไปสู่การเป็น PREMIER UNIVERSAL BANK ตามพันธกิจที่ตั้งไว้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1	บทนำ
	ที่มาและความสำคัญของปัญหา..... 1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 10
	ปัญหำนำวิจัย..... 11
	สมมติฐานการวิจัย..... 12
	นิยามศัพท์..... 12
	ขอบเขตการวิจัย..... 13
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 14
บทที่	
2	ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง..... 15
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ..... 22
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ..... 25
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการพัฒนา..... 38
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้..... 45
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ..... 47
	แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสาร..... 54
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 62

บทที่	หน้า
3	ระเบียบวิธีวิจัย
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....67
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....68
	ตัวแปรในการวิจัย.....69
	การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....71
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....74
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....74
บทที่	
4	ผลการวิจัย
	การดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร.....76
	กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....97
	รูปแบบการที่สื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....117
	ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง.....120
	รูปแบบการสื่อสารที่พนักงานใช้สื่อสารในเรื่องของโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน.....123
	ความรู้ทัศนคติ และความพึงพอใจ ของพนักงานที่มีต่อเรื่องโครงการ สร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน.....131
	การทดสอบสมมติฐาน.....134
บทที่	
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ
	สรุปผล.....142
	อภิปรายผล.....156
	ข้อเสนอแนะ.....172
	รายการอ้างอิง.....173
	ภาคผนวก.....175
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....186

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	120
2.แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	120
3.แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	121
4.แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสาขาธนาคาร.....	122
5.แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ ใต้บังคับบัญชาภายในสาขา.....	123
6.แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบนระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี ต่อผู้บังคับบัญชา.....	124
7.แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานในสาขา เดียวกันของพนักงาน.....	125
8.แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารตามแบบข้ามสายงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน ต่างสาขาของพนักงาน.....	126
9.แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ประเภทของการใช้ ในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ ในการสื่อสารกันภายในสาขา.....	127
10.แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ประเภทของการใช้ ในรูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ในการสื่อสารกันภายใน สาขา.....	128
11.แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ทิศทางของการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารทางเดียว ระหว่างพนักงานในสาขา.....	129
12.แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ทิศทางของการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างพนักงานในสาขา.....	130
13.แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความรู้ของพนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและ สร้างคุณภาพ	131

ตารางที่	หน้า
14. แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทัศนคติของพนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและ สร้างคุณภาพ.....	132
15. แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและสร้าง คุณภาพ.....	133
16. แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการใช้รูปแบบการสื่อสารของพนักงานในเรื่องโครง การสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการ ทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน.....	134
17. แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านความรู้ของพนักงานที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน ที่แตกต่างกัน.....	135
18. แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านทัศนคติของพนักงานที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานที่ แตกต่างกัน.....	136
19. แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้าง ธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของ พนักงานที่แตกต่างกัน.....	137
20. แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความรู้ กับทัศนคติของพนักงานต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน.....	138
21. แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความรู้ กับความพึงพอใจของพนักงานต่อเรื่อง โครงการ สร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน.....	139
22. แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ กับความพึงพอใจของพนักงานต่อเรื่องโครงการสร้าง ธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน.....	140
23. แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทัศนคติ กับความพึงพอใจของพนักงานต่อเรื่องโครง การสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน.....	141

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.การวิเคราะห์เกี่ยวกับแรงดัน – แรงดึง ในการเปลี่ยนแปลง.....	17
2.แบบจำลองความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับระยะทางและทิศทางของการติดต่อ สื่อสาร.....	56
3.โครงสร้างการบริหารงานปรับปรุงธนาคาร.....	82



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารไทยพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินแห่งแรกของคนไทย ที่เริ่มต้นดำเนินกิจการ เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม พ.ศ.2447 โดยพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมหมื่นมหิศรราชหฤทัยพระโอรสในพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ได้ทรงริเริ่มดำเนินกิจการธนาคารพาณิชย์เป็นการทดลอง ในนาม “บุคคลิภย์” ซึ่งเริ่มต้นจากการมีพนักงานเพียง 18 คน โดยได้ให้บริการ การรับฝากเงิน, ให้กู้ยืมเงินและทำธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ซึ่งเป็นกิจการที่มีความมั่นคงและดำเนินงานด้วยดีเรื่อยมา จนนับได้ว่า “บุคคลิภย์” เปรียบเสมือนรากแก้วของธนาคารไทย เลยทีเดียว จนกระทั่งเมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ.2449 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงเล็งเห็นว่า “บุคคลิภย์” ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี จึงมีพระกรุณาโปรดเกล้าฯพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ตั้งชื่อของธนาคารใหม่เป็น “บริษัทแบงก์สยามกัมมาจล ทุนจำกัถ” โดยนับเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกของคนไทย ที่ได้รับพระราชทานตราอาร์มแผ่นดินให้เป็นตราประจำธนาคาร ก่อนจะมีการปรับเปลี่ยนเป็นตรา “ครุฑพ่าห์” ซึ่งมีจารึกข้อความ “ตั้งโดยพระบรมราชานุญาต” และต่อจากนั้นบริษัทแบงก์สยามกัมมาจล ทุนจำกัถ ได้ดำเนินการด้วยความเจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับและกิจการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ได้รับการตอบรับอย่างดีจากประชาชน และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องจึงได้มีการเปลี่ยนชื่ออีกครั้งเป็นธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2518 (100 ปีจากบุคคลิภย์สู่ไทยพาณิชย์)

หลังจากนั้นธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการพัฒนาองค์การขึ้นมาเรื่อย ๆ มีการขยายสาขาไปยังต่างจังหวัด มีการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนต่าง ๆ ขึ้นมากมาย มีผลประกอบการที่ดีขึ้นตามลำดับ องค์การมีความมั่นคงน่าเชื่อถือ และสามารถให้บริการในการทำธุรกรรมทางการเงินแก่ประชาชนได้เป็นอย่างดีเป็นที่น่าพอใจตลอดมา จนกระทั่งเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2539 – 2541 ที่ระบบทางการเงินเกิดการชะลอตัว ตลาดหุ้นต่าง ๆ หยุดการขยายตัว ผนวกกับภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยอย่างรุนแรงและต่อเนื่อง การเติบโตทางเศรษฐกิจก็ติดลบ ตามมาด้วยปัญหาหนี้เสียจำนวนมาก ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ได้รับผลกระทบ เกิดปัญหาขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรงส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และผลประกอบการที่ลดลง จนทำให้ธนาคารบางแห่งไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ รัฐบาลต้องประกาศลอยตัวค่าเงินบาท และต้องหันไปกู้ยืม

เงินพร้อมทั้งรับระบบเงื่อนไขการปฏิรูปทางเศรษฐกิจจากกองทุน IMF ซึ่งสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ธนาคารพาณิชย์และองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจอย่างถ่วงหน้า

ในส่วนของภาครัฐนั้นได้มีการออกมาตรการฟื้นฟูระบบสถาบันการเงิน เพื่อช่วยเพิ่มทุนในระบบสถาบันการเงินทั่วไป และเพื่อเป็นการช่วยเหลือสถาบันการเงินให้สามารถเพิ่มทุนได้ง่ายขึ้น โดยในวันที่ 14 สิงหาคม 2541 กระทรวงการคลังได้ออกมาตรการช่วยเหลือธนาคารพาณิชย์ ที่เรียกว่าแผนฟื้นฟูระบบสถาบันการเงินเพื่อแก้ปัญหาในระบบสถาบันการเงินอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยมาตรการช่วยเพิ่มทุนสถาบันทางการเงินทั่วไป มาตรการแรกคือ การช่วยเงินกองทุน ชั้นที่ 1 คือหากมีผู้ลงทุนจากเอกชนมาซื้อหุ้นของธนาคาร ทางกระทรวงจะมีการซื้อหุ้นเพิ่มทุน สมทบเท่ากับจำนวนที่ผู้ลงทุนของเอกชนซื้อหุ้นนั้น ๆ จากธนาคาร และให้สิทธิแก่ผู้ลงทุนที่จะซื้อหุ้นที่กระทรวงการคลังถือตามโครงการนี้ด้วย และมาตรการที่ 2 คือ การออกกองทุนชั้นที่ 2 ซึ่งเป็น การแทรกแซงสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งแบ่งเป็น 3 มาตรการย่อย ได้แก่ (ข่าว กระทรวงการคลัง, 2451 : 5)

1. การเข้าไปถือหุ้นใหญ่ในธนาคารพาณิชย์
2. การเข้าแทรกแซงสถาบันทางการเงิน
3. การเข้าแทรกแซงบริษัทเงินทุนภายในประเทศไทย

ผลจากมาตรการดังกล่าว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการบริหารงานของ ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกควบคุมจากภาครัฐ หลายธนาคารต้องหาทางเพิ่มเงินกองทุนเพื่อรักษาสถานการณ์ดำเนินงานไว้ให้มากที่สุด บางแห่งต้อง ยอมสูญเสียอำนาจการบริหารให้กับต่างชาติ โดยยอมให้เข้ามาถือหุ้นใหญ่ และบางธนาคารต้อง ยินยอมรับการจัดการจากรัฐบาลโดยไม่มีทางเลือก (10 ปีกรุงเทพรธุรกิจ, 2541:3)

ในส่วนของธนาคารไทยพาณิชย์เอง หลังจากได้รับผลกระทบ และยังคงเผชิญกับวิกฤต เศรษฐกิจเช่นเดียวกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก็ทำให้ปริมาณสินเชื่อด้อยคุณภาพของธนาคารเพิ่มขึ้น เป็นลำดับ จากร้อยละ 4.9 ใน พ.ศ. 2538 เป็นร้อยละ 5.8 ใน พ.ศ. 2539 และเป็นร้อยละ 42.4 ใน พ.ศ. 2541 ทั้งจากหนี้ที่มีปัญหาและการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดหลักเกณฑ์การจัดชั้น หนี้ชั้นใหม่ให้เข้มงวดขึ้น

ยุคนี้ถือได้ว่าเป็นยุคที่วิกฤตที่สุดของธนาคาร ปัญหาสำคัญที่ต้องเผชิญหน้าอยู่คือจะต้อง รักษาความพอเพียงของเงินกองทุน โดยการให้สินเชื่ออย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้หนี้ใหม่กลายเป็น

หนี้ที่มีปัญหาในอนาคตต่อไป แต่อย่างไรก็ตามธนาคารไทยพาณิชย์ก็ได้หาทางจัดการแก้ปัญหาด้วยตนเอง เช่น การตัดทอนรายจ่ายต่างๆลง และหาทางเพิ่มเงินกองทุนเพื่อความมั่นคง

ในส่วนของ การกระจายหุ้นนั้นธนาคารได้มีการเพิ่มทุนให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม และมีการขายหุ้นบางส่วน ของธนาคารแก่ต่างชาติ เพื่อให้ได้รับการช่วยเหลือเงินกองทุนชั้นที่ 1 จากกระทรวงการคลัง ดังนี้

- ในเดือนตุลาคม 2541 ธนาคารได้จัดหุ้นกู้ด้วยสิทธิแปลงสภาพจำนวน 200 หุ้น ออกขาย จึงทำให้เงินกองทุนของธนาคารเพิ่มขึ้น 6,000 ล้านบาท
- ในเดือนธันวาคม 2541 ธนาคารมีการจัดสรรหุ้นบางส่วนเพื่อเสนอขายอย่างเจาะจง (Private Placement) แก่ธนาคารชั้นนำและธนาคารลงทุนเครดิต แห่งประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นเดิมของธนาคาร ซึ่งทำให้ ณ เดือนธันวาคม 2541 ธนาคารมีเงินกองทุนรวมทั้งสิ้น 52,656 ล้านบาท
- ในเดือนกุมภาพันธ์ 2542 นางชฎา วัฒนศิริธรรม ได้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ พร้อมด้วยผู้บริหารชุดใหม่ และที่ปรึกษาทางการเงิน ได้เดินทางไปเสนอขายหุ้นแก่ผู้ลงทุนในต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศ ฮองกง, สิงคโปร์, ลอนดอน, เอตินเบอร์ก, แฟรงเฟิร์ต, ซูริก, บอสตัน, นิวยอร์ก, วอชิงตัน ดีซี, ซานฟรานซิสโก และลอสแอนเจลิส โดยให้นักลงทุนแสดงเจตจำนงที่จะซื้อหุ้น ซึ่งการเสนอขายครั้งนี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยมีผู้จองซื้อเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้นกว่า 32,500 ล้านบาท
- ในวันที่ 10 พฤษภาคม 2542 ธนาคารได้ชำระค่าหุ้นทั้งหมดอย่างครบถ้วนจากนักลงทุน และได้รับเงินจากกระทรวงการคลังในจำนวนที่เท่ากัน ทำให้ธนาคารได้รับเงินจากการเพิ่มทุนทั้งหมดรวม 65,000 ล้านบาท นับว่าเป็นธนาคารไทยแห่งแรกที่สามารถเพิ่มทุนด้วยการขายหุ้นปริมสิทธิได้สำเร็จ (100 ปีจากบุคคลวิสัยสุไทยพาณิชย์)

จะเห็นได้ว่า ธนาคารมีฐานเงินกองทุนและผู้ถือหุ้นที่แข็งแกร่งเพิ่มขึ้น จากการขายหุ้นในครั้งนี้ จึงนับได้ว่าธนาคารไทยพาณิชย์ได้ผ่านพ้นวิกฤตทางเศรษฐกิจเรียบร้อยแล้ว และเมื่อสามารถผ่านวิกฤตมาได้ธนาคารจึงได้หันมาให้ความสนใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาและปรับปรุงธนาคารให้สามารถรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ในอนาคต การปรับองค์กรให้สามารถเผชิญกับสภาวะความเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังให้ความสำคัญในการวางแผนพัฒนาธนาคารให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องรวดเร็วและให้บริการที่ครบวงจร ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวนั้นได้มีการวางแผนและเริ่มปฏิบัติตั้งแต่ พ.ศ. 2543 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

จากความคิดที่ต้องการจะพัฒนาธนาคารดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จึงทำให้เกิดจุดเปลี่ยนที่สำคัญมากสำหรับอนาคตของธนาคารไทยพาณิชย์ ตั้งแต่ พ.ศ.2544 เมื่อคณะกรรมการธนาคารเห็นว่าการดำเนินงานของธนาคารเริ่มกลับเข้าสู่ภาวะปกติ คณะกรรมการจึงมีการปรึกษาหารือกันถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในธนาคารว่าจะดำเนินงานอย่างไร จะมีรูปแบบการดำเนินงานอย่างไร และในที่สุดคณะกรรมการก็มีมติเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารว่า ควรจะมีการวางกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ ซึ่งจะทำให้องค์กรพร้อมรับมือกับปัญหา ตลอดจนมีการศึกษาถึงวิธีการแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง โดยการบริหารงานดังกล่าวได้ถูกจัดตั้งขึ้นภายใต้ชื่อ “โครงการปรับปรุงธนาคาร” ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาองค์กรมาถึงปัจจุบัน

จากนั้นก็ได้มีการอนุมัติโครงการปรับปรุงธนาคารขึ้นมา โดยโครงการนี้มีผู้บริหารระดับสูงดูแลอย่างใกล้ชิด ในนามคณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program Steering Committee) โดยมีประธานกรรมการบริหารเป็นประธาน กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นรองประธาน และผู้บริหารระดับหัวหน้ากลุ่มงานร่วมเป็นกรรมการของคณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร ทำหน้าที่ตัดสินใจในระดับนโยบาย ผลักดันโครงการ แก้ไขปัญหา และติดตามผลการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ยังได้จัดตั้งสำนักบริหารโครงการปรับปรุงธนาคารเป็นการเฉพาะขึ้น เพื่อทำหน้าที่ผลักดัน ประสานงานของโครงการต่างๆ โดยการจัดกระบวนการในการดำเนินการปรับปรุงธนาคารอย่างเป็นทางการเช่นนี้ เนื่องจากทางธนาคารเชื่อว่า การปรับปรุงธนาคารต้องกระทำอย่างเต็มรูปแบบ ในลักษณะทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมาย การติดตามผลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงธนาคารมีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด

การดำเนินโครงการปรับปรุงธนาคารมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน และแบ่งเป็นระยะต่าง ๆ 3ระยะด้วยกัน โดยในระยะแรกเรียกว่า Change Program I เป็นช่วงเวลาตั้งแต่ พ.ศ. 2544 – 2546 ซึ่งถือว่าเป็นช่วงของการเริ่มต้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นการวางรากฐานที่แข็งแกร่งเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคตของธนาคาร รวมไปถึงบริษัทในเครือของธนาคารที่รวมเรียกว่ากลุ่มธนาคารไทยพาณิชย์ โครงการต่าง ๆ ในระยะนี้ส่วนใหญ่เป็นโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ขั้นตอน และวิธีการทำงานต่าง ๆ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงระบบงานหลัก ๆ ต่อมาในช่วง พ.ศ. 2547 และต่อเนื่องจนถึง พ.ศ. 2548 ธนาคารได้เริ่มโครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 2 Change Program II ซึ่งเป็นช่วงที่ธนาคารเน้นเรื่องการเติบโตจากรากฐานที่มีการเปลี่ยนแปลงและสร้างไว้ในช่วงแรก โครงการต่าง ๆ ที่อยู่ในระยะนี้เป็น

โครงการที่เน้นให้ธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ เน้นการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น และในช่วงปลาย พ.ศ. 2548 จนถึงขณะนี้ ธนาคารกำลังเข้าสู่ โครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 3 Change Program III ซึ่งต้องเน้นการสร้างความแตกต่าง ให้เกิดขึ้นเพื่อให้ธนาคารมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (100 ปีจากบุคคลิกสัญไทยพาณิชย์)

รายละเอียดของ“โครงการปรับปรุงธนาคาร” นั้นได้มีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน และแบ่งเป็น 3 ระยะด้วยกัน ดังนี้

โครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 1 (Change Program I) คือช่วงเวลาตั้งแต่ พ.ศ. 2544 - 2546 ซึ่งในระยะแรกนี้ โครงการมีการวางแผนการพัฒนาภายใต้นโยบาย “การวางรากฐานสู่การเติบโต” (Building Foundation for Future Success) โดยโครงการที่เกิดขึ้นในยุคนี้ส่วนใหญ่จึงเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงงานส่วนต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ไปจนถึงการพัฒนาภาพรวมธุรกิจขององค์กร ดังนั้นจึงได้มีการวางกลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะที่ 1 เพื่อวางรากฐานให้ธนาคาร ดังนี้

1. **การปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจ (Business Model)** ธนาคารได้มีการวางแผนการดำเนินงานทางธุรกิจขึ้นใหม่ โดยเน้นในเรื่องของความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าของธนาคาร ทั้งลูกค้า SME และลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ และมีการวางแผนธุรกิจเพื่อรองรับอัตราการเติบโตของลูกค้ากลุ่มธุรกิจในอนาคต
2. **การปรับปรุงรูปแบบสาขา (Physical Branch Redesign)** เป็นการปรับปรุงสาขาทั่วประเทศให้มีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน โดยมีการปรับปรุงระบบงานภายในสาขาจากเดิมให้สามารถใช้งานได้มากขึ้น สามารถให้บริการลูกค้าได้หลากหลายในจุดบริการเดียว เพื่อทำให้เกิดการบริการที่รวดเร็ว นอกจากนั้นยังรวมไปถึงการออกแบบสาขาที่จะเปิดใหม่ให้มีรูปแบบเดียวกันทั้งหมดเพื่อให้ลูกค้าเกิดการจดจำและเพื่อเป็นการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร
3. **การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และการสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ (Corporate & SME Business Model)** ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการทำงานในครั้งนี้ ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีความจำเป็นในการให้บริการลูกค้าขึ้น เช่น จัดตั้งสำนักธุรกิจขึ้นใหม่จำนวน 40 แห่ง เพื่อรองรับลูกค้าที่ต้องการคำปรึกษาในเรื่องธุรกิจโดยเฉพาะ และตัดทอนบางหน่วยงานที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อนำพนักงานในส่วนนั้นไปปฏิบัติงานในส่วนอื่น ๆ ที่มีความสำคัญว่า นอกจากนั้นยังมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานสาขาให้มีความรวดเร็วขึ้นลดความซ้ำซ้อนของงาน

หลังจากนั้นก็ได้มีการนำกลยุทธ์หลักทั้ง 3 ประการไปพัฒนาให้เกิดเป็นโครงการย่อย ๆ มากมาย เช่นโครงการพัฒนาสาขา, โครงการ Easy Call center, โครงการปรับปรุงธุรกิจ เป็นต้น

โครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 2 (Change Program II) คือช่วงเวลาตั้งแต่ พ.ศ. 2547 – 2548 ในระยะนี้โครงการมีการวางแผนการพัฒนาภายใต้นโยบาย “**จากการวางรากฐานสู่การเติบโต**” (From Foundation to Growth ... Bigger, Better, Stronger) ธนาคารมุ่งเน้นที่จะปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และกระบวนการทำงานที่วางรากฐานไว้แล้วในช่วงของโครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 1 ให้มีการเติบโตมากขึ้น และเป็นการเติบโตที่มีคุณภาพ มีศักยภาพ และมีความแข็งแกร่ง สามารถเป็นผู้นำทางธุรกิจธนาคารเหนือคู่แข่งได้ โดยมีการวางกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การและเปลี่ยนแปลงองค์การในระยะที่ 2 ดังนี้

1. **การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product)** ทางธนาคารพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ครบทุกรูปแบบ จึงมีการวางแผนที่จะพัฒนาการให้บริการผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การทำธุรกรรมระบบอินเทอร์เน็ต, การทำธุรกรรมผ่านโทรศัพท์, การทำธุรกรรมผ่านคอมพิวเตอร์พกพา ซึ่งสามารถใช้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มรูปแบบในการออมเงิน และการลงทุนประเภทกองทุนต่าง ๆ ให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น รวมทั้งบริการประกันชีวิตผ่านช่องทางของธนาคารก็มีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเช่นกัน
2. **การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Building IT Effectiveness Program)** เนื่องจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ทางธนาคารจึงเห็นว่าควรที่จะพัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีอยู่เสมอ จึงได้มีการจัดโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีใหม่ ให้มีหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางสำหรับทำหน้าที่พัฒนาระบบเทคโนโลยีโดยตรงแยกออกมาจากเจ้าหน้าที่ระบบทั่วไป โดยเน้นให้มีการบริหารคุณภาพระบบงานและความปลอดภัยทางสารสนเทศเป็นหลัก
3. **การพัฒนาผู้นำ (Leadership Development)** เป็นโครงการที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานระดับผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง โดยเป็นการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของผู้บริหารให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น และสามารถควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้

เมื่อได้มีการกำหนดกลยุทธ์หลัก 3 ประการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในระยะที่ 2 แล้ว ก็ได้มีการจัดตั้งโครงการภายใต้กลยุทธ์ดังกล่าว เช่น โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร, โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ และ โครงการธุรกรรมออนไลน์ เป็นต้น

โครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 3 (Change Program III) คือช่วงเวลาตั้งแต่ปลาย พ.ศ. 2548จนถึงปัจจุบัน ในระยะนี้โครงการปรับปรุงธนาคารมีการวางแผนการพัฒนาภายใต้ นโยบาย “**การสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น**” (Being Different) โดยเป็นเวลาที่โครงการปรับปรุงธนาคารได้เข้าสู่ปีที่ 5 ซึ่งมีเป้าหมายที่จะเป็น The Premier Universal Bank และได้มีการปรับวิสัยทัศน์ของธนาคารใหม่เป็น “เราจะ เป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม เลือ ก” ดังนั้นจึงจำเป็นที่ธนาคารจะต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อให้ลูกค้า ผู้ถือหุ้นและ สังคมได้รับบริการที่ดีและมีความแตกต่าง ซึ่งเป็นความแตกต่างที่โดดเด่นในการให้บริการเพื่อ ไม่ให้เหมือนองค์กรอื่น และทำให้องค์กรอื่นตามได้ยาก อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับพนักงานใน องค์กรมากขึ้น ดังนั้นในโครงการปรับปรุงธนาคารในระยะที่ 3 นี้ จึงได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการ สร้างความแตกต่าง ขึ้นมา 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

1.การสร้างธุรกิจ (Building Business) ธนาคารมุ่งเน้นที่จะพัฒนาธุรกิจหลักที่มีการ เติบโตอยู่แล้วให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง และครองส่วนแบ่งทางการตลาดส่วนใหญ่ไว้ นอกจากนี้ ทางธนาคารยังได้มีการนำผลิตภัณฑ์ทางการเงินชนิดใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เพื่อให้เกิดความหลากหลาย ในการให้บริการ และทำให้ผลการดำเนินงานในด้านธุรกิจของธนาคารเติบโตขึ้น โดยโครงการที่ เกี่ยวข้องกับการสร้างธุรกิจ

2.การสร้างคุณภาพ (Building Quality) โดยงานด้านการสร้างคุณภาพ ธนาคารได้ ศึกษาตัวอย่างจาก Best practice ที่มีอยู่ทั่วโลก เช่น การปรับเปลี่ยนระบบงานด้านข้อมูลลูกค้า ข้อมูลเงินฝากและสินเชื่อ ซึ่งเป็นเสมือนหัวใจของระบบงานธนาคาร (Core Banking) การบริหาร ความเสี่ยงในงานสินเชื่อบุคคล การลดขั้นตอนและกระบวนการให้บริการลูกค้าให้มีความรวดเร็ว ขึ้น โดยลดการซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานในบางขั้นตอน นอกจากนี้ยังรวมถึงคุณภาพในการ ให้บริการลูกค้าที่ต้องถึงเกณฑ์มาตรฐานด้วย

3 . การสร้างพนักงาน (Building People) ในการสร้างพนักงาน และการจัดระบบบริหาร งานบุคคลธนาคารได้มีจัดโครงการอบรมพนักงานเพื่อให้มีความรู้ในสายงานของตนเอง โดยได้มี การจัดตารางหมุนเวียนอบรมตลอดทั้งปี โดยในช่วงปี พ.ศ. 2549 – พ.ศ. 2550 ได้เน้นการอบรม เพื่อพัฒนาบทบาทของผู้จัดการเขต และ ผู้จัดการสาขา เนื่องจากเป็นช่วงที่มีการขยายสาขาเป็น จำนวนมากนอกจากนี้ยังให้การสนับสนุนในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมของพนักงานในด้านต่าง ๆ และที่สำคัญธนาคารมุ่งเน้นให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

4.การสร้างความแตกต่าง (Being Different) เป็นการพัฒนาศักยภาพงานบริการใน สาขาทั่วประเทศ ให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำ และสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า ได้ รวมทั้งการปรับปรุงเครื่องแบบพนักงาน และสีสັນของสาขาและหน่วยงานธุรกิจให้เป็นรูปแบบ เดียวกัน เป็นการสร้างความแตกต่างจากธนาคารอื่น

และจาก 4 กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไว้เป็นแนวทางการดำเนินงาน หลังจากนั้นโครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 3 ก็ยังมีโครงการภายใต้กลยุทธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นมา เช่นโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน, โครงการสำรวจความพึงพอใจในการบริการ และ โครงการเพิ่มจำนวนสาขา เป็นต้น

จากที่กล่าวมาเราจะเห็นได้ว่าตลอดเวลาที่ผ่านมา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นสถาบันทางการเงินที่มีความแข็งแกร่ง มั่นคง มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน ผ่านสภาวะปัญหาต่าง ๆ มากมาย ซึ่งขณะนี้ธนาคารได้มีอายุครบ 100 ปี มีพนักงานทั้งหมดจำนวน 12,400 คน มีสาขาในประเทศ 813 สาขา และสาขาที่ต่างประเทศ 3 สาขา (รายงานประจำปีธนาคารไทยพาณิชย์, 2549) ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาธนาคารได้มีการพัฒนา และบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอยู่เสมอ เพื่อต้องการให้เกิดการบริการทางการเงินที่ครบวงจร เน้นการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าอย่างครบถ้วน ทั้งการให้บริการทางการเงินในรูปแบบธนาคารพาณิชย์ และการให้บริการทางการเงินในรูปแบบอื่นๆ ดังนั้นจึงจัดได้ว่าธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนในการบริหารงานมาก มีหน่วยย่อยภายในองค์กรมาก โดยเฉพาะการบริหารงานสาขาที่ปัจจุบันมีการเปิดตัวสาขาขึ้นใหม่เป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นในย่านธุรกิจ, แหล่งชุมชน, อาคารสำนักงาน และห้างสรรพสินค้า

และในโอกาสที่ธนาคารมีการดำเนินงานครบ 100 ปี คณะกรรมการธนาคารได้มีมติในการเติมเต็มวิสัยทัศน์ของธนาคารให้ชัดเจนเพื่อก้าวสู่ศตวรรษใหม่ ดังนี้ “เราจะเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคมเลือก” ซึ่งแสดงให้เห็นว่านอกเหนือจากการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่เป็นธนาคารที่ดีที่สุดที่ทุกคนเลือก ธนาคารยังตระหนักถึงการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มีการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ด้วยจริยธรรม ตลอดจนการทำประโยชน์แก่สังคม และเพื่อให้สามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ธนาคารจึงมีการกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนว่าจะมุ่งพัฒนาสู่การเป็นธนาคารครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) ซึ่งหมายถึงการเป็นธนาคารที่ไม่ได้ให้บริการเฉพาะธุรกิจธนาคารพาณิชย์เท่านั้น แต่ยังให้บริการด้านอื่น ๆ มากมาย ซึ่งในปัจจุบันทางสาขาของธนาคารได้มีการให้บริการที่หลากหลายแก่ลูกค้า ดังนี้

- บริการเงินฝากสกุลบาท
- บริการเงินฝากสกุลต่างประเทศ
- บริการเงินโอนภายในประเทศ
- บริการเงินโอนต่างประเทศ
- บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- บริการบัตรเครดิต

- บริการสินเชื่อบุคคล
- บริการประกันภัย, ประกันสุขภาพ และประกันชีวิต
- บริการด้านกองทุนและหลักทรัพย์
- บริการด้านเช็คและตู้നിรัภัย

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่กว่าที่ธนาคารจะสามารถเติบโต และเจริญก้าวหน้ามาจนปัจจุบันต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ตลอดจนการนำกลยุทธ์การบริหารต่าง ๆ เข้ามาใช้บริหารองค์การนั้นก็ เป็นสิ่งที่ยาก และยิ่งไปกว่านั้น ถึงแม้ว่าธนาคารจะมีการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีแล้ว การสื่อสารถึงนโยบายและการเปลี่ยนแปลงขององค์การก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากการสื่อสารขาดประสิทธิภาพ ผู้ที่รับนโยบายไปปฏิบัติ ก็จะไม่สามารถปฏิบัติได้อย่าง ถูกต้องและบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้

การสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งในองค์การ เพราะว่าการติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นต่อการเป็น ผู้นำ การวางแผน การควบคุม การประสานงาน การบริหารความขัดแย้ง การตัดสินใจ และ กระบวนการในองค์การอื่น ๆ (สมยศ นาวิการ 2527) นอกจากนั้นการสื่อสารยังเป็นเครื่องมือ สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์การ ซึ่งแต่ละองค์กรย่อมมีกลยุทธ์การสื่อสารของ ตนเอง ทั้งนี้ในกรณีของธนาคารไทยพาณิชย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของธนาคาร ที่ว่า “เราจะเป็นธนาคารที่ถูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก” และจะมุ่งพัฒนาสู่การเป็น ธนาคารครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) ตามลำดับ ก็จะต้องให้ เห็นว่าจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะหากต้องการให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ก็ต้องมีการสื่อสารถึง แนวทางการปฏิบัติงานระหว่างกันภายในองค์กรตลอดเวลา และตัวพนักงานเองก็มีความจำเป็นที่ จะต้องรับรู้และเข้าใจถึงการสื่อสารนั้น ๆ เพื่อที่จะนำผลของการสื่อสารไปใช้อย่างถูกต้อง และ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรประสบความสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารในองค์การและการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารนั้นมีความสำคัญ อย่างยิ่ง ทั้งในแง่ของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารงาน ตลอดจนการ นำไปสู่การปฏิบัติตามนโยบายอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ที่สายงานมีความ สลับซับซ้อน และมีบุคลากรทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมาก หากองค์การมีกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อ การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่ดี บุคลากรก็จะเกิดความรู้ ความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจ ต่อ

การสื่อสาร และส่งผลให้บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความคล่องตัว สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ร.ต.หญิง กาญจนา โล่ห์ประเสริฐ, 2540)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น เราจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การสื่อสาร ความรู้,ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน เป็นสิ่งที่มีความคาบเกี่ยวกัน ประกอบกับ ธนาคารไทยพาณิชย์ (จำกัด) มหาชน เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง และโดยเฉพาะโครงการปรับปรุงธนาคารในระยะที่ 3 (Change Program III) ซึ่งมีโครงการเกี่ยวกับการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ซึ่งมีความสลับซับซ้อนเป็นอย่างมาก และนับได้ว่าโครงการดังกล่าวเป็นโครงการสำคัญที่จะทำให้ธนาคารเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าว่าธนาคารมีการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างไร ตลอดจนพนักงานส่วนใหญ่อยู่ว่าได้รับข้อมูลข่าวสารผ่านการสื่อสารในรูปแบบใด และเมื่อมีการรับข้อมูลข่าวสารไปแล้ว พนักงานจะเกิดความรู้ ทัศนคติ และความพึงพอใจโครงการนั้น ๆ อย่างไร เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารของโครงการปรับปรุงธนาคาร ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารที่โครงการปรับปรุงธนาคารนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารที่โครงการปรับปรุงธนาคารนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้สื่อสารในโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน
4. เพื่อศึกษาถึงความรู้ ทัศนคติ และความพึงพอใจ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทัศนคติและความพึงพอใจ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

ปัญหานำวิจัย

1. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการวางกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อใช้ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร
2. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดรูปแบบสื่อสารเพื่อใช้ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร
3. พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีการใช้รูปแบบการสื่อสารในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจสร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
4. พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความรู้ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
5. พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีทัศนคติ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
6. พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความพึงพอใจ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน หรือไม่ อย่างไร
7. ความรู้และทัศนคติของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อ โครงการ สร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร
8. ความรู้และความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อ โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร
9. ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อ โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร
10. ความรู้ ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มี ต่อ โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีการใช้รูปแบบการสื่อสารในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน
2. พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความรู้ ต่อ โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน
3. พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีทัศนคติ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน
4. พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความพึงพอใจ ต่อ โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน
5. ความรู้และทัศนคติของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน
6. ความรู้และความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน
7. ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน
8. ความรู้ ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

นิยามศัพท์

กลยุทธ์การสื่อสาร หมายถึง เทคนิควิธีการสื่อสารต่าง ๆ ที่ โครงการปรับปรุงธนาคาร ธนาคารกำหนดขึ้น เพื่อนำมาใช้สื่อสารกับพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโครงการปรับปรุงธนาคาร เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ และทัศนคติที่ดีต่อโครงการ ตลอดจนนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติตามนโยบายของโครงการ

รูปแบบการสื่อสาร หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมทางการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นเป็นประจำภายในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งเป็น วิธีการถ่ายทอดข่าวสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การถ่ายทอดข่าวสารแบบทางเดียวและแบบสองทาง การถ่ายทอดข่าวสารจากผู้บริหารไปยังพนักงาน และจากพนักงานไปสู่ผู้บริหาร การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในสายงานเดียวกันและการสื่อสารข้ามสายงานรวมทั้งการสื่อสารแบบใช้สัญลักษณ์ และไม่ใช้สัญลักษณ์

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการวางแผน และ กำหนดกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงสถานภาพขององค์กรจากสถานภาพที่เป็นปัจจุบัน ทั้งในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต ไปสู่สถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และ เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

โครงการปรับปรุงธนาคาร หมายถึง หน่วยงานหนึ่งของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีหน้าที่ในการวางกลยุทธ์ และวางแผนพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของธนาคาร และมุ่งไปสู่การเป็นธนาคารที่ถูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก

โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน หมายถึง โครงการย่อย ที่ปรากฏในโครงการปรับปรุงธนาคาร ระยะที่ 3 ที่มุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจของธนาคารที่เติบโตอยู่แล้วให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และครองส่วนแบ่งทางการตลาดส่วนใหญ่ไว้ พร้อมทั้งการให้บริการที่ครบวงจรแก่ลูกค้า โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานของสาขาและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ ไม่มีข้อผิดพลาด และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้ดีขึ้นเทียบเท่าระดับมาตรฐานสากล พร้อมทั้งสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระยะยาว เพื่อให้พนักงานมีความรู้ มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการฝึกอบรมของธนาคาร

ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ ในการศึกษาความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจของพนักงาน จะศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในสาขา ภายในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่รวมถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่และพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตภูมิภาค
2. การวิจัยครั้งนี้ ในการศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้ นั้น จะศึกษาเฉพาะรูปแบบการสื่อสารที่พนักงานใช้สื่อสารกัน ในโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน เท่านั้นไม่ได้รวมถึงรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในโครงการอื่น ๆ

3. การวิจัยครั้งนี้ ในการศึกษาถึงความรู้ ทักษะและความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นั้น จะศึกษาเฉพาะความรู้ ทักษะและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน เท่านั้นไม่ได้รวมถึงโครงการอื่น ๆ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลจากการวิจัยสามารถทำให้ได้แนวคิด เกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสาร ที่เหมาะสม มาปรับใช้กับโครงการปรับปรุงธนาคารของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
2. ทำให้ทราบถึงความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคาร ตลอดจน สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารขององค์กรได้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” เป็นการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์และรูปแบบการสื่อสาร ความรู้ทัศนคติ และความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร ดังนั้นจึงได้นำเอาแนวคิดและทฤษฎีทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารเพื่อการพัฒนา
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ
7. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสาร
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Michael Loh (1995) ได้ให้นิยามการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงจะต้องได้รับการบริหาร ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงหมายถึง ขบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การปลูกฝัง การกระตุ้น และการให้อำนาจ ความสามารถแก่ปัจเจกบุคคลและกลุ่มที่จะรับผิดชอบในการทำให้วิสัยทัศน์ต่าง ๆ ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้ และการพัฒนาความสามารถที่ซ่อนเร้นของตนออกมา

ปັນรศ มาลากุล ณ อยุธยา (ม.ป.ป) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัว ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลดีและลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้กิจการดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า

John&Sak กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และ

สมาชิกองค์การ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ 1) การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นด้วยก็ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ อาจทำให้ต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การไปด้วย 2) การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรม จะทำให้องค์การต้องให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น โดยจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล (อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549)

จากการศึกษาความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ว่าเป็นการนำหลักการบริหาร ได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุ และการจัดการ มาดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีผลลัพธ์ คือการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน จากการใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาเพิ่มศักยภาพขององค์การ

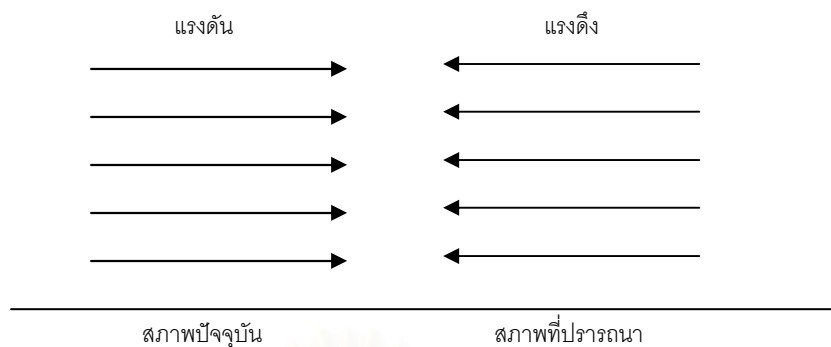
กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

ประกอบไปด้วย 3 ระยะดังนี้

1) การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่สร้างการตระหนักสำนึกให้คนรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การสร้างให้เกิดการตระหนักเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเป็นแนวทางให้คนผ่านพ้นจากอคติ ให้หลุดพ้นจากสภาพเดิม ในบริบทของกระบวนการรีเอ็นจิเนียริง อาจทำได้ เช่น การที่ผู้บริหารสูงสุด (CEO) มีการสนทนาในลักษณะที่เปิดเผยโดยตรงไปตรงมา การให้ความสนใจตระหนักในเรื่องความเป็นจริงของตลาดเพื่อจะได้รู้ถึงสภาพคู่แข่ง

2) ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (Changing) ประกอบด้วยการช่วยให้ปัจเจกบุคคลมีความเข้าใจ หยั่งรู้ถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ต้องคำนึงถึงแนวคิดการวิเคราะห์เกี่ยวกับแรงหรือพลังที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (a force field analysis) ที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องดังภาพที่ 1.1 กล่าวคือ เราค้นหาและวินิจฉัยพลังหรือแรง (the force) ที่อาจช่วยในการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จากการเคลื่อนย้ายจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ต้องการนั้น จึงประกอบด้วยการผสมผสานการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงดัน (reinforce the driving forces) กับการลดแรงดึง (diminish the restrain forces)

3) การรวมตัวของพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) การแทนที่ความคิดของปัจเจกบุคคลให้เป็นไปในลักษณะที่ต้องการ และให้อยู่ในกรอบแนวคิดใหม่ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีข้อผูกมัด (commitment) และการระบุสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างไรที่ปรารถนาต้องการให้บรรลุ ในขณะที่การให้การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับความสำเร็จนั้น การแสดงให้เห็นถึงระบบคุณค่าและรางวัลต่าง ๆ สำหรับผู้ที่ปรับเปลี่ยนตัวเองไปสู่กรอบแนวคิดใหม่ได้ก็มีความสำคัญเท่า ๆ กัน



ภาพที่ 1.1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับแรงดัน – แรงดึงในการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (PLANNING CHANGE)

เมื่อองค์กรต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยนำเทคนิคการพัฒนางานรูปแบบต่างๆ มาปรับใช้ ต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลว (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2549) โดยมีหลักการในการเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง (Focus On Goals) องค์กรต้องตอบคำถามว่าเราต้องทำอะไร เพื่อสร้างหนทางไปสู่จุดมุ่งหมาย คำตอบที่ได้รับย่อมมีหลากหลาย เช่น ต้องการเพิ่มผลผลิตของบุคลากร ต้องการเพิ่มกำไร ต้องการพัฒนาความสามารถในการตรวจสอบงานด้านต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งความต้องการเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนไปเป็นวิสัยทัศน์ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว จึงกำหนดภารกิจ จากนั้นจึงต้องประเมินศักยภาพและสถานภาพในปัจจุบันขององค์กรเปรียบเทียบกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นเพื่อลดช่องว่างระหว่างทั้ง 2 จุด

2. การระบุความต้องการในการเปลี่ยนแปลง (Identifying the Demand for Change) วัตถุประสงค์คือการได้มาซึ่งแนวทางในการเปลี่ยนแปลง ที่ตั้งบนพื้นฐานความพึงพอใจของบุคคลภายนอก เช่น ประชาชนผู้ใช้บริการ และบุคคลภายใน คือบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้การสัมภาษณ์, แบบสอบถาม หรือ Focus Group เพื่อให้ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มต้นจากส่วนใด ความต้องการของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรคืออะไร

3. การเลือกการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Select Essential Change) คือ การเลือกว่าองค์กรจะเปลี่ยนแปลงในส่วนใด เพื่อจำกัดปริมาณของการเปลี่ยนแปลง เพราะหากว่าหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงมากเกินไป อาจก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี โดยบุคลากรอาจเกิดสภาวะที่เรียกว่า “Initiative Fatigue” คือการที่บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานต่ำลงอย่างรวดเร็ว เพราะมีความเครียดสูง ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่มีความจำเป็นและหน่วยงานมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

4. การประเมินความซับซ้อน (Evaluative Complexity) เมื่อองค์การเลือกได้แล้วว่าจะเปลี่ยนแปลงด้านใด ก็ต้องประเมินความสลับซับซ้อนของความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อให้เห็นภาพทั้งหมดที่ต้องดำเนินการและกลุ่มคนที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นให้เป็นงานย่อย ๆ แล้วนำแต่ละงานมาเรียงลำดับการปฏิบัติงาน และระบุจำนวนเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติซึ่งทำให้หน่วยงานเห็นภาพลำดับการปฏิบัติงานทั้งหมด พร้อมทั้งสามารถบริหารและติดตามการเปลี่ยนแปลงได้

5. การวางแผนเพื่อดึงให้บุคลากรมีส่วนร่วม (Planing Ways to Involve People) เป็นการวางแผนทางการปฏิบัติ เพื่อดึงบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม โดยพิจารณาสถานการณ์ก่อนตัดสินใจดึงบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม คือในสถานการณ์ที่มีความมั่นคงควรดึงบุคลากรทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว ทั้งการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการตามแผน ในทางตรงกันข้าม หากสถานการณ์มีความผันผวน ไม่ควรจจะรีบดึงบุคลากรเข้าสู่กระบวนการ เพราะอาจทำให้เกิดปัญหาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ควรมีวิธีประเมินปฏิกิริยาตอบกลับของบุคลากรว่ามีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร

6. การเลือกใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง (Choosing a Timescale) เมื่อได้มีการเตรียมงานและเตรียมคนเรียบร้อยแล้ว จะเป็นขั้นตอนของการกำหนดช่วงเวลาสำหรับดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เห็นจุดสิ้นสุดของโครงการ ซึ่งควรมีกลยุทธ์ในการเลือกใช้เวลาที่แตกต่างกัน แล้วแต่วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Making an Action Plan) การจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อผสมผสานงาน คน และเวลาให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสม โดยการใส่รายละเอียดของงานที่ได้จากการประเมินความสลับซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง ,มีการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ที่ใช้ในการพิชิตความสำเร็จ และประเมินเวลาที่ต้องใช้ รวมทั้งพิจารณาอธิบายความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความเหมาะสม จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์, การใช้แบบสอบถาม หรือการ Focus Group มาปรับปรุงให้เหมาะสม และออกแบบตารางในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งตรวจสอบรายละเอียดของแผนงานด้วย

8. การคาดการณ์ผลกระทบ (Anticipating Effects) คือการคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นภายในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ เพื่อเตรียมแผนปฏิบัติการฉุกเฉินรองรับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ โดยประเมินความต้องการขององค์การ จัดให้มีการอภิปรายแผนปฏิบัติการ และติดต่อสื่อสารกับบุคลากรฝ่ายอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อบุคคล หรือองค์การนั้น และควรทำรายการตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย จากนั้นควรจัดทำรายชื่อบุคคลที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์ปฏิกิริยาของแต่ละบุคคล แล้วพิจารณาหาหนทางที่ดีที่สุดเพื่อดำเนินการลดทศคติ

ทางลบต่อการเปลี่ยนแปลง โดยคำนวณถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง พร้อมย้ำถึงผลได้ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงว่ามากกว่าผลเสีย

9. การคาดการณ์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Anticipating Resistance to Change) การคาดการณ์ถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการเตรียมวิธีในการสลายการต่อต้าน ซึ่งโดยทั่วไปการต่อต้านอาจมาจาก 3 สาเหตุ คือ ความไม่เข้าใจการเปลี่ยนแปลง, ความกลัวที่จะเสียประโยชน์ และ ความไม่ไว้วางใจวิธีการแก้ไขการต่อต้าน ดังนั้น จึงต้องชี้แจงถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจอย่างถูกต้อง

10. การทดสอบ และตรวจสอบแผนการเปลี่ยนแปลง (Testing and Checking Plan) ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบสมรรถนะของแผน เมื่อลองดำเนินการในสภาวะการจริง แผนการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการทดสอบแล้ว จะสามารถสร้างความมั่นใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถก่อให้เกิดผลตามที่คาดการณ์ไว้ อันจะนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยทำการทดสอบความเป็นไปได้ของแผน ซึ่งอาจจะใช้วิธีทำโครงการนำร่องบางส่วนและติดตามผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในช่วงก่อนลงมือปฏิบัติ และระหว่างปฏิบัติ โดยเป็นการตรวจสอบประเมินเพื่อปรับสภาพภาพของแผนให้มีความเหมาะสม พร้อมทั้งควรตรวจสอบการต่อต้าน เพื่อค้นหาสาเหตุการต่อต้านในลักษณะต่าง ๆ เพื่อหาวิธีการรับมือกับปัญหาดังกล่าว

การดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change)

เมื่อได้เตรียมการและสร้างแผนการปฏิบัติการที่ผ่านการทดสอบเรียบร้อยแล้ว ขั้นต่อไปจะลงมือปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. การสื่อสารภายในหน่วยงาน เมื่อจะผลักดันให้มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ต้องมีการสื่อสารและกระจายข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทั้งหมดให้บุคลากรทราบ เพื่อลดการต่อต้านจากความไม่รู้ ความไม่เข้าใจ ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คือการกระจายข้อมูลข่าวสารให้เร็วที่สุด และต้องให้ข้อมูลอย่างถูกต้องทุกแง่มุม

2. การมอบหมายความรับผิดชอบ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ต้องมีบทบาทในการกระตุ้นความรู้สึกของบุคลากร โดยต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการสื่อสาร เป็นผู้ที่มีความเป็นกลางทางความคิด มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งวางตัวเป็นกันเองและเป็นผู้ร่วมงานที่ดี ซึ่งบุคคลนี้มีหน้าที่ในการวางแผนให้บุคลากรทุกคนได้รับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงด้วยกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง

3. การพัฒนาพันธกิจของบุคลากร การที่จะให้บุคลากรยินยอมพร้อมใจในการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นหน้าที่ของผู้ที่ต้องกระทำตนเป็นแบบอย่าง โดยผู้บริหารทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการ

ปรับปรุง พร้อมทั้งยังต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยอาจจะจัดการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคคลต่างๆ หรืออาจใช้วิธีสร้างบรรยากาศในการสนทนา โดยอาจหยิบยกประเด็นการต่อต้านมาสนทนา เพื่อที่จะได้มีโอกาสชี้แจงข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อจะช่วยแก้ไขความเข้าใจที่ผิด และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการให้เกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงาน หลังจากที่มีการมอบหมายงานเป็นที่เรียบร้อย เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น องค์การควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนลงมือปฏิบัติเพื่อขจัดอุปสรรคที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาคือจะทำให้การเปลี่ยนแปลงล่าช้า โดยจะต้องรู้จักวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับการต่อต้านในแต่ละรูปแบบด้วย

การยอมรับ – การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ที่มาพื้นฐานของการเกิดการต่อต้านในองค์การ

Michael Loh ได้อธิบายไว้ดังนี้

1) ภาวะการณ์ที่กำลังร้อนแรงเกินไป (Overheating) องค์การส่วนใหญ่พยายามนำเสนอจึงทำให้การคาดหวังในพฤติกรรมของคนไม่ได้มองจากความเป็นจริง

2) การเปลี่ยนแปลงที่มีจุดมุ่งเน้นที่แคบ (Narrow focus of change) ถ้าขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงแคบเกินไปอาจจะก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ความพยายามต่าง ๆ ในการออกแบบงานก็จะไม่ประสบความสำเร็จได้เพราะโครงสร้างองค์การกับงานและหน้าที่ไม่เหมาะสมกัน

3) แรงเฉื่อยของกลุ่ม (Group inertia) ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานทางด้านลบที่มีอยู่

4) การคุกคามความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Threatened expertise) การออกแบบงานจะปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของงานเฉพาะด้าน จากผู้เชี่ยวชาญชำนาญการที่ทำอยู่ในปัจจุบันไปให้กลับอีกบุคคลหนึ่ง ดังนั้นจึงเป็นการคุกคามระบบผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และเป็น การสร้างให้พวกเขาเหล่านั้นต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

5) การคุกคามในอำนาจ (Threatened power) การไม่กระจายอำนาจการตัดสินใจ จะคุกคามต่อการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวของปัจเจกบุคคลกับคนอื่น ๆ

6) การจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation) คนที่พึงพอใจกับวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ทำให้เขาเชื่อว่าจะเป็นการคุกคามการจัดสรรทรัพยากรในอนาคต

ส่วนที่มาของการต่อต้านในระดับของปัจเจกบุคคลนั้นประกอบไปด้วยนิสัย ความมั่นคงปลอดภัยหรือหลักประกัน ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ การขาดความตระหนักหยิ่งรู้ และปัจจัยทางสังคม เป็นต้น

การแก้ปัญหาเรื่องต่อต้านอาจจัดการได้โดย การให้การศึกษา การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับพัวพัน การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน การเจรจาต่อรอง การตกลงเห็นพ้องตรงกัน การจัดการ การประสานงาน และสุดท้ายคืออาจต้องบังคับ หรือขู่เข็ญ

ปัจจัยที่จะช่วยให้คนยอมรับการเปลี่ยนแปลง

James McCalman และ Robert A Paton (2000) กล่าวว่า ปัจจัย 5 ประการที่จะช่วยให้คนยอมรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1) การนำเข้าไปพัวพัน เกี่ยวข้อง (Involvement) ได้แก่ การสร้างให้เกิดความเกี่ยวข้องด้วยโดยการอธิบายถึงธรรมชาติของการเปลี่ยน และการเปิดอภิปรายถกเถียงถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา การสร้างการมีส่วนร่วมโดยการค้นหาและสนับสนุนแนวคิดของเขา

2) การสื่อสาร (Communication) อาจใช้รูปแบบวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมและการอภิปราย การนำเสนอผลงาน การให้การศึกษาและการจัดฝึกอบรม

3) การรับรู้ (Perception) การพิจารณาในสิ่งที่คนกังวล คิดพิจารณาในสิ่งต่อไปได้แก่ เรื่องของเป้าประสงค์ในระดับปัจเจกบุคคล และหนทางในการที่แต่ละคนจะจัดการกับสิ่งที่หวาดกลัว ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

4) ทรัพยากร (Resource) สรรหาและโยกย้ายปรับเปลี่ยนให้กลมกลืนกับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ นั้น

5) ตารางเวลา (Schedule) หลีกเลียงตารางการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับกิจกรรมระหว่างเวลาทำงาน ความไม่สะดวกต่าง ๆ จะนำมาซึ่งการต่อต้าน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง จะต้องอาศัยกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะนำทฤษฎีเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาเป็นกรอบแนวทางในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร ว่ามีกระบวนการใน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ตลอดจนใช้ปัจจัยใดเป็นองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงบ้าง และเป็นการประเมินผลว่าวิธีการที่ธนาคารใช้ เป็นไปตามหลักทฤษฎีหรือไม่อย่างไร

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

เนื่องจากองค์การเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต ดังนั้นการมององค์การจึงควรมององค์การในลักษณะเป็นพลวัต ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์การอยู่ตลอดเวลา องค์การที่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่มีการทำกิจกรรมใดๆ จึงเปรียบเสมือนองค์การที่ตายแล้ว ด้วยเหตุนี้องค์การจึงต้องมีการเรียนรู้ และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เพื่อจะจะสามารถปรับสภาพองค์การ รวมทั้งวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป หรือ กำหนดมาตรการที่จะทำให้การปฏิบัติการกิจขององค์การถูกผลกระทบจากสภาพแวดล้อมให้น้อยที่สุด ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจศึกษา สำหรับความหมายของการพัฒนาองค์การนั้น ได้มีนักทฤษฎีทางด้านบริหารได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ซึ่งจะขอยกตัวอย่างพอสังเขป ดังนี้

W.G. Bennis (1996) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์การ เพื่อที่องค์การจะสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี การตลาด และสิ่งท้าทายต่าง ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเอง

Richard Beckhard (1992) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นการใช้ความพยายามอย่างมีแผน เพื่อจะเปลี่ยนแปลงการอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ ที่ริเริ่มโดยฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ขณะเดียวกันได้มีการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

M Beer และ E.F. Huse (1972) แสดงความเห็นด้วยกับ Richard Beckhard แต่มีอยู่บางประเด็นที่ทั้งสองไม่เห็นด้วยคือ การพัฒนาองค์การริเริ่มโดยฝ่ายบริหารระดับสูง กล่าวคือทั้ง Beer และ Huse คิดว่าการริเริ่มดังกล่าวอาจจะเริ่มที่จุดใดก็ได้ในองค์การ คือ ตั้งแต่ที่ฝ่ายบริหารระดับสูง จนถึงพนักงานระดับล่าง

Wendell L. French และ Cecil H. Bell (อ้างใน จุมพล หนิมพานิช , 2540) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่าเป็นความพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุงการแก้ไขปัญหาขององค์การและการฟื้นฟูองค์การ โดยจะดำเนินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม ด้วยการอาศัยความช่วยเหลือจากตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนที่ปรึกษา ขณะเดียวกันพยายามใช้ทฤษฎีและวิชาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้าช่วย

จากการที่ได้กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาองค์การ สรุปได้ว่าการพัฒนาองค์การเป็นการกระทำที่มีแบบแผนในการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) การทำงานขององค์การทั้งระบบให้ดีขึ้น รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์การและความต้องการของสมาชิกได้อย่างผสมกลมกลืนกัน โดยนำเทคนิคการพัฒนาองค์การและความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้

สำหรับโอกาสที่องค์การต้องเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การนั้นควรพิจารณานำมาใช้ในโอกาสต่อไปนี้ (ปธาน สุวรรณมงคล, 2540)

1. เมื่อองค์การมีการปรับเปลี่ยนในนโยบายขององค์การ ก็ต้องมีการพิจารณา ทบทวนว่า โครงสร้างองค์การและงานที่เป็นอยู่ขณะนั้นมีความสอดคล้องเบื้องต้นนโยบายหรือเป้าหมายใหม่หรือไม่
 2. เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นจนขาดความคล่องตัวในการบริหาร ก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์การใหม่
 3. เมื่อการดำเนินงานขององค์การประสบความล้มเหลว ไม่อาจบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ แสดงให้เห็นว่าองค์การนั้นกำลังประสบปัญหา และต้องมีการค้นหาสาเหตุ และหาทางแก้ไขต่อไป
 4. เมื่อมีความจำเป็นต้องนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เช่น การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทำให้ต้องปรับองค์การให้เหมาะสมทั้งในแง่โครงสร้างระบบงาน และบุคลากร
 5. เมื่อมีภารกิจใหม่เพิ่มเติมจากเดิม ทำให้ต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ หรือปรับปรุงหน่วยงานที่มีอยู่เดิมให้สามารถปฏิบัติภารกิจใหม่นี้ได้
 6. เมื่อเกิดปัญหาการประสานงาน หรือการซ้ำซ้อนกันขึ้นในองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเพื่อมิให้กระทบถึงประสิทธิผลขององค์การ
 7. เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในจำนวนพนักงาน ทั้งการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในจำนวนที่มากในเวลาเดียวกัน ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
- สำหรับการพัฒนาองค์การใด ๆ ก็ตามจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร การจัดการที่ประกอบด้วย ตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว คือ (ปธาน สุวรรณมงคล, 2540)

1. โครงสร้างขององค์การ (Structure) คือ การจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ โครงสร้างขององค์การแสดงให้เห็นถึง

การจัดงานอย่างเป็นทางการ ความเป็นหมวดหมู่ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ สายงานบังคับบัญชา และการประสานงานของหน่วยงาน ต่าง ๆ ในองค์การ

2. กลยุทธ์ในการจัดการ (Strategy) คือ ยุทธวิธีในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินการในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. ระบบบริหารขององค์การ (Systems) คือ ระบบการบริหารงานประจำภายในองค์การ เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติภารกิจด้วยความสะดวกและเรียบร้อย

4. แบบแผนการบริหาร (Style) ได้แก่ ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

5. พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ (Staff) หมายถึง ลักษณะแบบแผนการทำงานของสมาชิกในองค์การ

6. ความรู้ความชำนาญของสมาชิก (Skills) ได้แก่ ทักษะ ความรู้ ความชำนาญของสมาชิกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันที่สำคัญประการหนึ่ง

7. ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันที่สมาชิกต่างยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือ วัตถุประสงค์ขององค์การ

และต่อมาโครงสร้าง ดังกล่าว ได้ถูกปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัวนี้ใหม่ ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และให้ชื่อตัวแปรเหล่านี้ว่า โครงร่างพื้นฐาน 7 – S (McKinsey 7 – S Framework) แนวความคิดของโครงร่างพื้นฐาน 7 – S นี้มีประโยชน์มากเพราะได้ชี้ให้เห็นสิ่งสำคัญ 3 ประการคือ

1. ถ้าผู้บริหารต้องการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น ก็ควรจะทำให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

2. ตัวแปรซอฟต์แวร์ของระบบบริหารซึ่งครั้งหนึ่งผู้บริหารเคยมีความเห็น หรือมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจน และไร้เหตุผลนั้น ความจริงเป็นเรื่องที่สามารถบริหารให้เกิดผลอย่างจริงจังได้

3. ผู้บริหารสามารถนำโครงร่างพื้นฐาน 7 – S มาใช้เป็นพื้นฐานในการให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานที่ถูกต้อง และสัมฤทธิ์ผลได้

ความสำเร็จของกลยุทธ์นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการใช้ 7 – S นี้ได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารหลายคนประสบความสำเร็จล้มเหลวในการใช้กลยุทธ์เพราะมิได้มีการใช้ 7 – S อย่างเหมาะสม ตัวอย่างที่สามารถมองเห็นได้บ่อยมากคือ ปัญหาที่เกิดกับบริษัทที่ใช้ระบบการให้

รางวัลที่นำมาซึ่งพฤติกรรมของพนักงาน (เช่น การทำยอดขายให้สูงที่สุด) ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของกลยุทธ์ (เช่น การมุ่งขายสินค้าให้กับลูกค้าที่ให้กำไรสูง) อีกตัวอย่างหนึ่งคือ การที่ภายในองค์กรหนึ่งมีระบบการดำเนินงานตามลำดับชั้น (Hierarchical) และแบบตามหน้าที่ (Functional) แต่ในขณะเดียวกันกลับใช้กลยุทธ์ที่พยายามจะส่งเสริมการผลิตสินค้าชนิดใหม่อย่างเร่งด่วนซึ่งต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการออกแบบสินค้า บางกลยุทธ์ต้องการความสามารถทั้งส่วนบุคคลและองค์กร ซึ่งบริษัทมีได้มีหรือมีไม่เพียงพอ หรือการใช้เทคโนโลยีแบบต่าง ๆ ในการผลิตสินค้าที่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค “ความเหมาะสม” เพียงปัจจัยเดียวนั้นยังไม่พอที่จะทำให้กลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จ เนื่องจากคุณค่าที่จะได้รับจากการใช้ 7 – S อย่างเหมาะสมนั้นกลับตรงกันข้ามเมื่อสภาพแวดล้อมของการแข่งขันได้เปลี่ยนแปลงไปหรืออีกนัยหนึ่งความเหมาะสมนั้นเกี่ยวข้องกับความไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงสูตรของความสำเร็จ อย่างน้อยก็จนกว่าจะเกิดวิกฤตการณ์ที่บีบบังคับให้องค์กรต้องพิจารณาความเหมาะสมใหม่ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการพัฒนาองค์การต้องอาศัยตัวแปรต่าง ๆ เข้ามาทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ และยังสรุปได้ว่าการพัฒนาองค์การเป็นการกระทำที่มีแบบแผนในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การทำงานขององค์กรทั้งระบบให้ดีขึ้น รวมทั้งยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ และผู้วิจัยยังต้องการนำทฤษฎีนี้มาอ้างอิงในงานวิจัย เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์การ ตลอดจนนำกระบวนการพัฒนาองค์การของธนาकरมาเปรียบเทียบกับแนวคิดดังกล่าว ว่ามีลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ

ความหมายของ “การสื่อสารในองค์การ”

บุคคลแรกที่ทำให้ความสนใจและคำนึงถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในรูปขององค์การ คือ Chester I. Barnard (1968) เขาเห็นว่าการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และอาจช่วยให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้

สมยศ นาวิการ (2527) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์การว่า การติดต่อสื่อสารขององค์การ เป็นการแสดงออกและการแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ หรือบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การ

และกรีซ สืบสนธิ (2537) มีทัศนะเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การว่า การสื่อสารในองค์การ คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์การ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ดังนั้น การสื่อสารในองค์การ จึงหมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้องค์การและบุคลากรในองค์การต่างบรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน

แนวความคิดที่เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารในองค์การ

รูปแบบการสื่อสาร หมายถึงลักษณะและพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์การ การถ่ายทอดข่าวสารโดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งรูปแบบการสื่อสารในองค์การสามารถจำแนกออกได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับว่าต้องการมุ่งพิจารณาในประเด็นใด โดยส่วนใหญ่แล้วจะจำแนกการรูปลสื่อสารภายในองค์การออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1. จำแนกตามประเภทของการใช้
2. จำแนกตามทิศทางของการสื่อสาร
3. จำแนกตามช่องทางของการสื่อสาร
4. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้

ประเภทของการใช้

แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication)

คือเมื่อสารถูกส่งต่อไปในองค์การตามลำดับขั้นหรือตามหน้าที่ของภารกิจ สารนั้นจะไหลผ่านไปตามสายใยความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ จะถูกส่งขึ้นบนหรือลงล่าง ที่เป็นไปตามการมอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ สารจะถูกส่งข้ามหน่วยงานก็ต่อเมื่อกำหนดไว้โดยหน้าที่การปฏิบัติจะสังเกตได้ว่าความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์การจะเป็นตัวกำหนดทิศทาง การไหลของข่าวสาร และมักเน้นหลายลักษณะอักษรมากกว่าคำพูด

การสื่อสารที่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้โดยชัดเจน และมีลักษณะสำคัญบางประการ ได้แก่ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521)

1. เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา
2. เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานซึ่งเป็นข้อเสนอแนะรายงานและการตอบสนองของผู้บังคับบัญชา
3. เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่

2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal or Personal communication)

หมายถึง การสื่อสารในลักษณะที่ฝ่ายต่าง ๆ กระทำกันเองเป็นการส่วนตัว ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด ซึ่งพนักงานจะติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์การ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีลักษณะทั้งจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน ตามแนวนอนและข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้ โดยDavis and O'Connor (อ้างในชาลินี นานา, 2539) ได้ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการไว้ดังนี้

1. ส่วนใหญ่ผ่านความเกี่ยวพันระหว่างกันทางวาจา
2. เป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์การและตำแหน่ง
3. ส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว
4. มีลักษณะสายใยการสื่อสารเป็นลูกโซ่เป็นการถ่ายทอดข่าวสารแก่บุคคลมากกว่าหนึ่งคน
5. มีโอกาสในความถูกต้องของข่าวสารน้อย
6. มีอิทธิพลทั้งทางด้านบวกและด้านลบต่อองค์การ

การติดต่อสื่อสารอีกประเภทหนึ่ง คือ “การแพร่กระจายข่าวจากปากต่อปาก” (grapevine) (วิรัช ภิรัตน์กุล, 2540) ซึ่งประกอบด้วย การซุบซิบ ข่าวลือ ซึ่งการแพร่กระจายข่าวแบบนี้จะเป็นไปอย่างรวดเร็วและอาจก่อให้เกิดผลดีหรือผลร้ายได้เช่นกัน เป็นเครื่องมือวัดขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี การซุบซิบนิทาทำให้เกิดข่าวลือและมีอยู่บ่อยๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจและแก้ไขโดยให้ข่าวสารที่ถูกต้อง และอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจข้อเท็จจริง (บุญณิกา วงศ์วานิช, 2533)

ทิศทางของการสื่อสาร

แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication)

หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปสู่ผู้รับสาร มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสารโดยทั่วไป การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นในรูปของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงในองค์การสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจจะผ่านสื่อมวลชนในการเสนอข่าวสาร หรือรายงานขององค์การต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

2. การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารมีการตอบสนอง (Response) และมีการยืนยันกลับ (Feedback) มายังผู้ส่งสาร หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นกระบวนการสื่อสารที่คำนึงถึงปฏิกิริยาโต้ตอบ (Feedback) ซึ่งก็คือข่าวสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารใช้ติดต่อระหว่างกัน บุคคลที่กำลังส่งสารกันนั้นต่างก็แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบกับสาร แทนที่จะเป็นผู้รับอย่างเดียว

หากพิจารณารูปแบบการสื่อสารในองค์การ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสโต้ถาม แสดงความคิดเห็น เป็นการโต้ตอบและแสดงการยอมรับคำสั่งในขั้นแรก จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับแสดงความคิดเห็นได้ อาจกล่าวได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีโอกาสในการมีความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ที่อยู่ในหน่วยงาน ซึ่งไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเลย

Harold J. Leavitt (อ้างในชาลินี นานา, 2539) ได้กล่าวถึงการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารทางเดียวกับสองทาง ปรากฏผลทดสอบว่า

- การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
 - การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
 - การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
 - การสื่อสารทางเดียวมีความถูกต้องน้อย แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่า
- การสื่อสารสองทางที่มักมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า

นอกจากนี้ Leavitt ยังได้ให้ข้อเสนอแนะว่า “หากองค์การมีความต้องการความรวดเร็วและความถูกต้องอย่างง่าย ๆ ในการติดต่อสื่อสารแล้ว การสื่อสารทางเดียวมีความเหมาะสมมากกว่า”

อย่างไรก็ตามในการบริหารและปฏิบัติการของธนาครควรจะเป็นการสื่อสารแบบสองทางมากกว่าเพราะสามารถก่อให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาสาระให้ถูกต้องตรงกัน ถ้ามีข้อสงสัยสามารถซักถามได้ทันที เป็นการสร้างสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานให้มีมากขึ้น

ช่องทางของการสื่อสาร

แบ่งออกได้เป็น 4 แบบคือ

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หรือการสื่อสารแนวตั้ง

หมายถึงข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า การสื่อสารในแนวตั้งถือว่าเป็นแนวความคิดการบริหารแบบดั้งเดิม และมีความสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาย่อมต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (เสนาะ ตีเขาว์, 2538) ตัวอย่างการสื่อสารลักษณะนี้ เช่น คำสั่ง บันทึกข้อความ นโยบาย คู่มือหรือป้ายประกาศต่าง ๆ เป็นต้น

ประเภทของข้อมูลที่ผู้บริหารติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับงานขององค์การโดยตรงแบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ (เสนาะ ตีเขาว์, 2538)

1. ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ซึ่งจะระบุวิธีการทำงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าจะต้องทำงานอะไร ทำอย่างไร และอะไรคือผลงานที่ได้รับจากการทำงาน โดยรูปแบบของการสื่อสารอาจเป็นคำสั่ง คำอธิบาย หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลในการทำงาน ซึ่งจะระบุข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าการของแต่ละคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานอื่น และตำแหน่งอื่นอย่างไร ทำไมถึงต้องทำงานนั้น งานที่ทำช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างไร เพื่อให้ผู้ทำงานตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำนั้น

3. ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติขององค์การ โดยแจ้งให้พนักงานทราบเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับเวลาทำงาน อัตราค่าจ้างและเงินเดือน ประโยชน์และบริการ การลาป่วย การลาภิกเรื่องสุขภาพและความปลอดภัย สภาพการทำงาน รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับกฎเกณฑ์หรือระเบียบวินัยต่าง ๆ ขององค์การ ข้อกฎหมายและแนวปฏิบัติที่พนักงานควรมีปฏิบัติตัวทั้งในขณะทำงานและนอกเวลาทำงาน

4. ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินพนักงาน ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภทคือ

- ก) พนักงานปฏิบัติงานได้ผลอย่างไร
- ข) พนักงานควรปรับปรุงตัวเองอย่างไร
- ค) องค์การจะสามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นอย่างไร

5. ข้อมูลเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสำนึกในองค์การ ซึ่งนับว่าเป็นพลังอย่างหนึ่งขององค์การโดยการสร้างความรู้สึก ความจงรักภักดีต่อองค์กร สามารถทำได้โดยชี้แจงให้พนักงานเข้าใจภารกิจและวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์การ สร้างให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในชื่อเสียงและการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ความเจริญต่อสังคมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ โดยองค์การจะต้องใช้การ

ประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรก่อน แล้วบุคคลในองค์กรก็จะเผยแพร่ชื่อเสียงต่อภายนอกในขั้นต่อไป นอกจากนี้การสร้างความรู้สึกที่จะพัฒนาตนเองโดยเฉพาะด้านความรู้ความสามารถเฉพาะตัว และการประสานงานกันโดยการจัดประชุมสัมมนาและการเผยแพร่ข่าวสาร

2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication)

หรือการสื่อสารแนวตั้ง หมายถึงข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า หรือการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร ตามปกติผู้ปฏิบัติงานติดต่อสื่อสารในแนวตั้งกับผู้บังคับบัญชาทั้งในด้านของการขอข้อมูลและการให้ข้อมูล ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบของการเสนอรายงาน การร้องเรียน การประชุมกลุ่ม การขอความคิดเห็น เป็นต้น ข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติส่งให้ผู้บริหาร แยกเป็น 4 ประเภท คือ (เสนาะ ตีเยาว์, 2538)

1. การแจ้งถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการคือความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และแผนการปฏิบัติงานในอนาคต
2. อธิบายถึงปัญหาการทำงาน ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่อาจแก้ไขโดยหวังว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร
3. ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงหน่วยงานหรือองค์กรโดยส่วนรวมให้ดีขึ้น
4. การเปิดถึงความคิดและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทราบ

การสื่อสารในแนวตั้งจะให้ทั้งข้อมูลในทางบวก และในทางลบแก่ผู้บริหาร หากเป็นข้อมูลในทางบวกผู้บริหารก็นำไปตัดสินใจได้ แต่ถ้าเป็นข้อมูลในทางลบผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหาอย่างไรก็ตามการสื่อสารในแนวตั้งมีข้อควรพิจารณา 2 ข้อ คือ หลักของการสื่อสารในแนวตั้ง กับวิธีการที่ทำให้ได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหาร

หลักของการสื่อสารในแนวตั้ง ซึ่งเป็นรูปแบบของการสื่อสารที่เป็นการที่จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ

1. จะต้องมีการกำหนดแผนงานการสื่อสารในแนวตั้งไว้ล่วงหน้า การกำหนดแผนของการสื่อสารในแนวตั้งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญ และจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือในการส่งข้อมูล

2. แผนงานเกี่ยวกับการสื่อสารในแนวตั้ง จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจรับข้อมูล และตอบสนองโดยการดำเนินการทันที เป็นการให้ความสำคัญ และส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาส่งข้อมูลให้ทุกครั้งตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

3. ผู้บริหารจะต้องกำหนดช่องทางการสื่อสารที่ผู้ปฏิบัติงานจะติดต่อกับผู้บริหารไว้แน่นอนโดยอาศัยวิธีการตามปกติ เพราะหากกำหนดให้แตกต่างจากปกติ ผู้ปฏิบัติงานจะไม่กล้าติดต่อด้วย นอกจากนี้จะทำให้รู้ว่าเมื่อมีปัญหาที่จะปรึกษาควรติดต่อใคร

4. จะต้องยอมรับความคิดเห็นจากบุคคลในระดับล่าง ซึ่งอาจจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องเตรียมพร้อมที่จะรับฟังโดยถือว่าข้อคิดเห็นทุกอย่างเป็นประโยชน์ เพื่อทราบถึงปัญหาที่แท้จริงจากข้อมูลที่ส่งขึ้นมาจากระดับล่าง

5. จะต้องรับฟังข้อมูลอย่างมีเป้าหมาย โดยปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และพิจารณาและค้นหาให้พบว่าเป้าหมายนั้นคืออะไร

6. เมื่อได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการทันทีต่อปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ถ้าไม่อาจดำเนินการตามที่ผู้ปฏิบัติงานร้องขอ จะต้องแจ้งและอธิบายเหตุผลให้ทราบว่า เพราะเหตุใด มิฉะนั้นจะไม่มีใครส่งข้อมูลขึ้นมาอีกเลย

7. จะต้องปรับปรุงส่งเสริมให้มีการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา โดยการใช้ช่องทางและวิธีการสื่อสารหลาย ๆ วิธี ซึ่งตามปกติวิธีที่ใช้ได้ผลมากที่สุดคือ การสื่อสารด้วยวาจาและพบหน้ากัน แต่ก็ควรส่งเสริมให้ใช้วิธีการอย่างอื่นด้วย เช่น การร้องทุกข์ การสำรวจทัศนคติ การให้คำปรึกษาแนะนำ การรับประทานอาหารร่วมกัน และผู้รับความคิดเห็น เป็นต้น

วิธีการที่ทำให้ได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้คนในองค์กรติดต่อสัมพันธ์กันคือแรงจูงใจในตัวบุคคลนั่นเอง การที่คนติดต่อสื่อสารกันต่างก็มีเป้าหมายเพื่อสนองความต้องการของตนเอง และปรับปรุงสถานที่ทำงานของตนให้ดีขึ้น ดังนั้นสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ก็คือความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดความไว้วางใจ ผู้บังคับบัญชาก็สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและตรงไปตรงมา ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็รับฟังข้อมูลและแปลความหมายได้อย่างถูกต้อง

ผลดีของการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน การสื่อสารในแนวตั้งเป็นข่ายการสื่อสารที่ทำให้ผู้บริหารรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ มีทัศนคติกว้างไกลและนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการบริหารอย่างมากซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ประการคือ

1. ข้อมูลที่ส่งมาจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลที่มีคุณค่าจะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานนั้นนำไปใช้ในการตัดสินใจอย่างถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์

2. การสื่อสารในแนวตั้งทำให้ผู้บังคับบัญชาที่ทัศนคติ แนวความคิดหรือพฤติกรรมตอบสนองที่มีต่อคำสั่งหรือนโยบายขององค์กร

3. การสื่อสารในแนวตั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชารู้ปัญหาที่แท้จริง เพราะผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับสถานการณ์มากที่สุด

4. การสื่อสารในแนวตั้งจะปลูกฝังและสร้างสรรค์ให้คนเกิดความรู้สึกจงรักภักดี และรู้สึกในด้านดีต่อองค์กร เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานถามคำถาม ให้ข้อเสนอแนะ และส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

5. การสื่อสารในแนวตั้งทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ความหมายในคำสั่งหรือแนวนโยบายต่าง ๆ ที่ส่งไปยังผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณา ปฏิกริยาตอบสนองจากข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ

6. การสื่อสารในแนวตั้ง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานได้อย่างมั่นคง

ผลเสียของการสื่อสารในแนวตั้งซึ่งพบอยู่เสมอๆ ในการสื่อสารคือ สถานะภาพของ ผู้บริหารกับของพนักงานแตกต่างกันมาก และไม่มีความคุ้นเคยเพียงพอเหมือนกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจนำมาสรุปปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวตั้งดังนี้คือ

1. พนักงานมักจะมีแนวโน้มที่จะไม่เปิดเผยความรู้สึกกับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร เนื่องจากมีความรู้สึกว่าถ้าพูดความจริง หรือแสดงความรู้สึกที่จริงอาจเกิดผลเสียในตอนหลัง ทางที่ดีไม่ควรพูดหรือแสดงความคิดเห็นออกมาจะดีกว่า ด้วยเหตุผลที่ว่าจะไม่ถูกเพ่งเล็งว่าเป็นคนเจ้าปัญหา

2. พนักงานมีความรู้สึกว่าผู้บริหารไม่สนใจปัญหาของพวกเขาอย่างแท้จริง เพราะอยู่คนละฐานะกัน และไม่อาจตอบสนองข้อเรียกร้องหรือสิ่งที่พนักงานเสนอขึ้นมาได้

3. การขาดสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานส่งข่าวสาร เนื่องจากขาดสิ่งตอบแทนไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมให้แก่ผู้ที่รายงานข่าวสาร จึงไม่รู้สึกกระตือรือร้นที่จะส่งข้อมูลข่าวสาร

4. พนักงานมีความรู้สึกว่าพวกเขากับผู้บริหารเข้ากันไม่ได้ และผู้บริหารไม่ค่อยจะมีเวลาหรือยุ่งอยู่กับงานประจำมากเกินไป จนไม่มีเวลาที่จะรับฟังปัญหาของพนักงาน และมีความรู้สึกว่าผู้บริหารคอยแต่จะจับผิด เร่งการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแต่อย่างเดียว จึงยากที่จะมองปัญหาในแนวเดียวกันได้

ข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารในแนวตั้งที่สำคัญ คือ ควรนำเอาข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ ตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้จะชี้ให้เห็นถึงแนวคิด ทัศนคติและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน โดยแยกออกเป็น 3 หัวข้อ คือ

1. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องาน สิ่ง que แสดงความรู้สึกเกี่ยวกับงานคือ

1.1 ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อค่าจ้างและเงินเดือนที่ได้จากการทำงาน เปรียบเทียบกับงานอื่น ๆ ภายในองค์กร งานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันในองค์กรอื่น และสังคม เดียวกันที่องค์กรตั้งอยู่

1.2 ความรู้สึกต่อระยะเวลาการทำงานในแต่ละวัน และความเหมาะสมของการ กำหนดระยะเวลาทำงานในแต่ละกะ

1.3 ปริมาณงานที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น และงานอื่นในองค์กร

1.4 สภาพและจำนวนเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน เหมาะสมเพียงพอหรือไม่

1.5 มาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นที่ยอมรับมากน้อยเพียงใด

1.6 หัวหน้างานเอาใจใส่ดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้มาก น้อยเพียงใด

1.7 ความรู้สึกต่อนโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กรได้รับการ พิจารณาด้วยความเป็นธรรมหรือไม่

1.8 ความรู้สึกต่อการไล่พนักงานออกหรือให้พนักงานออกจากงานมีเหตุผล ยุติธรรมเพียงใด

1.9 องค์กรมีความจริงใจที่จะปรึกษาหารือเรื่องนโยบาย แผนงานและการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่องานที่พนักงานทำอยู่อย่างไร

1.10 ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ช่วยเหลือและแก้ปัญหาส่วนตัวของพนักงานและ ครอบครัวซึ่ง ปัญหาเหล่านั้นกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

2.1 ประสิทธิภาพในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงานและองค์กร

2.2 ความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพนักงานเป็นการส่วนตัว

2.3 ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานเกี่ยวกับความสนใจเอาใจใส่สอน งาน และควบคุมการปฏิบัติของบรรดาพนักงาน

2.4 พนักงานมีความรู้สึกเกี่ยวกับการที่องค์กรจะอบรมพัฒนาให้พวกเขามี ความเจริญก้าวหน้าในการงานมากน้อยเพียงใด

2.5 ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกต่อต้านแนวความคิดใหม่ ๆ ที่บรรดา พนักงานนำมาใช้ในางาน โดยที่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชายังไม่ได้ประเมินแนวความคิดนั้นหรือไม่

- 2.6 การร้องทุกข์ของบรรดาพนักงาน ได้รับการจัดการแก้ไขทันทีหรือไม่
- 2.7 พนักงานมีความรู้สึกที่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาเข้าใจปัญหา และความต้องการของบรรดาพนักงานมากน้อยเพียงใด
- 2.8 พนักงานสามารถเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงานเพียงใด
3. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร
 - 3.1 การกระทำขององค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด
 - 3.2 สถานะการเงินขององค์กรมีความมั่นคงเพียงใด
 - 3.3 ผู้บริหารองค์กรสามารถดำรงสภาพการแข่งขันได้เข้มแข็งเพียงใด
 - 3.4 ชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างไรในทัศนะของสังคมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่
 - 3.5 ครอบครัวของพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน และโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานอย่างไร
 - 3.6 ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กระทบต่อองค์กร เพื่อว่าเขาจะได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น
 - 3.7 องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้กับการทำงานคุ้มกับที่พนักงานอุทิศตนเองให้กับงานหรือไม่
 - 3.8 พนักงานรู้และยอมรับแนวปฏิบัติของฝ่ายบุคคลเกี่ยวกับการลาป่วย การลา กิจ การลาพักผ่อนและเรื่องอื่นๆ มากน้อยเพียงใด
 - 3.9 พนักงานมีความเห็นเกี่ยวกับโครงการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย กร ประกัน และบำเหน็จบำนาญที่องค์กรจัดให้เพียงพอและยุติธรรมหรือไม่
 - 3.10 อุปกรณ์ที่ใช้ทางด้านการศึกษาอบรมให้แก่พนักงานมีเพียงพอหรือไม่
 - 3.11 พนักงานเข้าใจรายงานประจำปีขององค์กรเพียงใด
 - 3.12 พนักงานมีความรู้สึกเกี่ยวกับราคา และคุณภาพของอาหารที่ขายให้พนักงานมีความยุติธรรม และเหมาะสมหรือไม่

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)

คือการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์กร ตามปกติเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน และมีหน้าที่การงานในลักษณะเดียวกัน การสื่อสารในแนวนอนจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานของการสื่อสารนี้ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นโดยความสมัครใจ

ของแต่ละคนโดยไม่ต้องมีสิ่งจูงใจ เช่น การสื่อสารระหว่างพนักงานธนาคารด้วยกัน หัวหน้าหน่วยงานหนึ่งกับหัวหน้าอีกหน่วยงานหนึ่ง เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารตามแนวนอน

1. การประสานงานกัน เนื่องจากงานต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องกัน และไม่มีใครที่จะทำงานเสร็จสมบูรณ์โดยไม่มีความสัมพันธ์กับงานอื่น หรือบุคคลอื่น
2. เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน โดยแผนงานที่ดีย่อมเกิดจากความคิดเห็นของคนหลายคนและจากข้อมูลหลาย ๆ แห่ง การแลกเปลี่ยนข้อมูลจะทำให้กิจกรรมของหน่วยงานเรียบร้อยสมบูรณ์
3. เพื่อแก้ปัญหา เนื่องจากการปฏิบัติงานทุกอย่าง ย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ มากหรือน้อยแล้วแต่สถานการณ์และลักษณะงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันก็จะใช้การสื่อสารในแนวนอนแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน
4. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแผนงาน แนวปฏิบัติใด ๆ ในหน่วยงานบรรดาผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการพบปะหารือกัน เพื่อความเข้าใจร่วมกันและให้เป็นไปในแนวเดียวกัน
5. เพื่อลดข้อขัดแย้งจากความคิดเห็นที่แตกต่าง ดังนั้นบรรดาสมาชิกจะต้องพบกันเพื่อต่อรอง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน
6. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งไม่เพียงแต่ในเวลาปฏิบัติเท่านั้น เพื่อส่งเสริมความเข้าใจ และความสัมพันธ์ให้ดีขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน

วิธีการสื่อสารในแนวนอน

1. การประชุมกรรมการ
2. แลกเปลี่ยนความเห็นกันระหว่างหยุดพักงาน
3. การคุยกันทางโทรศัพท์
4. บันทึกข้อความ
5. กิจกรรมทางด้านสังคม เช่น การกีฬา ไปเที่ยว
6. วงจรการควบคุมคุณภาพ คือ การที่พนักงานรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ อย่างเป็นอิสระเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น โดยไม่ขัดต่อนโยบายขององค์กร

เนื่องจากการสื่อสารในแนวนอนเป็นกิจกรรมทางการสื่อสารเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลให้ดีขึ้น แต่ก็มีผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวดิ่งและในแนวตั้ง ปัญหาและอุปสรรคที่ควรระวังมี 3 ประการคือ

1. การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากการสื่อสารในแนวนอนมีลักษณะค่อนข้างจะเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ คือมักจะเป็นเรื่องส่วนตัวไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน ประสานงานการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจจึงเป็น สิ่งจำเป็นที่จะทำให้การสื่อสารดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์

2. ผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวดิ่ง เมื่อพนักงานในระดับเดียวกันติดต่อกันเอง แม้จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงโดยรวดเร็ว โดยไม่จำเป็นต้องรายงานให้หัวหน้างานสิ่ง บางครั้ง การประสานงานกันเองอาจเกิดการผิดพลาดขึ้นได้ ทำให้งานไม่เป็นแบบอย่างเดียวกัน ต่างจากการ เสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อวินิจฉัยและสั่งการ

3. ก่อให้เกิดการแข่งขันกัน กิจกรรมการสื่อสารในแนวนอนมักจะนำไปสู่การ แข่งขันซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงานซึ่งผลของการแข่งขันจะกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลได้

4. การสื่อสารแบบข้ามสายงาน (Cross-channel Communication)

หรือเรียกอีกอย่างว่าการสื่อสารในแนวไขว้ ในองค์การส่วนใหญ่พนักงานต่างมีความจำเป็นที่จะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่กันระหว่างบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงานหรือ คนละหน้าที่ ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงานนี้ อาจเป็นการสื่อสารข้ามหน่วยงานกันจาก หน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง หรือเป็นการข้ามสายงานจากบุคคลระดับผู้บังคับบัญชา หรือ บุคคลในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

การสื่อสารในแนวไขว้จึงมีลักษณะเหมือนกับการลดขั้นตอนซึ่งก่อให้เกิดทั้งผลดี และผลเสีย ผลดีคือทำให้การสื่อสารรวดเร็วเพราะเป็นการส่งเสริมการสื่อสารในแนวดิ่งและแนวดิ่ง ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ผลเสียก็คือทำให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปไม่มีความแน่นอนและรู้สึก วิตกกังวลว่าข้อมูลต่าง ๆ ถูกเสนอข้ามหัวโดยไม่มีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็น การสื่อสารข้าม สายงานที่เหมาะสมจึงควรใช้สำหรับพนักงานในระดับล่างของสายงาน เพราะหากต้องติดต่อ ผู้บังคับบัญชาแล้วส่งต่อไปตามสายงานจะทำให้เสียเวลามาก ทั้งนี้ปัญหาและอุปสรรคของการ สื่อสารในแนวไขว้คือ

1. หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การมักจะมีความเห็นเข้าข้างตนเอง โดยถือว่างาน ของตนสำคัญกว่างานอื่น ๆ ใจแคบที่จะยอมรับบทบาทของผู้ที่ทำการสื่อสาร โดยถือว่าเป็นการก้าว ก้าวหน้าที่

2. มักจะเกิดการเข้าใจผิดว่าผู้ที่มาติดต่อนั้นมาสั่งงานจึงไม่ยอมกระทำตาม เพราะคิดว่าหัวหน้าในสายงานเท่านั้นถึงจะสั่งการได้ ซึ่งทำให้งานบางอย่างล่าช้าโดยไม่จำเป็น

3. ปัญหาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้ที่ไปติดต่อ ซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะตัวบุคคล

สัญลักษณ์ที่ใช้

แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

1. การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน (Verbal and Written Communication)

หรือการสื่อสารเชิงวัจนะ (Verbal Communication) หมายถึง การที่คนเราสื่อสารกันโดยอาศัยถ้อยคำภาษาอาจจะอยู่ในรูปแบบของภาษาพูดหรือภาษาเขียนก็ได้ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบนี้ (บุญศรี ปราบณศักดิ์และศิริพร จิรวัดมนกุล, 2538)

ตัวอย่างการสื่อสารด้วยถ้อยคำ เช่น การพบปะเป็นรายบุคคล การพบปะเป็นกลุ่ม การประชุม การสัมมนา โทรศัพท์ เป็นต้น

ตัวอย่างการสื่อสารด้วยการเขียน เช่น คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร หนังสือเวียน วารสาร ป้ายประกาศต่าง ๆ บันทึกข้อความ เป็นต้น

ในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการเขียน ผู้บริหารหรือผู้นำควรต้องสร้างความสามารถในด้านต่อไปนี้ (ชาลินี นานา, 2539)

- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส
- ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้นำจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ

ด้านนี้ให้มาก

2. การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication)

หมายถึง การที่คนสื่อสารกันโดยสารที่ส่งออกไปนั้นไม่ต้องใช้ถ้อยคำภาษา แต่ใช้อากัปกริยา สีหน้า ท่าทาง หรือสัญลักษณ์อื่น ๆ แทน

หากพิจารณาให้ดีการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดมีความสำคัญและประโยชน์ เนื่องจาก

- อารมณ์และความรู้สึกส่วนใหญ่แสดงออกโดยไม่ใช้ถ้อยคำได้ถูกต้องแน่นอน
- ลักษณะท่าทางบางอย่างเป็นเครื่องชี้ เพื่อการเสนอแนะและให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี
- คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช้คำพูด

ในทางปฏิบัติองค์การส่วนใหญ่จะใช้การสื่อสารที่กล่าวมาแล้ว ในลักษณะที่ผสมผสานกันทุก ๆ ประเภท ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน และให้เกิด

ประสิทธิภาพสูงสุดในการสื่อสาร ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่น่าพอใจ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ารูปแบบการสื่อสารภายในองค์การจะสามารถจำแนกได้ออกเป็น 4 ลักษณะ คือ จำแนกตามประเภทของการใช้, จำแนกตามทิศทางของการสื่อสาร, จำแนกตามช่องทางของการสื่อสาร และจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็จะมีวิธีที่แตกต่างกัน และให้ประสิทธิผลในการสื่อสารที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้วิจัยจะนำทฤษฎีนี้มาใช้เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของรูปแบบการสื่อสารในแต่ละลักษณะ ทำให้ทราบข้อดีและข้อเสียของแต่ละรูปแบบ ตลอดจนนำไปเปรียบเทียบกับรูปแบบที่ธนาคารใช้อยู่จริง ว่ามีลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

4. แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารเพื่อการพัฒนา

การสื่อสารกับสังคมไม่สามารถแยกจากกันได้เด็ดขาด การสื่อสารจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอควบคู่ไปกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง นักสังคมศาสตร์จะมองการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เมื่อมีสังคมก็จะมีสื่อสารเกิดขึ้นมาด้วย แต่ถ้ามองสังคมโดยนักนิเทศศาสตร์หรือนักสื่อสารก็จะพิจารณาว่า การสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดสังคมหรือทำให้สังคมมีการเปลี่ยนแปลง (จุมพล รอดคำดี)

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร

คำว่า การสื่อสาร (Communication) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้ (ปรมะ สตะเวทิน ,2538)

อริสโตเติล (Aristotle) ได้ให้คำจำกัดความของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารคือการแสวงหาวิธีการจูงใจที่พึงมีอยู่ทุกรูปแบบ

คาร์ด ไอ โฮฟแลนด์ (Card I. Hovland) และคณะเห็นว่าการสื่อสาร คือกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้ส่งสาร) ส่งสิ่งเร้า (โดยปกติเป็นภาษาพูด หรือ ภาษาเขียน) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ (ผู้รับข่าว)

วิลเบอร์ ชแรมม์ (Wilber Schramm) กล่าวว่า การสื่อสาร คือการมีความเข้าใจร่วมกันต่อเครื่องหมายที่แสดงข่าวสาร

ชาร์ลส์ อี ออสกูด (Charles E. Osgood) กล่าวว่า ในความหมายทั่วไป การสื่อสารเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งคือผู้ส่งสารมีอิทธิพลต่ออีกฝ่ายหนึ่ง คือผู้รับสาร โดยใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ซึ่งถูกส่งผ่านสื่อ

จากการให้นิยามความหมายของการสื่อสารในแบบต่าง ๆ ทำให้สามารถสรุปแบบจำลอง การสื่อสารตามแบบจำลองของเบอร์โล (David K. Berlo, 1960) ที่เรียกกันว่า SMCR Model ซึ่งประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) สื่อ (Channel) และผู้รับสาร (Receiver)

ผู้ส่งสาร หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคนที่ต้องการจะทำการสื่อสาร ความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสารและวัตถุประสงค์ของตน ซึ่งอาจเป็นคน ๆ เดียว กลุ่มคน หรือสถาบัน

สาร หมายถึง ผลผลิตของผู้ส่งสารที่กำหนดความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสาร และวัตถุประสงค์ของตนที่ปรากฏออกมาในรูปของรหัส

สื่อ หมายถึง สื่อที่นำหรือถ่ายทอดสารของผู้ส่งสาร เช่น คลื่นแสง คลื่นเสียง

ผู้รับสาร หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคนที่รับสารของผู้ส่งสารอาจเป็นคน ๆ เดียว กลุ่มคน หรือสถาบัน

องค์ประกอบทั้ง 4 อย่างนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีผลกระทบต่อกันและกัน รวมทั้งมีผลต่อการสื่อสารด้วย หากองค์ประกอบใดขององค์ประกอบหนึ่งด้อยประสิทธิภาพก็จะทำให้ การสื่อสารประสบความสำเร็จน้อยลงไปด้วย การสื่อสารจะมีประสิทธิภาพจะมีประสิทธิผลมากที่สุดก็ต่อเมื่อองค์ประกอบทุกองค์ประกอบมีประสิทธิภาพสูงที่สุด

การสื่อสารแบ่งออกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับการใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา สำหรับแนวคิดการสื่อสารในด้านการพัฒนา แบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) กับการสื่อสารมวลชน (Mass Communication)

การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การสื่อสารที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำการสื่อสารกันในลักษณะที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถแลกเปลี่ยนสารกันได้โดยตรงและเป็น การสื่อสารแบบตัวต่อตัว

การสื่อสารมวลชน เป็นการสื่อสารกับคนจำนวนมากโดยใช้สื่อมวลชน ซึ่งได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ และนิตยสาร เป็นสื่อเพื่อนำสารจากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารจำนวนมากได้อย่างรวดเร็วภายในเวลาที่ใกล้เคียงกัน ในแง่ของการพัฒนาการสื่อสารระหว่างบุคคลจะเหมาะสมในแง่ของการชักจูงใจ ส่วนสื่อมวลชนจะมีหน้าที่ให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา (Development) มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดอื่น ๆ ทั้งในด้านความหมายและปรากฏการณ์ แนวความคิดเหล่านั้นได้แก่ การทำให้ทันสมัย (Modernization) การเปลี่ยนแปลง (Change) การทำให้เป็นอุตสาหกรรม (Industrialization) การทำให้เป็นแบบตะวันตก (Westernization) และการเจริญเติบโต (Growth) แต่แนวคิดที่มีความใกล้เคียง ความเกี่ยวข้องและใช้แทนกันมากที่สุดคือการพัฒนากับความทันสมัย

การพัฒนาสังคม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสังคม (Social Change) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้าง (Structure) และหน้าที่ (Function) ในสังคม การเปลี่ยนแปลงในสังคมเกิดขึ้นได้ใน 2 ด้าน คือ การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (Individual Social Change) เรียกว่า ความทันสมัย (Modernization) และการเปลี่ยนแปลงในระดับสังคม (Social System Change) เรียกว่า การพัฒนา (Development) (Rogers and Shoemaker, 1971)

การทำให้ทันสมัย (Modernization) คือ กระบวนการที่ปัจเจกบุคคลในสังคมเปลี่ยนเปลี่ยนวิถีชีวิตแบบเก่ามาสู่วิถีชีวิตแบบใหม่ที่สลับซับซ้อนมากขึ้น อาศัยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การพัฒนา (Development) คือ การเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างหนึ่งที่มีความคิดใหม่ถูกนำเข้าสู่สังคม เพื่อเพิ่มรายได้ต่อหัวให้สูงขึ้นและยกระดับการดำรงชีวิตให้ดีขึ้น โดยผ่านกรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัยและมีสถาบันทางสังคมที่ดีกว่า การพัฒนาเป็นการทำให้ทันสมัยในระดับสังคม

การพัฒนาสังคมหรือการเปลี่ยนแปลงสังคมทั้งในระดับบุคคลและในระดับสังคมมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด และจะต้องเกิดขึ้นควบคู่กันไป ตลอดจนมีผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับการพัฒนา

ถ้ายอมรับว่าการสื่อสารซึ่งมีปรากฏทุกหนทุกแห่งนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตและจำเป็นต่อการอยู่รอดของสังคม และยอมรับว่าสังคมมีการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมย่อมจะต้องมีอิทธิพลต่อกัน ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนาด้านการสื่อสารมวลชนและการพัฒนาด้านอื่น ๆ ในสังคม นักวิจัยพบว่า มีสหสัมพันธ์อย่างสูงระหว่างการพัฒนาทั้งสองด้านนี้ (เสถียร เขยประทับ, 2536) การพัฒนาด้านการสื่อสารและการพัฒนาสังคมด้านอื่น ๆ ต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกันในการช่วยให้การพัฒนาก้าวหน้าขึ้นไป กล่าวอีกนัยหนึ่งการพัฒนาในด้านหนึ่งจะส่งเสริมการพัฒนาในอีกด้านหนึ่ง เช่น ระบบการสื่อสารที่ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะทำให้การพัฒนาอุตสาหกรรมง่ายขึ้น และการพัฒนาอุตสาหกรรมให้ก้าวหน้าก็ทำให้การพัฒนาด้านการสื่อสารง่ายขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์นี้มีทุก ๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับชุมชน จนถึงระดับประเทศ

นอกจากนี้การสื่อสารในฐานะที่เป็นสายใยของสังคมและเป็นส่วนประกอบที่แนบเนื่องและมีความสำคัญต่อกระบวนการสังคม จึงมีหน้าที่ทั้งในสภาพปกติและสภาพของการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและสังคม เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและขยายงานพัฒนา การสื่อสารจะทำหน้าที่เป็นกลไกสังคมที่จะผลักดันให้สังคมพัฒนาไปตามเป้าหมายที่วางไว้

หรืออาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารช่วยสร้างสังคม ช่วยทำให้สังคมดำรงอยู่ได้และช่วยในการเปลี่ยนแปลงสังคมด้วย กล่าวคือ การที่สังคมมนุษย์เกิดจากการที่มนุษย์สามารถทำการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและทำความเข้าใจกัน เพื่อสร้างกฎระเบียบของสังคมให้เป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิก เพื่อจะได้อยู่ร่วมกันอย่างสันนับสนุน และการที่สังคมดำรงอยู่ได้ก็เนื่องจากสมาชิกของสังคมใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการรักษาสถาบันและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ หรือเมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปก็ต้องอาศัยการสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างกัน สร้างหลักเกณฑ์ใหม่เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสภาพสังคม การสื่อสารจึงเปรียบเสมือนสายใยของสังคมที่ประสานหน่วยย่อยต่าง ๆ ของสังคมให้รวมเข้าไว้ด้วยกัน

หน้าที่ของการสื่อสารในการพัฒนา

การสื่อสารในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของสังคม จึงมีหน้าที่ในสังคมทั้งสภาพปกติและสภาพของการพัฒนา ได้มีนักวิชาการหลายคนที่ยุบายามชี้ให้เห็นถึงหน้าที่ของการสื่อสารที่มีต่อสังคมในสภาวะปกติทั่วไป ซึ่งพอจะสรุปได้ 4 ประการหลักดังนี้

1. หน้าที่การให้ข่าวสารหรือการรายงานข่าว
 2. การชักจูงใจ คือ การแสดงความคิดเห็น
 3. การให้การศึกษา คือ การให้ความรู้
 4. การให้ความบันเทิง คือ การสร้างความจรรโลงใจ
- โดยแต่ละหน้าที่ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1. หน้าที่ในการให้ข่าวสาร (Informative Function)

การที่ประเทศชาติจะพัฒนาไปได้นั้นก่อนอื่นประชาชนจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองและสังคมโดยส่วนรวม หน้าที่ของการสื่อสารจึงเน้นการให้ข่าวสารแก่ประชาชนในลักษณะที่สร้างบรรยากาศแห่งการพัฒนา และกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความทะเยอทะยานต้องการพัฒนา ด้วยการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาแก่ประชาชนให้มาก ๆ สารของข่าวสารที่เสนอได้แก่ วิถีชีวิตของสังคมที่พัฒนา โครงการพัฒนาต่าง ๆ ระบบการเมือง สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมของตนเองและประเทศที่พัฒนา เป้าหมายและปัญหาของการพัฒนา การเสนอข่าวในลักษณะนี้เป็นการกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความสนใจต่อการพัฒนา ได้รู้ได้เห็นสิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้หูตากว้างขวางขึ้น และสามารถเปรียบเทียบตัวเองและสังคมตัวเองกับสังคมอื่นและคนในสังคมอื่นได้ เป็นการขยายขอบเขตของสิ่งแวดล้อมว่ามีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ช่วยยกระดับความมุ่งมาดปรารถนาของประชาชนที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามสังคมอื่นที่พัฒนา

และดึงดูดความสนใจของประชาชนมาสู่การพัฒนา พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งการพัฒนาให้เกิดขึ้น

2. หน้าที่ในการชักจูงใจ (Persuasive Function)

การพัฒนาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างและหน้าที่ในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของประชาชน กล่าวคือ ประชาชนต้องเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของตน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ในสังคม ตลอดจนการที่ประชาชนจะต้องเข้าร่วมในโครงการพัฒนาต่าง ๆ ของประเทศ หน้าที่ของการสื่อสารในประเทศที่กำลังพัฒนาก็คือการชักจูงใจให้ประชาชนเปลี่ยนวิถีชีวิตของตน และเข้าร่วมในโครงการพัฒนาอย่างจริงจัง ด้วยการแสดงความคิดเห็นสนับสนุนโครงการพัฒนาของรัฐบาล และชี้แนะการตัดสินใจของประชาชน ตลอดจนชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่ประชาชนและสังคมโดยส่วนรวมจะได้จากการพัฒนา กระบวนการสื่อสารในสังคมโดยเฉพาะสื่อมวลชนสามารถชักจูงใจประชาชนได้ดังนี้ เป็นแหล่งข่าวสารสำหรับการสื่อสารระหว่างบุคคล สร้างสถานการณ์ให้บุคคลเกิดความน่าเชื่อถือศรัทธา แล้วเป็นแกนนำชักจูงคนอื่นให้เข้าร่วมการพัฒนาสำหรับการมีส่วนร่วม กำหนดนโยบายอย่างกว้างขวาง เพื่อนำมาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา กำหนดนโยบายของประเทศ ช่วยปลุกฝังปทัสถานและระสนิยมของสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา นอกจากนี้ยังสามารถเปลี่ยนทัศนคติที่ไม่ฝังแน่น เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือจะพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ได้

3. หน้าที่ในการให้การศึกษา

ในการพัฒนาสังคมหรือประเทศนั้น เมื่อประชาชนได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับความจำเป็นของการพัฒนา เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของตนแล้ว สิ่งก็ตามมาก็คือ ทำอย่างไรประชาชนจึงจะมีความรู้ความสามารถในการที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ นั่นคือทำอย่างไรประชาชนจึงจะมีความรู้ ความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนในสังคมใหม่ การสื่อสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อมวลชนสามารถที่จะทำหน้าที่ในการให้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวของประชาชนให้เข้ากับการพัฒนาสังคมได้ โดยการให้ความรู้แก่ประชาชนทั้งในเรื่องการอ่านออกเขียนได้ การปรับปรุงการกินอยู่ และการประกอบอาชีพ

4. หน้าที่ในการให้ความบันเทิง

การให้ความบันเทิงเป็นหน้าที่หนึ่งของการสื่อสารเพื่อการพัฒนา เนื่องจากเมื่อประชาชนมีความรู้สึกกระตือรือร้น ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของตนแล้ว ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในการที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้แล้ว ในขั้นต่อไป การ

สื่อสารจะต้องทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลข่าวสาร ที่มีความจรรยาบรรณใจ และ สร้างความบันเทิงแก่ประชาชนด้วย เพราะจะทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกที่ผ่อนคลาย และเป็นการลดความตึงเครียดในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง

สื่อเพื่อการพัฒนา

ในการสื่อสารเพื่อพัฒนานั้นจำเป็นต้องใช้สื่อเป็นเครื่องมือเพราะสื่อจะทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงผู้ส่งสารกับผู้รับสารด้วยกัน สื่อจะเป็นตัวนำสารจากผู้ส่งไปสู่ผู้รับสาร ในกรณีของการสื่อสารเพื่อการพัฒนา สื่อก็จะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการนำข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาจากรัฐบาลหน่วยงานของรัฐบาล หรือหน่วยงานของเอกชนซึ่งทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาไปสู่ประชาชนซึ่งเป็นเป้าหมายของการพัฒนา เช่น ประชาชนในชนบท คนยากจน คนที่อยู่ในสลัม เป็นต้น โดยปกติสื่อที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อการพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ สื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจ และ สื่อมวลชน

1. **สื่อบุคคล** หมายถึง ตัวคนที่ถูกนำมาใช้ในการสื่อสารกับผู้รับสารในลักษณะเผชิญหน้าการใช้สื่อบุคคลในการสื่อสาร จึงกระทำได้ทั้งในรูปของการสนทนากับผู้รับสารเพียงคนเดียวหรือในรูปของการประชุมกลุ่ม การใช้สื่อบุคคลในการสื่อสารก่อให้เกิดผลดี 3 ประการ คือ

1.1 สามารถนำข่าวสารที่ต้องการเผยแพร่ไปสู่ประชาชนได้โดยตรง และเนื่องจากบุคคลในชุมชนมีการติดต่อสื่อสารสนทนากันเป็นประจำ มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีชีวิตความเป็นอยู่ร่วมกัน บุคคลผู้ทำหน้าที่ในการเผยแพร่ข่าวสารจึงได้รับความไว้วางใจและสามารถชักจูงใจประชาชนได้โดยใช้วิธีการพูดคุยกันแบบกันเอง

1.2 การใช้สื่อบุคคลทำให้การเผยแพร่ข่าวสารเป็นไปในลักษณะที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนเข้ากับผู้รับสารเป็นราย ๆ ไปได้ และยังทำให้ได้รับทราบความรู้สึกนึกคิดของประชาชนได้ทันที

1.3 เมื่อการตัดสินใจตามคำแนะนำของผู้เผยแพร่แล้วก็จะเกิดความรู้สึกว่าตนได้รับรางวัลทันทีเป็นส่วนตัวจากการที่ผู้เผยแพร่เห็นชอบด้วยกับการตัดสินใจของตน

2. **สื่อเฉพาะกิจ** หมายถึง สื่อที่ถูกผลิตขึ้นมาโดยมีเนื้อหาเฉพาะและจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่ผู้รับสารเฉพาะกลุ่ม ตัวอย่างของสื่อเฉพาะกิจได้แก่ หนังสือ คู่มือ จุลสาร แผ่นพับ โปสเตอร์ ภาพ สไลด์ นิทรรศการ เทปตลับ ภาพทัศน์ เป็นต้น

คุณลักษณะที่ดีของการใช้สื่อเฉพาะกิจเพื่อพัฒนาก็คือ ผู้ใช้สามารถนำข่าวสารของการพัฒนาเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งของโครงการพัฒนาโครงการใดโครงการหนึ่ง ซึ่งต้องการที่จะทำการรณรงค์เฉพาะเรื่องนั้นกับประชาชนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเป็นเป้าหมายของโครงการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพของประชาชนเป้าหมาย การใช้สื่อเฉพาะกิจ

ในการพัฒนาย่อมสามารถทำให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายของโครงการพัฒนาได้รับทราบข่าวสาร ความรู้โดยตรงและถูกต้อง ช่วยให้เกิดการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติได้ถูกวิธี

3. **สื่อมวลชน** หมายถึง สื่อที่สามารถนำสารจากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว ภายในเวลาเดียวกันหรือในเวลาใกล้เคียงกัน โดยทั่วไปแล้ว สื่อมวลชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ นิตยสารและภาพยนตร์ สื่อมวลชนมีคุณสมบัติที่ดี 3 ประการคือ

- 3.1 สามารถเผยแพร่ข่าวสารไปสู่ประชาชนจำนวนมากได้ในเวลาอันรวดเร็ว
- 3.2 สามารถให้ความรู้และข่าวสารแก่ประชาชนได้อย่างดี
- 3.3 สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ไม่ฝังแน่นได้

แม้สื่อมวลชนจะมีคุณสมบัติที่ดีร่วมกันดังกล่าวข้างต้น แต่สื่อมวลชนแต่ละสื่อก็มีขีดความสามารถที่จำกัดแตกต่างกันไป ดังนั้นในการนำสื่อมวลชนแต่ละประเภทมาใช้ในการพัฒนา ผู้ใช้จึงควรทราบถึงข้อจำกัดของสื่อแต่ละประเภทด้วย

จากที่กล่าวไปทั้งหมดจะทำให้ทราบถึงคุณสมบัติของสื่อแต่ละประเภท ซึ่งมีทั้งข้อดี และข้อเสียของสื่อทั้งสองดังกล่าวข้างต้น ตามขีดความสามารถที่จำกัดของแต่ละสื่อ ดังนั้นเพื่อให้เกิดการสื่อสารเพื่อการพัฒนาเป็นไปอย่างได้ผล จึงได้นำเอาสื่อต่าง ๆ มาใช้ร่วมกันเป็นสื่อผสม (Media Forums) เพราะสื่อทั้งสองสามารถทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันได้ในขณะที่สื่อชนิดหนึ่งด้อยประสิทธิภาพในด้านหนึ่ง เช่น สื่อมวลชนมีความสามารถในการเผยแพร่ข่าวสารการพัฒนาไปยังคนจำนวนมากได้ดีกว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล ในขณะที่การสื่อสารระหว่างบุคคลมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจของประชาชน การใช้สื่อผสมเพื่อการพัฒนา มีประโยชน์ที่สำคัญ ด้วย 3 ประการคือ

1. ทำให้ข่าวสารการพัฒนาเผยแพร่ไปสู่ประชาชนได้อย่างกว้างขวาง
2. ทำให้ข่าวสารการพัฒนาได้รับความสนใจจากประชาชน
3. ทำให้มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชนในการเข้าร่วมในการพิจารณา

การใช้สื่อผสมเพื่อการพัฒนาสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ การใช้สื่อมวลชนผสม และการใช้สื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจและสื่อมวลชนพร้อมกัน

การใช้สื่อมวลชนผสม หมายถึง การใช้สื่อมวลชนหลาย ๆ อย่างในการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาในช่วงเวลาเดียวกันของโครงการพัฒนาโครงการใดโครงการหนึ่ง เช่น เผยแพร่ทั้งในหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ และภาพยนตร์

การใช้สื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจและสื่อมวลชนผสมกัน เนื่องจากสื่อบุคคลมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการชักจูงใจ ในขณะที่สื่อมวลชนก็สามารถเผยแพร่ข่าวสารไปสู่ประชาชนได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ส่วนสื่อเฉพาะกิจก็มีเนื้อหาเหมาะสมกับประชาชนกลุ่มเป้าหมาย การใช้สื่อทั้ง 3 ประเภทมาใช้ร่วมกันจึงสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารเพื่อการพัฒนาได้

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

เนื่องจากเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์การสื่อสารเข้ามาช่วย เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีและเกิดความพอใจในที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการรับรู้ของพนักงานในองค์การด้วยว่า มีการรับรู้อย่างไร เพื่อที่จะใช้แนวทางในการดำเนินงานและรูปแบบการสื่อสาร

การรับรู้ หมายถึงการแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจตามความรู้สึกที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง (พจนานุกรมเว็บสเตอร์, 1973)

Garegison and Morgoon (1972) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการซึ่งสมองตีความ หรือแปลข้อความที่ได้จากการสัมผัสของร่างกาย (ประสาทสัมผัสต่างๆ) กับสิ่งแวดล้อมที่เป็นสิ่งเร้า เมื่อเกิดสิ่งเร้าก็จะทำให้เราเกิดการตีความหมายจนกลายเป็นการรับรู้ และเมื่อมีการรับรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างสม่าเสมอก็จะทำให้เกิดความรู้สึก หรือทัศนคติต่อสิ่ง นั้น

ปรมะ สตะเวทิน (2538) ได้นิยาม “การรับรู้” ว่าเป็นกระบวนการตีความสิ่งที่เราพบเห็นในสิ่งแวดล้อม ส่วนความหมายคือ สิ่งที่เกิดจากกระบวนการตีความหมายหรือการรับรู้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เราจะตีความต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับการที่เราได้รับรู้ หรือ ตีความหมายสิ่งนั้นอย่างไร ในการรับรู้และตีความหมายสิ่งที่เราได้พบนั้น กระทำโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้และความหมายต่อสิ่งที่เราได้พบ

หากการรับรู้ต่างกัน การตีความสารต่างๆ ก็จะเป็นไปคนละทาง เกิดปัญหาการสร้าง ความเข้าใจต่อกัน เป็นผลให้การสื่อสารไม่สัมฤทธิ์ และทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ (พัชนี เชนจรรยา และคณะ, 2538) เช่น

- เกิดการรับรู้แบบเหมารวม
- การรับรู้แบบมีอคติหรือความโน้มเอียง
- การรับรู้แบบสุดขั้ว
- การรับรู้แบบแท้แท้

จากความหมายของการรับรู้ดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การรับรู้ คือการแสดงออก

ถึงความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในจิตใจอันเนื่องมาจากการตีความหรือแปลความ โดยอาศัยสิ่งแวดล้อมหรือประสบการณ์เดิม

เนื่องจากแต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น แต่ละคนจึงมีการรับรู้และตีความหมายต่อสิ่งที่พบเห็นแตกต่างกันไป บางคนอาจจะเลือกดูบางเหตุการณ์ บางคนอาจจะบิดเบือนเหตุการณ์โดยให้ความสำคัญกับส่วนหนึ่งของเหตุการณ์ บางคนอาจเพิ่มเติมข้อเท็จจริงของเหตุการณ์ หรือบางคนอาจจะโยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นให้เข้ากับกับประสบการณ์ของตน ดังนั้น การวัดการรับรู้จึงต้องวัดจากสิ่งที่บุคคลแสดงออก ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด ทักษะ ความรู้ โดยอาศัยแบบสอบถามหรือแบบทดสอบเป็นเครื่องมือในการวัดการรับรู้ของบุคคล

การที่บุคคลจะรับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ดังที่ ปรมะ สตะเวทิน (2538) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะทางประชากร เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง มีความสอดคล้องกับการรับรู้ของแต่ละบุคคลคือ

1. อายุ

อายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิด พฤติกรรม โดยทั่วไป บุคคลที่มีอายุน้อย มักจะมีความคิดเสรีนิยมมากกว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่คนที่อายุมากจะมีความคิดอนุรักษนิยมมากกว่าคนที่อายุน้อย ที่มักจะยึดอุดมการณ์กว่า ใจร้อนกว่า และมองโลกในแง่ดีว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่คนที่อายุมากมักจะเป็นคนที่ยึดถือการปฏิบัติมากกว่า นอกจากอายุจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างในเรื่องของความคิดแล้ว ยังเป็นสิ่งที่กำหนดความแตกต่างในเรื่องของความยากง่ายในการชักจูงด้วย มีการวิจัยทางจิตวิทยาพบว่าเมื่อคนมีอายุมากขึ้น โอกาสที่จะเปลี่ยนใจหรือชักจูงใจจะน้อยลง

2. เพศ

เพศหญิงและชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องของความคิด ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทั้งนี้เพราะ วัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ด้วยกัน ผู้หญิงมักจะเป็นคนมีจิตใจอ่อนไหว เจ้าอารมณ์ โอนอ่อนผ่อนตาม ถูกชักจูงใจง่ายกว่าเพศชาย นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่พบว่า เพศชายใช้เหตุผลมากกว่าและจดจำข่าวได้มากกว่าเพศหญิง

3. การศึกษา

คนที่มีการศึกษาแตกต่างกันในคุณสมบัติที่แตกต่างกัน ระบบการศึกษาแตกต่างกัน สาขาแตกต่างกัน ย่อมมีความรู้สึกนึกคิด อุดมการณ์ ความต้องการแตกต่างกัน บุคคลที่มีการศึกษาสูง จะเป็นผู้รับสารที่ดี ไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลมาสนับสนุนเพียงพอ

4. สถานภาพหรือระดับตำแหน่ง

บุคคลที่ระดับ หรือ ตำแหน่งสูงเป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะได้รับข่าวสาร ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ได้มากกว่าบุคคลที่มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า และบุคคลที่มีระดับตำแหน่งตำแหน่งต่ำ มักจะเป็นผู้ที่ขาดข่าวสารอยู่เสมอ

ความแตกต่างของระดับตำแหน่ง จะมีอิทธิพลในการติดต่อสื่อสารระหว่างความเป็นผู้ส่งและรับสาร หากข่าวนั้น ผู้ส่งสารเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง จะได้รับความสนใจ และให้ความสำคัญกับข่าวสารนั้นมากกว่าผู้ส่งสารที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า ถึงแม้ว่าจะเป็นเอกสารชิ้นเดียวกันก็ตาม

5. ระยะเวลาทำงาน

บุคคลที่มีอายุการทำงานมาก จะมีความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน และเกิดการยอมรับในสภาพ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งต่างจากบุคคลที่มีอายุการทำงานน้อย มักจะไม่เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน และไม่ยอมรับสภาพความเป็นอยู่และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของแต่ละบุคคลย่อมจะแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และลักษณะทางประชากรเช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา ที่ต่างกันก็มีผลทำให้การรับรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปด้วย โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดทฤษฎีนี้ เพื่อมาเป็นกรอบในการวัดความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับพฤติกรรมกรรับรู้ข่าวสารในองค์การ และแนวคิดนี้ยังสามารถนำไปประเมินความรู้พนักงานของธนาคาร ที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การของตนเองได้อีกด้วย

6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ (Concept of Attitude)

Stephen P. Robbins กล่าวว่า ทัศนคติเป็นการประเมินของบุคคลที่มีต่อวัตถุบุคคล หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่าชอบหรือไม่ชอบ ทัศนคติจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดท่าทีหรือพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลต่อปรากฏการณ์และสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเรา ดังนั้นคน ๆ หนึ่งจะมีทัศนคติมากมาย เนื่องจากบุคคลจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น สิ่งของหรือปรากฏการณ์อื่น ๆ มากมายในแต่ละวัน(อ้างในวินชัย มีชาติ, 2544)

อย่างไรก็ดี แม้ว่าบุคคลจะมีทัศนคติมากมาย แต่การศึกษาพฤติกรรมกรการบริหารจะไม่พิจารณาทัศนคติของบุคคลในทุก ๆ เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมกรบริหารมุ่งที่จะศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลหรือผลงานของบุคคลในองค์การเท่านั้น เช่น เรื่องความพอใจในงาน ความผูกพันกับกลุ่ม และความเกี่ยวข้องกับงาน เป็นต้น

ความหมายของทัศนคติ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ทัศนคติ” ว่า หมายถึง แนวคิด ซึ่งมาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า “aptus” ที่แปลว่า โน้มเอียง เหมาะสม

Gordon W.Allport (1967) กล่าวถึง “ทัศนคติ” ว่า หมายถึง สภาพความพร้อมทางจิต และประสาทที่ก่อตัวมาจากประสบการณ์ ซึ่งอาจแสดงผลออกมาโดยตรง หรือมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน Rokeach กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง การผสมผสานความเชื่อภายในบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจนทำให้บุคคลนั้นโน้มเอียงที่จะตอบสนองต่อสิ่งที่ตนชอบ

Fishbein (1967) ได้ให้คำจำกัดความของทัศนคติว่า เป็นความโน้มเอียงซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ ที่จะแสดงตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนพฤติกรรมและเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของตลอดจนความพึงพอใจของบุคคล

Thurston (อ้างใน Charles A. Kiesler, Barry E. Collins and Norman Miller, 1969: 2) กล่าวถึงทัศนคติว่า เป็นความรู้สึกทางใจอย่างแรงกล้าในด้านบวกหรือลบ หรือต่อต้านสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อยู่ภายในจิตใจ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของสัญลักษณ์ต่อบุคคล คำพูด หรือแนวคิด

Norman L. Mun (1971) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึงความรู้สึกและความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งของ บุคคล สถานการณ์ สถาบัน และข้อเสนอใด ๆ ในทางที่ยอมรับหรือปฏิเสธ ซึ่งมีผลทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองด้วยพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

พรพนทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2531) กล่าวว่า ทัศนคติ คือ การที่บุคคลให้ความหมายกับวัตถุ คน สัตว์ ความคิดรวบยอดต่าง ๆ สภาพการณ์ต่างกันเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือเกิดจากประสบการณ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการคิด การกระทำของสมาชิกจำนวนมากของสังคม

H. Child (อ้างในอรรถพรณ ปิณฑนโหวาท, 2537) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง แนวโน้มของคน ๆ หนึ่ง ที่มีต่อสิ่งเร้า หรือเรื่องบางเรื่อง รวมถึงผลรวมของความรู้สึก อคติ ความกลัว ความคิด และความรู้สึกอื่น ๆ ที่มีต่อเรื่องต่าง ๆ และมีความสัมพันธ์กับความเชื่อ (Belief) ในเรื่องต่าง ๆ หรือโลกทัศน์ที่ปลูกฝังอยู่ก่อนแล้ว (Predisposition) โดยทัศนคตินั้นเป็นเพียงสภาพการรู้และจิตสำนึก ไม่สามารถสังเกตเห็น ได้ยิน ได้กลิ่น และสัมผัสได้

สุรพงษ์ โสภนะเสถียร (2533) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นดัชนีชี้ว่า บุคคลนั้นคิดและรู้สึกอย่างไรกับคนรอบข้าง วัตถุ หรือสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ โดยทัศนคตินั้นมีรากฐานมาจากความเชื่อที่อาจส่งผลถึงพฤติกรรมในอนาคตได้ ทัศนคติจึงเป็นเพียงความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า และเป็นพรมแดนเชื่อมโยงระหว่างความรู้กับพฤติกรรมเพื่อแสดงว่าชอบ

หรือไม่ชอบ ต่อประเด็นหนึ่ง ๆ ซึ่งถือเป็นการสื่อสารภายในบุคคล (Intrapersonal Communication) ที่เป็นผลกระทบมาจากการรับสาร อันจะส่งผลถึงพฤติกรรมต่อไป

ส่วนประกอบของทัศนคติ : Katz and Stotland (1989) ได้แยกส่วนประกอบของทัศนคติได้เป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ส่วนประกอบทางด้านความคิด หรือความรู้ความเข้าใจ เรียกว่า “Cognitive Component” ได้แก่ ความคิดซึ่งเป็นส่วนประกอบของมนุษย์ในการคิด ซึ่งความคิดนี้อาจจะอยู่ในรูปใดรูปหนึ่งแตกต่างกันออกไป

2. ส่วนประกอบทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก เรียกว่า “Affective Component” ซึ่งเป็นตัวเร้าความคิดอีกทอดหนึ่ง ถ้าหากบุคคลมีภาวะความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ก็แสดงออกขณะคิดถึงสิ่งนั้นออกมาในลักษณะที่ต่างกัน เช่น ความรู้สึกในด้านบวก เรียกว่า “Positive Affective Component” ก็จะมีความรู้สึกในด้านบวกเป็นไปในทางที่ดี ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีความรู้สึกในด้านลบ เรียกว่า “Negative Affective Component” ก็จะมีความรู้สึกในด้านลบเป็นไปในทางที่ไม่ดี

3. ส่วนประกอบทางด้านพฤติกรรม เรียกว่า “Behavioral Component” ซึ่งมีแนวโน้มเน้นไปที่ทางกระทำ หรือพฤติกรรมลักษณะที่ว่า เมื่อมีสิ่งเร้า ก็จะเกิดปฏิกิริยาอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น เช่น เมื่อบุคคลมีความรู้สึกในด้านบวก พฤติกรรมที่แสดงออก ก็จะเป็นไปในทางที่ดี (อ้างใน ปาริฉัตร มั่นคง: 22)

การเกิดทัศนคติ (Attitude Formation)

Rensis Likert (อ้างใน อัจฉราภรณ์ สามิภักดิ์, 2539) สรุปว่า ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning) รับรู้ (Perception) จากแหล่งทัศนคติ (Source of Attitude) ต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่มากมายหลายแหล่งทำให้คนเกิดทัศนคติที่สำคัญคือ

1. ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific Experience) เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เฉพาะอย่างต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางที่ดีหรือไม่ดี จะทำให้เขาเกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปตามทิศทางที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน

2. การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น (Communication from others) การได้ติดต่อกับบุคคลอื่น จะทำให้เกิดทัศนคติจากการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ จากผู้อื่นได้ เช่น เด็กจะมีทัศนคติต่อการทำงานต่าง ๆ ตามที่ผู้ใหญ่สั่งสอนว่าการกระทำอย่างนี้ดี อย่างนั้นไม่ดี

3. สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิดทัศนคติขึ้นได้ เด็กที่เคารพเชื่อฟังพ่อแม่ จะเลียนแบบหรือแสดงออก ในการชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดตามพ่อแม่

4. ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน (Institutional Factors) ทักษะคติของบุคคลหลายอย่างเกิดขึ้นเนื่องจากความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น โรงเรียน วัด แหล่งที่ทำงาน

นวม สงวนทรัพย์ (2535)อธิบายว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดพัฒนาการของทัศนคติมีด้วยกัน 4 ประการ คือ

1. ปัจจัยทางวัฒนธรรม (Culture Determinants) วัฒนธรรมของสังคมมีอิทธิพลมหาศาลต่อพฤติกรรม ทักษะคติ ความคิดของมนุษย์ กล่าวคือ ทักษะคติและพฤติกรรมของมนุษย์ถูกควบคุมโดยสังคมที่เขาเจริญเติบโตมา

2. ปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Determinants) กล่าวคือ ความต้องการ ผลประโยชน์ สติปัญญา ความเครียด ฯลฯ ทางจิตที่แตกต่างกัน ทำให้คนเรามีทัศนคติที่ต่างกันได้แม้ว่าจะเติบโตมาในบรรยากาศแห่งวัฒนธรรมเดียวกัน

3. ปัจจัยทางภาระหน้าที่ (Functional Determinants) หมายความว่า บุคลิกภาพของบุคคลมีผลกระทบต่อบทบาทแห่งการพัฒนาทัศนคตินั้น ๆ

4. ข้อเท็จจริง (Facts) ข้อเท็จจริงเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างทัศนคติ เมื่อความรู้ในข้อเท็จจริงได้เปลี่ยนแปลงไป ทักษะคติของบุคคลก็พลอยเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคตินั้น ประกอบด้วย (นวม สงวนทรัพย์, 2535)

1. การติดต่อสื่อสาร วิทยู โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร และหนังสือ เป็นสื่อสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

2. การติดต่ออย่างใกล้ชิด ความใกล้ชิดทำให้คนได้เรียนรู้สภาพที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายความเข้าใจผิดจะหายไป

3. อิทธิพลส่วนบุคคล อิทธิพลส่วนบุคคลนี้เกิดจากอัตลักษณ์ บุคลิกภาพและคุณสมบัติทางจิตใจที่แสดงออกมาทางกายกรรมและวจีกรรม บุคคลผู้เปรียบพร้อมด้วยคุณสมบัติที่ดีดังกล่าวนี้ย่อมมีอิทธิพลเหนือทัศนคติของคนอื่นได้ง่าย

4. การตัดสินใจของกลุ่ม ถ้าหากว่า กลุ่มชนได้ตัดสินใจไปในเรื่องใด ทักษะคติของคนในกลุ่มย่อมคล้อยไปตามนั้น

Mcguire (1969) สรุปได้ว่า สถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคตินั้น ประกอบไปด้วย

1. สถานการณ์แนะนำ (Suggestion Situations) ปัจจัยพื้นฐานของสถานการณ์การแนะนำนี้คือ การแข่งขันนำเสนอในเรื่องที่เกี่ยวกับทัศนคติ หรือพฤติกรรมต่อบุคคลซ้ำ ๆ กันจนกว่าบุคคลนั้น จะยอมรับคำแนะนำ โดยทั่วไป การแนะนำไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลรองรับว่าทำไมบุคคลถึงต้องยอมรับคำแนะนำ และการแนะนำอาจเกิดจากการทำงานของบุคคล หรือมาจากกลุ่มเพื่อนฝูง หัวหน้างาน หรือเกิดจากการแนะนำภายในตัวบุคคลเอง

2. สถานการณ์ความสอดคล้องลงรอยกัน (Conformity Situations) เป็นผลมาจากอิทธิพลทางสังคม โดยบุคคลพบว่า ความเชื่อของตนนั้นแตกต่างไปจากความเชื่อตามปทัสฐานของกลุ่ม หรือผู้มีอำนาจ จึงพยายามเปลี่ยนความเชื่อของตนให้สอดคล้องกับปทัสฐาน ซึ่งบางครั้งบุคคลกระทำไปโดยไม่ได้มีแรงกดดันใด ๆ

3. สถานการณ์การพูดคุยภายในกลุ่ม (Group Discussion Situations) คือ การที่สมาชิกภายในกลุ่มเสนอความเห็นที่ขัดแย้งกับความเห็นของบุคคลภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นความเห็นที่กลุ่มให้การยอมรับแล้ว แต่เมื่อมีการเสนอข้อโต้แย้งขึ้นมา กลุ่มจึงได้เพิ่มเติมข้อโต้แย้งนั้นลงไปในวัตถุประสงค์เป้าหมายด้วย

4. สารโน้มน้าวใจ (Persuasive Messages) คือ การที่บุคคลได้รับสารที่มีการชี้แจงข้อโต้แย้งของบุคคลและชี้ให้เห็นว่า ทำไมบุคคลต้องยอมคล้อยตาม

5. การปลูกฝังความคิดใหม่ (Intensive Indoctrination) การปลูกฝังความคิดใหม่นี้เปรียบเสมือนการล้างสมอง ลบความคิดเก่าออกไป และนำความคิดใหม่เข้าไปแทน โดยผู้ทำการปลูกฝังได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ 1-4 มาก่อนแล้ว

Rokeach (อ้างใน อรวรรณ ปิณฑธนโธวาท, 2537) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่มีอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของความเชื่อ หรือเปลี่ยนแปลงเนื้อหาในเรื่องความเชื่อบางประการ ซึ่งจะกลายเป็นทัศนคติต่อไป

จุมพล รอดคำดี (2532) กล่าวว่าไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งของมนุษย์นั้นมิกระบวนกรเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ระดับ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงความคิด สิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะมาจากข้อมูลข่าวสารใหม่ ซึ่งอาจมาจากสื่อมวลชน และบุคคลกลุ่มอื่น

2. การเปลี่ยนแปลงความรู้สึก การเปลี่ยนแปลงในระดับนี้จะมาจากประสบการณ์หรือความประทับใจหรือสิ่งทำให้เกิดความสะเทือนใจ

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินชีวิตในสังคม (Norm) ซึ่งมีผลต่อบุคคล ทำให้ต้องปรับพฤติกรรมเดิมเสียใหม่

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีส่วนเกี่ยวข้องกันโดยตรง ถ้าความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม ถูกกระทบในระดับใดก็ตาม จะมีผลต่อการเปลี่ยนทัศนคติทั้งสิ้น นอกจากนี้ องค์ประกอบต่าง ๆ ในกระบวนการสื่อสาร อาทิเช่น คุณสมบัติของผู้ส่งสาร ลักษณะของข่าวสาร คุณสมบัติของช่องทางการสื่อสาร และคุณสมบัติของผู้รับสาร ล้วนมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้บุคคลต้องเผชิญปัญหา เหตุการณ์ต่าง ๆ มากมาย บางคนเปลี่ยนทัศนคติได้ง่าย แต่บางคนเปลี่ยนทัศนคติได้ยาก เพราะทัศนคติของบุคคลเมื่อเกิดขึ้นแล้ว แม้จะคงทนพอสมควร แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยการรับข่าวสารที่ทำให้เกิดการยอมรับในสิ่งใหม่ แต่จะต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลนั้น ๆ

องค์ประกอบของทัศนคติ

ซีโนจิต ประสมสุข (2540) โดยทั่วไปทัศนคติประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านความรู้ (Cognitive component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้น เพื่อเป็นเหตุผลที่จะสรุปความ และรวมความเชื่อหรือช่วยในการประเมินสิ่งเร้านั้น
2. องค์ประกอบด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ (Affective component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้า ต่างเป็นผลต่อเนื่องมาจากการที่บุคคลประเมินผลสิ่งเร้าแล้วว่า พอใจหรือไม่พอใจ ต้องการหรือไม่ต้องการ ดีหรือเลว เป็นต้น
3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior component) เป็นองค์ประกอบด้านความพร้อม หรือความโน้มเอียงที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติ หรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทิศทางที่จะสนับสนุนหรือคัดค้าน ทั้งนี้ขึ้นกับความเชื่อ หรือความรู้สึกของบุคคลที่ได้จากการประเมินผลพฤติกรรมที่คิดจะแสดงออกมา และสอดคล้องกับความรู้สึกที่มีอยู่

ประเภทของทัศนคติ

วันชัย มีชาติ (2544) ทัศนคติที่มีผลกระทบต่องาน และทัศนคติที่มีผู้นิยมให้ความสนใจศึกษา ดังนี้ คือ

1. ความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานเป็นการวัดถึงทัศนคติโดยทั่วไป ของบุคคลที่มีต่องานของเขาเอง โดยผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้แก่กลุ่มมาก และน่าจะส่งผลถึงผลงานของกลุ่ม ขณะที่ผู้ที่มีความพึง

พอใจในงานต่ำก็จะหุ่มเหตอการทำงานน้อยลง จะเห็นว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในงานจะเป็นผู้ที่มีทัศนคติทางบวกกับการทำงาน ขณะที่ผู้ที่มีความไม่พอใจในงานจะมีทัศนคติในทางลบต่อกลุ่ม

2. ความเกี่ยวข้องอกับงาน เป็นระดับการกำหนด หรือผูกพันตัวเองของบุคคลเข้ากับงานที่ทาหรือกิจกรรมที่เข้าไปมีส่วนร่วม รวมทั้งพิจารณาว่าสิ่งที่ได้กระทำเป็นสิ่งที่สำคัญและมีคุณค่า ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องอกับงานสูงจะให้ความสำคัญและสนใจเกี่ยวกับงานที่ทาและวิธีการทำงาน และมักจะมีอัตราการขาดงานและลาออกต่ำ ซึ่งความรู้สึกเกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานนี้อาจเกิดจากสาเหตุหรือปัจจัยหลายประการ ซึ่งองค์การและผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาและประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคล

3. ความผูกพันกับกลุ่ม เป็นสถานะที่พนักงานผูกพันตนเองเข้ากับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งและเป้าหมายของกลุ่มนั้น ๆ และมีความต้องการที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกของกลุ่มนั้นไว้ ซึ่งสมาชิกจะรู้สึกมีความเกี่ยวข้อง จงรักภักดี และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน เป็นการกำหนดตัวเอง และเป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนความผูกพันกับกลุ่มเป็นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับกลุ่ม

จากแนวความคิดเกี่ยวกับทัศนคติ จะเห็นว่าองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ และด้านพฤติกรรม เป็นส่วนประกอบพื้นฐานของทัศนคติ และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องอกับความรู้สึกของบุคคล โดยปกติบุคคลจะแสดงความรู้สึกออกมาทางพฤติกรรม ในทิศทางที่สอดคล้องกับทัศนคติของตน

บทบาทของทัศนคติ

บุคคลสามารถแสดงทัศนคติออกได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ประเภทแรก ได้แก่ ทัศนคติทางเชิงบวก เป็นทัศนคติที่ชักนำไปให้บุคคลแสดงออก มีความรู้สึกหรืออารมณ์จากสภาพจิตใจได้ตอบในด้านดีต่อบุคคลอื่น หรือเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่งรวมทั้งหน่วยงาน องค์การ สถาบัน และการดำเนินกิจการขององค์การอื่น ๆ เช่น กลุ่มเกษตรกร ย่อมมีทัศนคติทางบวกหรือมีความรู้สึกที่ดีต่อสหกรณ์การเกษตร และให้ความร่วมมือสนับสนุนด้วยการเข้าเป็นสมาชิก และร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอ เป็นต้น

2. ประเภทที่สอง ได้แก่ ทัศนคติทางลบหรือไม่ดี คือ ทัศนคติที่สร้างความรู้สึกไปในทางเสื่อมเสียไม่ได้รับความเชื่อถือหรือไว้วางใจ อาจมีความเคลือบแคลงระแวงสงสัย รวมทั้งเกลียดชังต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เรื่องราวหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือหน่วยงาน องค์การ สถาบัน และการดำเนินกิจการขององค์การและอื่น ๆ เช่น พนักงาน เจ้าหน้าที่ อาจมีทัศนคติในทางลบต่อบริษัท ก่อให้เกิดอคติขึ้นในจิตใจของเขาจนพยายามประพฤติปฏิบัติต่อด้านกฎระเบียบของบริษัท

3. ประเภทที่สาม ได้แก่ ทัศนคติที่บุคคลไม่แสดงความคิดเห็น ในเรื่องราวหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือต่อบุคคล หน่วยงาน สถาบัน องค์การ และอื่น ๆ โดยสิ้นเชิงโดยที่

ทัศนคติเป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อบุคคล หน่วยงาน สถาบัน องค์กร และอื่น ๆ (Fishbein, 1967: 257) ซึ่งบุคคลแสดงออกในลักษณะของการเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย ชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในขณะที่ภาพลักษณ์ก็มีลักษณะของความรู้สึกนึกคิดส่วนบุคคลที่มีต่อวัตถุหรือสถานการณ์ เช่นเดียวกับ (Kenneth E. Boulding, 1975) การเกิด ทัศนคติจึงมีความคล้ายคลึงกับภาพลักษณ์ เนื่องจากทั้งสองสิ่งต่างเป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิดภายในของบุคคล

จากแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก อารมณ์และด้านพฤติกรรม เป็นส่วนประกอบพื้นฐานของทัศนคติ และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับทัศนคติของตน ซึ่งผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวมาอ้างอิงถึงผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยทฤษฎีนี้จะทำให้ผู้วิจัยทราบถึงวิธีการเกิดทัศนคติของพนักงาน ตลอดจนจะทำให้เราสามารถประเมินทัศนคติของพนักงานที่เกิดขึ้นได้

7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

ความหมายของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

นักทฤษฎีการสื่อสารในองค์กรได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction) แตกต่างกันไปดังนี้

Evan, John W., (1962) กล่าวถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารว่าเป็น ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information Satisfaction) เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป จนก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น ๆ

Redding, Charles W., (1973) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารหมายถึง ระดับของความพึงพอใจที่บุคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ มีต่อข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสารโดยรวม เป็นระดับความพึงพอใจที่พิจารณาจากข่าวสารที่มีอยู่ นั่นว่า สามารถตอบสนองความต้องการข่าวสารของบุคลากรภายในองค์กรนั้นได้หรือไม่อย่างไร และข่าวสารนั้นมาจากใคร มีวิธีการรับและเผยแพร่ข่าวสารอย่างไรบ้าง

สมยศ นาวิการ (2527) ได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มา เปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใด ๆ (การแสดงออกหรือการแปลความหมาย) ถ้าหากว่าการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้น เรา

อาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่าง หรือเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสาร ถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมีคามพึงพอใจในการ ติดต่อสื่อสาร

สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เป็นเรื่องของทัศนคติของ บุคลากรแต่ละคนในองค์การที่มีการติดต่อสื่อสารในองค์การ ซึ่งครอบคลุมถึงเนื้อหาของข่าวสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสารบรรยากาศในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์การด้วยกันเอง ถ้าการติดต่อสื่อสารในองค์การ สอดคล้องกับความต้องการและความรู้สึก ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารก็จะเกิดขึ้น และ ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในที่สุด

ในเรื่องข่าวสารที่อยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น มักจะเป็นข่าวสารในเรื่อง ต่อไปนี้ (Goldhaber, 1979)

1. ข่าวสารการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับการทำงาน การบริการ ผล ของการบริการ และกิจกรรมต่าง ๆ เป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข่าวสารทะนุบำรุง ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การ ควบคุมงานเป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และราบรื่นตามกฎเกณฑ์ที่องค์การได้วางไว้

3. ข่าวสารมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ข่าวสารการประชุม ข่าวการสัมภาษณ์ บุคคล ดีเด่น ข่าวการแข่งขันกีฬา ข่าวสังคมโดยทั่วไป เป็นข่าวที่จำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรและสร้างขวัญในการทำงานให้เกิดขึ้น

4. ข่าวสารนวัตกรรม ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในการ กำหนดนโยบาย แผนการทำงาน โครงการใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นข่าวสารที่บุคลากรควรจะได้ รับทราบและแสดงความคิดเห็น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ในแง่ของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับนั้น จะพิจารณาว่าข่าวสารที่ได้รับสอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากรภายในองค์การหรือไม่ ถ้าข่าวสารที่บุคลากรในองค์การได้รับสอดคล้องกับ ความต้องการก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่สอดคล้องกับความต้องการนั้น จะเป็นข่าวสารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับ ต่าง ๆ บุคลากรจะต้องได้รับข่าวสารต่าง ๆ เหล่านี้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ และการสร้างเป้าหมายของบุคลากรโดยข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ใน

องค์กรจะต้องกระจายหรือหมุนเวียนอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กร ในรูปของการบอกกล่าว การสั่งการและชี้แนะ (Thayer, 1968)

นอกจากข่าวสารที่ได้รับจะสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กร แล้ว เรื่องของระยะทางของการติดต่อสื่อสาร (Communication Distance) และทิศทางของการติดต่อสื่อสาร (Communication Direction) ก็เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารด้วย โดย Osmo A. Wiio and other (1980) ได้เสนอแบบจำลองดังต่อไปนี้

แบบจำลองความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับระยะทางและทิศทางของการติดต่อสื่อสาร

(The Distance – Direct Model of Organization – Communication)

ระยะทาง ของการ ติดต่อสื่อสาร	ไกล	-	+	-	-
	ใกล้	+	+	+	-
		ผู้ส่งสาร		ผู้รับสาร	

ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร

ระยะทางของการติดต่อสื่อสาร วัดได้จาก ความใกล้ – ความไกล

ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร วัดได้จาก ผู้ส่งสาร – ผู้รับสาร

ผู้ส่งสาร – ข่าวสารจะกระจายจากบุคลากรขององค์กร

ผู้รับสาร – ข่าวสารจะกระจายมายังบุคลากรขององค์กร

โดยมีคำอธิบายว่า

1. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และระยะทางของการส่งสารใกล้ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีมาก (+ +)

2. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร และระยะทางของการส่งสารใกล้ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะลดลง (+ -)

3. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และระยะทางของการส่งสารไกล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีอยู่บ้าง (- +)

4. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร และระยะทางของการส่งสารไกล ความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีมากที่สุด (- -)

นอกจากนั้น Osmo A. Wiio and other (1980 : 95) ได้เสนอแนวคิดในเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของเงื่อนไขต่าง ๆ (Contingencies) ที่แตกต่างกัน และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน

กันดังกล่าวนั้น เป็นเงื่อนไขที่เข้ากันได้หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารของบุคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 เงื่อนไข คือ

1. ผู้ส่งสาร ส่งสารไปยังผู้รับสารใกล้ตัว (Near – Sender Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้ส่งสาร ส่งสารไปยังผู้รับสารที่อยู่ภายในหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมคุ้นเคยที่สุด เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ และหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้ส่งสารจะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด

2. ผู้รับสาร รับสารจากแหล่งสารใกล้ตัว (Near - Receiver Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้รับสาร รับสารจากแหล่งที่อยู่ภายในหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมคุ้นเคยที่สุด เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ และหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้รับสารจะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารอยู่บ้าง แต่ก็ยังมีความพึงพอใจน้อยกว่าเงื่อนไขที่ 1

3. ผู้ส่งสาร ส่งสารไปยังผู้รับสารไกลตัว (Far – Sender Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้ส่งสาร ส่งสารไปยังผู้รับสารที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนนอกหน่วยงานสมาชิกอื่น ๆ และหัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้ส่งสารจะไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร แต่ยังไม่มากนัก

4. ผู้รับสาร รับสารจากแหล่งสารไกลตัว (Far – Receiver Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้รับสาร รับสารจากแหล่งที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนนอกหน่วยงานสมาชิกอื่น ๆ และหัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้ส่งสารจะไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด

จากแนวความคิดดังกล่าว เงื่อนไขที่บุคลากรมีทิศทางของการเป็นผู้ส่งสาร ส่งสารไปในระยะทางใกล้ เช่น เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมคุ้นเคยที่สุด เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ และหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ขณะเดียวกันความไม่พึงพอใจใน

การติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ในเงื่อนไขที่บุคลากรมีทิศทางเป็นผู้รับสาร รับสารจากระยะทางที่ไกล เช่น เพื่อนนอกหน่วยงาน บุคลากรอื่น ๆ และหัวหน้าอื่น ๆ

จึงอาจกล่าวได้ว่า บุคคลจะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เมื่อรับสารจากแหล่งสารที่อยู่ภายในหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง และจะมีความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เมื่อรับสารจากแหล่งที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของตน เช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรง (Yate M., Goldbaber G., Dennis H., and Richetto G., 1976) และโดยเฉพาะผู้เป็นหัวหน้าควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้ถาม แสดงความคิดเห็นเป็นการตอบโต้ได้ การทำเช่นนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในที่สุด (Pffner and Fels,) ขณะเดียวกันความถี่ของการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานในองค์การด้วย (Homan, 1950 : 247 และ Blau, 1954)

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ ซึ่งนักวิชาการทางการสื่อสารในองค์การหลายท่านได้ให้แนวคิดที่แตกต่างกันดังนี้

Thayer (1968) กล่าวว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ ประกอบด้วยมิติหลายชนิด โดยได้เสนอดัชนีชี้นำลักษณะของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารว่าต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การอธิบายนโยบายขององค์การให้พนักงานรับรู้
2. มีการแจ้งล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้พนักงานทราบ
3. เสรีภาพในการเสนอแนะของพนักงาน
4. การยอมรับและแสดงออกถึงความประทับใจในผลการปฏิบัติงานที่
5. ความเพียงพอของข่าวสารข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวกับพนักงานโดยตรง

Downs and Hazer (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530) ได้สร้างมาตรวัดความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction Survey) เรียกชื่อย่อว่า CSS เพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

1. ภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป เป็นคำถามที่สะท้อนถึงข่าวสารที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์การ

2. ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับสัมฤทธิ์ผลส่วนตัว งาน และวิธีที่เขาถูกยอมรับโดยองค์การ
3. การประสานหล่อหลอมทางองค์การ เป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคลกับข่าวสารข้อมูลที่เขาได้รับเกี่ยวกับองค์การและสิ่งแวดล้อมด้านงานปัจจุบัน
4. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้บังคับบัญชา
5. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร เป็นการสะท้อนถึงการติดต่อสื่อสารในระดับองค์การและส่วนตัว หรือขีดขั้นที่การติดต่อสื่อสารจูงใจและกระตุ้นพนักงานให้ประทับใจเป้าหมาย
6. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน
7. คุณภาพของสื่อ องค์ประกอบนี้สะท้อนถึงขีดขั้นที่ว่า พนักงานรับรู้รูปแบบหลักของการติดต่อสื่อสาร (บันทึกข้อความ, สิ่งตีพิมพ์) ว่าเป็นผู้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
8. การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเน้นการติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนั้น นักวิชาการสื่อสารยังได้สร้างแนวคำถามเพื่อวัดปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การ ประกอบไปด้วยลักษณะที่แตกต่างกันไป 6 ประการ ดังต่อไปนี้ (Wiio : 1978, Downs and Hazen : 1977, Beckstom : 1980 อ้างในสมยศ นาวิการ 2527)

1. ความพึงพอใจงานของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยเงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง และตัวงานความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของงานที่จะมีส่วนช่วยสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
2. ความพึงพอใจในความเพียงพอของข่าวสาร ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยระดับของความพึงพอใจ ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย เทคนิคใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารงานในอนาคตและผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับองค์การที่ได้รับ จึงมีความสำคัญต่อแนวความคิดของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์การ
3. ความพึงพอใจในความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ เช่น สถานที่ของการติดต่อสื่อสารควรจะถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น การบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมุ่งหมายของการปรับปรุงให้ดีขึ้น และกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจ ประเภทของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงถูกดำเนินการอย่างไร

การได้รับการบอกกล่าวเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวพันกับความพึงพอใจ การติดต่อสื่อสารขององค์กร

4. ความพึงพอใจในความมีประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ปัจจุบันดังกล่าวนี้ประกอบด้วย วิธีการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร เช่น หนังสือพิมพ์ บันทึกลงการณและเอกสารลายลักษณ์อักษรอื่น ๆ ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารเกี่ยวพันกับการมองของบุคคลว่าสื่อกลางขององค์กรถูกใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

5. ความพึงพอใจในคุณภาพของสื่อกลาง ปัจจุบันดังกล่าว ได้แก่ เอกสารลายลักษณ์อักษร ใช้ถ้อยคำดีแค่ไหน คุณค่าของข่าวสารที่ได้รับ และการมาถึงของข่าวสารอย่างทันท่วงที ปัจจุบันเหล่านี้มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคคลต่อการสื่อสารในองค์กร

6. ความพึงพอใจวิธีการติดต่อสื่อสารของเพื่อนร่วมงาน ปัจจุบันดังกล่าวนี้ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการอธิบายและการได้รับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ปัจจุบันเหล่านี้แสดงความหมายว่า ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารในองค์กร เกี่ยวกับความพึงพอใจความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น จะเกี่ยวข้องกับปริมาณของข่าวสาร ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร คุณภาพของสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและการติดต่อสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารองค์กรกับพนักงานในองค์กร

อย่างไรก็ตาม เมื่อก้าวถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ย่อมต้องนึกถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารจะได้รับ ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาตัวผู้รับสารที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร กริช สืบสนธิ (2525) ได้กล่าวไว้ว่า “เมื่อใดก็ตามที่ผู้ส่งสารมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของตนเอง จงเตือนตนเองไว้เสมอว่า อาจจะประสบความล้มเหลว ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของตนเอง มักจะตัดสินใจจากการที่ตนได้ติดต่อสื่อสารไปตามธรรมเนียม ความรู้สึก ทศนคติ และตัดสินใจด้วยตนเองว่า ได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจ การที่จะบอกว่าข่าวสารที่ส่งออกไปนั้นเป็นที่น่าพึงพอใจเพียงใด น่าจะกำหนดโดยผู้รับสาร” ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีภูมิหลังส่วนตัว วิชาชีพและตำแหน่งในองค์กรที่แตกต่างกัน จึงมีจุดในการพิจารณาและตีความหมายที่แตกต่างกันออกไปในขณะที่มีการส่งและรับสาร (Guetzknow, 1965)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นเรื่องของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ ว่าสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรหรือไม่ ถ้าข่าวสารที่บุคลากรได้รับมีความสอดคล้องกับความต้องการ บุคลากรของ

องค์กรก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และผู้วิจัยจะนำแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสารมาวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และยังสามารถนำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ประเมินผลความพึงพอใจ และยังสามารถนำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ประเมินผลความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อข้อมูลข่าวสารในองค์กรอีกด้วย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รัชฎา ปรีชาวุฒิ (2539) ศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่ากลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้คือการสื่อสารแบบบนลงล่าง ทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ในเรื่องโครงการปรับเปลี่ยนระบบงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง การสื่อสารในลักษณะแนวนอน ข้ามสายงาน และล่างขึ้นบนมีผลต่อการยอมรับการปรับเปลี่ยนระบบงานมาก และเพศ ระดับการศึกษา ความรู้ ทัศนคติมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในเชิงบวก

ทิพวรรณ ภาณุเวศ (2549) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดชมหาสาร พบว่า เมื่อได้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ประกอบกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทำให้ระยะเวลาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลรวดเร็วขึ้น การดำเนินงานมีความสะดวกมากขึ้น และเกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรที่ดีขึ้น เห็นได้จาก การที่เจ้าหน้าที่มีการสื่อสารกันมากขึ้น ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข ภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด นอกจากนั้นโครงสร้างภายในองค์กรยังมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้แต่ละหน่วยงานติดต่อสื่อสารและประสานงานกันได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิจัยที่เกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความรู้ ทัศนคติ และความพึงพอใจในการสื่อสาร

ดาริกา จารุวัฒนกิจ(2539) ศึกษาปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย) พบว่า รูปแบบการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบสองทาง พนักงานมีความพึงพอใจในการรับข่าวสารจากแหล่งข่าวสารของผู้บังคับบัญชาในลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษรและมีประกาศอย่างเป็นทางการ และองค์ประกอบด้านเพศและอายุไม่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงาน แต่ระยะเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ชาลิน นานา (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ : เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกันทางด้านช่องทางการสื่อสาร พบว่าการสื่อสารสองช่องทางทุกข้อมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารในทางบวก ทางด้านประเภทของการสื่อสารพบว่า การสื่อสารอย่างเป็นทางการส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารทางบวก ยกเว้นในเรื่องของการเข้าพบหัวหน้าในเฉพาะเรื่องงานและการพบปะหัวหน้าเฉพาะในเวลาทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงลบ ทางด้านทิศทางการสื่อสารพบว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนวนอน และการสื่อสารแบบข้ามสายงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร ส่วนบรรยากาศการสื่อสาร พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารด้วยเช่นกัน

กรชวัล หอมไกรลาศ (2540) ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม พบว่า รูปแบบการสื่อสารของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในความมั่นคงของงานมากที่สุด และยังพบว่าการสื่อสารแบบสองทางมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนการสื่อสารแบบเป็นทางการทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจน้อยที่สุด และสำหรับความแตกต่างของลักษณะทางประชากรทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน

ร.ต.อ.หญิง กาญจนา โฉมประเสริฐ (2540) ศึกษาการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลตำรวจ พบว่าพยาบาลประจำการมีการสื่อสารแนวนอนในระดับสูง มีความพึงพอใจในการสื่อสารระดับปานกลาง มีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง และมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง รูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และทั้ง 3 ตัวแปรสามารถร่วมกันทำงานความสามารถในการปฏิบัติงานได้

ณัฐวุฒิ นิทฤษฎ (2540) ศึกษาการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานในองค์การด้านไฟฟ้าในช่วงแปรรูปรัฐวิสาหกิจ พบว่า รูปแบบการสื่อสารของ กฟผ. และ กฟภ. ในช่วงแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่างกัน บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ กฟผ. และ กฟภ. ไม่ต่างกัน พนักงาน กฟผ. และ กฟภ. มีความเข้าใจเรื่องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในระดับ

ปานกลางและพนักงาน กฟผ. และ กฟภ. มีความพึงพอใจในการสื่อสารภายในองค์กรที่แตกต่างกันและมีความพึงพอใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

พิมพ์พันธุ์ ศรีพิพิธ (2540) ได้ศึกษาถึงการสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น พบว่า ภาพรวมการสื่อสารภายในองค์กรมักเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผ่านการประชุม และการส่งหนังสือเวียน โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์กร และเมื่อพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์กรก็ส่งผลให้มีความพึงพอใจในการทำงาน และเมื่อพนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจก็ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น

กัลยิมา ไตกะคุณะ (2541) ศึกษารูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสในประเทศไทย พบว่า พนักงานไทยที่ทำงานในบริษัททั้ง 3 ประเทศมีรูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศในการสื่อสาร และความยึดมั่นผูกพันในองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน รูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน และสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของพนักงานไทยที่ทำงานในบริษัททั้ง 3 ประเทศมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยที่ทำงานในบริษัททั้ง 3 ประเทศมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันยึดมั่นในองค์กร และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันยึดมั่นต่อองค์กร คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน รายได้ บรรยากาศการสื่อสาร และความพึงพอใจในการสื่อสาร

พิมพ์ภาภรณ์ สมเกียรติวีระ (2541) ศึกษาปริมาณข้อมูลข่าวสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโทรคมนาคมที่มีสำนักงานสาขาในต่างจังหวัด พบว่า พนักงานในบริษัทด้านโทรคมนาคมได้รับข่าวสารขององค์กรรวมทุกด้านในปริมาณน้อย พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ปริมาณข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่ได้รับมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีลักษณะทางประชากรต่างกันจะได้รับข้อมูลข่าวสารต่างกัน พนักงานที่มีลักษณะทางประชากรต่างกันมีความพึงพอใจในการสื่อสารต่างกัน และพนักงานที่มีลักษณะทางประชากรต่างกันจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

มนตรี สุดสม (2541) ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยทางการจราจรในจังหวัดภูเก็ต พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยเป็นการวางแผนในลักษณะบนลงล่าง และกลยุทธ์หลักที่ใช้ในการสื่อสารคือ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้, กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อชักจูงใจ นอกจากนี้ยังมีการนำแนวคิดการตลาดเพื่อสังคมมาใช้เพื่อทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงสื่อตลอดจนเกิดการยอมรับสื่อ และในการพัฒนากระบวนการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยทางการจราจรนั้น ต้องอาศัยการประสานข้อมูลที่ดีในการสื่อสารเป็นหลัก

ร.ต.หญิง นวพร ภัคดีสงคราม (2547) ศึกษาความคาดหวังและความพึงพอใจในการสื่อสารภายในกองบัญชาการกองทัพอากาศของข้าราชการกองทัพอากาศ พบว่าความคาดหวังในการเปิดรับข่าวสารกับพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารของข้าราชการกองทัพอากาศอยู่ในระดับต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจระบบข่าวสารและการเปิดรับข่าวสารอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในระดับสื่อสารภายในกองทัพอากาศกับพฤติกรรมการเปิดรับข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ ภายในกองทัพอากาศอยู่ในระดับต่ำ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านี้จะเห็นได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การต่าง ๆ เกิดความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่สิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คือการสื่อสารในองค์การ ที่จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์และรูปแบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานในองค์การเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง จึงเป็นที่น่าสนใจว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสารอย่างไรเพื่อที่จะสื่อสารให้พนักงานเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การประสบความสำเร็จ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนที่ 1 เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึกจากเอกสาร (Document Analysis) เพื่อนำเสนอข้อมูลในรูปแบบวิเคราะห์เชิงพรรณนา(Descriptive Analysis) และส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาความรู้ทัศนคติ และความพึงพอใจของพนักงานในธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีรายละเอียดทางด้านระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารที่โครงการปรับปรุงธนาคารนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร โดยทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำราวิชาการ รายงานประจำปีของธนาคาร ข้อมูลจาก Intranet ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) โดยผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเจ้าหน้าที่ระดับสูงผู้รับผิดชอบงานบริหารการเปลี่ยนแปลง และงานสื่อสารองค์กร ของธนาคาร ซึ่งสามารถให้ข้อมูลดังกล่าวได้ ดังรายชื่อต่อไปนี้

ตัวแทนผู้ให้สัมภาษณ์จากธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 3 ท่าน

1.คุณ ชญานทิพย์ ชูนิชชานนท์

ผู้จัดการสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร

2.คุณ ชีรภัทร โทนะพันธุ์

เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานสื่อสารองค์กร สำนักงานโครงการ ปรับปรุงธนาคาร-เลขาธิการ

3.คุณ พูล กระหม่อมเพชร

เจ้าหน้าที่วางแผนกลยุทธ์ สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร-วางแผนกลยุทธ์

ตัวแทนผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท The Boston Consulting Group(บริษัทที่ปรึกษาของธนาคารซึ่งให้คำแนะนำในเรื่อง การจัดตั้งโครงการปรับปรุงธนาคาร ตลอดจนให้คำแนะนำในเรื่อง การดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร)

1.เจ้าหน้าที่จาก The Boston Consulting Group

ประเด็นที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยในส่วนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมีการศึกษาจากทั้งเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) โดยได้ตั้งประเด็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ และรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ มีดังนี้

1. แนวคำถามสำหรับใช้สัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ชุด ดังนี้
 - 1.1 สำหรับผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในธนาคาร
 - 1.2 สำหรับหัวหน้าฝ่ายงานสื่อสารองค์กร
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับปรุงธนาคาร
 - 1.3 สำหรับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลวิธีการวางแผนดำเนินงานและการประเมินผลโครงการปรับปรุงธนาคาร
 - 1.4 สำหรับตัวแทนจากบริษัท The Boston Consulting Group
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลการวางแผนดำเนินงานและกำหนดกลยุทธ์
2. การจัดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์
3. การใช้เทปบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ออกเทปก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้มีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) โดยเริ่มจากการติดต่อขอสัมภาษณ์ นักร้องสัมภาษณ์และส่งแนวคำถามให้พิจารณาล่วงหน้า
2. จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การศึกษาเอกสารตำราวิชาการ รายงานประจำปี ข้อมูลจาก Intranet และ web site ของธนาคาร ที่มีความเกี่ยวข้องกับโครงการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของธนาคาร

การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) และข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสารมาวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในเชิงพรรณนา

ส่วนที่ 2 ศึกษาแบบการสื่อสารที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้สื่อสารในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน และศึกษาถึง ความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจ ของพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อ เรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ซึ่งมี รายละเอียด ดังนี้

การวิจัยส่วนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กับพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งสามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในสาขาต่าง ๆ จาก 320 สาขา โดยพนักงานทั้งหมดเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขา ในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้ค่าจากตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน + -5% จึงมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการสำรวจคือไม่น้อยกว่า 400 ชุด

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นในขอบเขตของการวิจัยว่า ผู้วิจัยจะศึกษาพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยเลือกสุ่มตัวอย่างแบบจัดกลุ่มตามลำดับชั้น (Multistage cluster sampling) โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. เลือกกลุ่มย่อยลำดับที่หนึ่ง (Primary sampling unit) โดยการแบ่งสาขาในกรุงเทพมหานครทั้งหมด ออกเป็นกลุ่มตาม “เขตพื้นที่” ซึ่งในกรุงเทพมหานครได้แบ่งเขตการปฏิบัติงานของสาขาออกเป็น 10 เขต โดยผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษาทุกเขตพื้นที่รวม 10 เขต
2. เลือกกลุ่มย่อยลำดับที่สอง (Secondary sampling unit) โดยการสุ่มจาก “สาขา” ของเขตทั้ง 10 เขต โดยจะมีการนำรายชื่อของสาขาขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงาน 10 คนขึ้นไปมาจับสลากเพื่อให้ได้สาขาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 สาขา ต่อเขต
3. เลือกกลุ่มย่อยลำดับขั้นสุดท้าย (Final sampling unit) โดยจะเก็บข้อมูลจากพนักงานของแต่ละสาขาจำนวนสาขาละ 10 คนอย่างเจาะจงตามคุณสมบัติที่ต้องการคือ ในแต่ละสาขาจะมีการเก็บข้อมูลจาก ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา และพนักงานระดับปฏิบัติการ ตามลำดับ

ตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานข้อที่ 1 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีการใช้รูปแบบการสื่อสารในเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ : ประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรตาม : รูปแบบการสื่อสาร

สมมุติฐานข้อที่ 2 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความรู้ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ : ประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรตาม : ความรู้

สมมติฐานข้อที่3 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมี ทักษะคิด ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ : ประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรตาม : ทักษะคิด

สมมติฐานข้อที่4 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความพึงพอใจ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ : ประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรตาม : ความพึงพอใจ

สมมติฐานข้อที่5 ความรู้และทักษะคิดของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

ตัวแปรอิสระ : ความรู้

ตัวแปรตาม : ทักษะคิด

สมมติฐานข้อที่6 ความรู้และความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

ตัวแปรอิสระ : ความรู้

ตัวแปรตาม : ความพึงพอใจ

สมมติฐานข้อที่7 ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

ตัวแปรอิสระ : ทักษะคิด

ตัวแปรตาม : ความพึงพอใจ

สมมติฐานข้อที่8 ความรู้ ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

ตัวแปรอิสระ : ความรู้

ตัวแปรตาม : ทักษะคิดและความพึงพอใจ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งจะมีทั้งคำถามปลายปิดและเปิด จำนวน 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากร ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน สาขาที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

ตอนที่3 คำถามเกี่ยวกับความรู้ ทักษะคติและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. การหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข เกี่ยวกับความถูกต้องของเนื้อหา การใช้ภาษา เพื่อนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม
2. การหาความเชื่อถือได้ (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดไปทดลองใช้กับพนักงานประจำสาขาของ ธนาคารไทยพาณิชย์ (จำกัด) มหาชน ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับตัวอย่างประชากรที่จะศึกษา และไม่ได้อยู่ในกลุ่มที่เลือกไว้ จำนวน 30 คน โดยนำส่วนของคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารความรู้ ทักษะคติ และความพึงพอใจ ความพึงพอใจ ของพนักงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มาหาค่าความเชื่อถือได้ โดยจะใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha Cronbach Coefficient) (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left\{ \frac{1 - \sum v_i}{vt} \right\}$$

เมื่อ α คือ ค่าความเชื่อถือได้

k คือ จำนวนข้อ

V_i คือ ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

V_t คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อ

ผลการหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม มีรายละเอียด ดังนี้

- 1.ความเชื่อถือได้ในส่วนของรูปแบบการสื่อสาร = .91
- 2.ความเชื่อถือได้ในส่วนของความรู้ ทักษะคติและความพึงพอใจของพนักงาน = .93

เกณฑ์การให้คะแนน

1. กำหนดเกณฑ์ในการวัดการใช้รูปแบบการสื่อสารไว้ ดังนี้

มากที่สุด	ระดับคะแนน	5
มาก	ระดับคะแนน	4
ปานกลาง	ระดับคะแนน	3
น้อย	ระดับคะแนน	2
น้อยที่สุด	ระดับคะแนน	1

กำหนดการแปลความหมายไว้ ดังนี้

ระดับคะแนน 1.00 – 1.50	หมายถึง	มีการใช้น้อยมาก
ระดับคะแนน 1.51 – 2.50	หมายถึง	มีการใช้น้อย
ระดับคะแนน 2.51 – 3.50	หมายถึง	มีการใช้ปานกลาง
ระดับคะแนน 3.51 – 4.50	หมายถึง	มีการใช้มาก
ระดับคะแนน 4.51 – 5.00	หมายถึง	มีความรู้มากที่สุด

2. กำหนดเกณฑ์ในการวัดความรู้ไว้ ดังนี้

มากที่สุด	ระดับคะแนน	5
มาก	ระดับคะแนน	4
ปานกลาง	ระดับคะแนน	3
น้อย	ระดับคะแนน	2
น้อยที่สุด	ระดับคะแนน	1

กำหนดการแปลความหมายไว้ ดังนี้

ระดับคะแนน 1.00 – 1.50	หมายถึง	มีความรู้น้อยมาก
ระดับคะแนน 1.51 – 2.50	หมายถึง	มีความรู้น้อย
ระดับคะแนน 2.51 – 3.50	หมายถึง	มีความรู้ปานกลาง
ระดับคะแนน 3.51 – 4.50	หมายถึง	มีความรู้มาก
ระดับคะแนน 4.51 – 5.00	หมายถึง	มีความรู้มากที่สุด

3. กำหนดเกณฑ์ในการวัดทัศนคติไว้ ดังนี้

มากที่สุด	ระดับคะแนน	5
มาก	ระดับคะแนน	4
ปานกลาง	ระดับคะแนน	3
น้อย	ระดับคะแนน	2

น้อยที่สุด ระดับคะแนน 1

กำหนดการแปลความหมายไว้ ดังนี้

ระดับคะแนน 1.00 – 1.50 หมายถึง มีทัศนคติเชิงลบมาก

ระดับคะแนน 1.51 – 2.50 หมายถึง มีทัศนคติเชิงลบ

ระดับคะแนน 2.51 – 3.50 หมายถึง มีทัศนคติปานกลาง

ระดับคะแนน 3.51 – 4.50 หมายถึง มีทัศนคติเชิงบวก

ระดับคะแนน 4.51 – 5.00 หมายถึง มีทัศนคติเชิงบวกมาก

4. กำหนดเกณฑ์ในการวัดความพึงพอใจไว้ ดังนี้

มากที่สุด ระดับคะแนน 5

มาก ระดับคะแนน 4

ปานกลาง ระดับคะแนน 3

น้อย ระดับคะแนน 2

น้อยที่สุด ระดับคะแนน 1

กำหนดการแปลความหมายไว้ ดังนี้

ระดับคะแนน 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ระดับคะแนน 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

ระดับคะแนน 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง

ระดับคะแนน 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

ระดับคะแนน 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

5. กำหนดเกณฑ์ให้ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทัศนคติและความพึงพอใจไว้ ดังนี้

ผู้วิจัยขออ้างอิงระดับคะแนน ในการวัดค่าความสัมพันธ์ ของวิเชียร เกตุสิงห์ (2538)

ระดับคะแนน 0.00 – 0.19 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

ระดับคะแนน 0.20 – 0.39 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ระดับคะแนน 0.40 – 0.59 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0.60 – 0.79 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ระดับคะแนน ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ พร้อมทั้งมีการบันทึกเทปและจดบันทึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน

แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งนัดวันรับแบบสอบถามคืน โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือน พฤศจิกายน – ธันวาคม 2550

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดโดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for WINDOWS ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

บรรยายข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อประมวลคำตอบจากแบบสอบถาม

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งตามสมมติฐาน ดังนี้

การทดสอบสมมติฐานจะมีการใช้ One-Way Anova เพื่อวัดการใช้รูปแบบการสื่อสาร ความรู้ทัศนคติ และความพึงพอใจ ของพนักงานที่จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson 's Product Moment Correlation Coefficient เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทัศนคติและความพึงพอใจ

การนำเสนอข้อมูล

- นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มารวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในเชิงพรรณนา
- นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาคำนวณและแปรผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS จากนั้น นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ในเชิงพรรณนาตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้พร้อมแสดงตาราง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ความรู้ ทักษะ และ ความพึงพอใจ ของพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อ เรื่องโครงการสร้าง ธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน รวมทั้งหาความสัมพันธ์ของความรู้ ทักษะและความพึงพอใจ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร โดยใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) โดยสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis) ของธนาคาร และใช้หลักการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อวัดความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งได้เสนอผลการวิจัย เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารที่โครงการปรับปรุงธนาคารใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 2 รูปแบบการสื่อสารที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้สื่อสารในเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจ ของพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อ เรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจ ของพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อ เรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารที่โครงการปรับปรุงธนาคารใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ในส่วนของกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นั้น แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 1 การดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร

จากการศึกษาโดยการวิเคราะห์จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์เริ่มจาก การที่ธนาคารได้มีนโยบายเปลี่ยนแปลงการบริหารภายในองค์กร โดยได้จัดตั้ง “โครงการปรับปรุงธนาคาร” หรือที่เรียกอีกชื่อว่า “Change Program” ขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 เพื่อดูแลเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยเฉพาะ ซึ่งโครงการปรับปรุงธนาคารก็จะมี “คณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร” เป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงาน พร้อมทั้งมีฝ่ายสื่อสารองค์กร ทำหน้าที่ดูแลในเรื่องของกลยุทธ์การสื่อสาร โดยผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลตามประเด็น ต่อไปนี้

- 1.วัตถุประสงค์ของโครงการปรับปรุงธนาคาร
- 2.การดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร
- 3.การประเมินผลโครงการปรับปรุงธนาคาร

1.วัตถุประสงค์ของโครงการปรับปรุงธนาคาร

จากการศึกษาและค้นคว้าข้อมูลพบว่า คณะกรรมการธนาคารได้มีการริเริ่มโครงการปรับปรุงธนาคารตั้งแต่ช่วงปลายปี พ.ศ.2543 ให้เป็นหน่วยงานที่ทำการปรับปรุงรากฐานของธนาคารอย่างต่อเนื่องในการพัฒนา จนสามารถนำไปสู่ความเป็นหนึ่ง ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นของระบบธนาคารพาณิชย์ และสามารถทำให้ธนาคารอยู่ในระดับแนวหน้าในทุก ๆ ด้าน โดยสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารนั้น เกิดจากวิกฤตการณ์ทางการเงินในช่วงปี พ.ศ.2540 – 2541 ซึ่งธนาคารได้ประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย จนกระทั่งช่วงปลายปี พ.ศ. 2543 ที่สภาวะเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว การแข่งขันของธนาคารพาณิชย์เริ่มสูงขึ้น ลูกคามีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น และเกิดการเปลี่ยนแปลงระเบียบต่างๆ เช่นมีการเน้นในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือธรรมาภิบาล การเน้นในเรื่องการดูแลความเสี่ยง และประกอบกับการที่ลูกค้า นักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ยังไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนของธนาคารหลังสภาวะเศรษฐกิจ ทางธนาคารจึงต้องทำโครงการปรับปรุงธนาคารเข้ามาทำให้ธนาคารเกิดความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เพื่อรับกับสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น

“ ทั้งลูกค้าและนักลงทุน เขาไม่ตื่นเต้นกับธนาคารไทยพาณิชย์เท่าไร เขาไม่เห็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนทางธุรกิจว่าเราเป็นเช่นไร ซึ่งเป็นภาพของเราในตอนนั้น และพนักงานก็ได้รู้สึกส่วนตัวเองทำดีที่สุดแล้ว เราจึงใช้โครงการปรับปรุงธนาคาร เป็นกุญแจเปิด สร้างโอกาสให้เราได้ปล่อย

พลังที่มหาศาลที่ซ่อนเร้นออกมา สร้างความแตกต่างให้ธนาคารไทยพาณิชย์ สร้างความแตกต่างให้กับสังคมและประเทศชาติ “

(ชฎาณัติพิชัย ชูวณิชชานนท์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

เมื่อธนาคารต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนภายในองค์กร และได้มีการตัดสินใจร่วมกันว่าจะทำโครงการปรับปรุงธนาคารนั้น ทางธนาคารก็ได้มีการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับสูงของธนาคารเพื่อปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ถึงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น และได้ข้อสรุปว่าจะต้องจ้างบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาดูแลในเรื่องนี้ จึงได้ติดต่อไปยังบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศหลายแห่ง โดยมีการตั้งโจทย์ เกี่ยวกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร เพื่อให้บริษัทเหล่านั้นนำเสนอแนวคิด และวิธีการดำเนินงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้แก่ธนาคาร และหลังจากนั้นก็ได้มีการคัดเลือกบริษัทที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของธนาคารได้ดีที่สุดมาร่วมงาน

“ตอนที่ธนาคารเข้ามาติดต่อให้เราทำ Project นี้ เราก็ทราบมาว่าธนาคารเองได้ติดต่อไปยัง Agency อื่นๆ ด้วย และจากข้อมูลที่เราได้รับมา เรายุ่เองก็ต้องกลับมาทำการบ้านให้ดีที่สุด เริ่มต้นวางแผนตามโจทย์นั้น ๆ ซึ่งก็คือสร้างความเปลี่ยนแปลง เราคิดว่าเราก็ต้องมีแนวทางที่ชัดเจนว่าเราจะสร้างโครงการปรับปรุงธนาคารขึ้นมาทำไม สร้างขึ้นมาเพื่อเพื่ออะไร แล้วเราก็กำหนดแนวคิด วิธีคิด ไปจนถึงการดำเนินงาน ของเรารออกมาเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับของธนาคาร ก็ปรากฏว่าธนาคารพอใจ เราก็ได้ทำ Project นี้

(เจ้าหน้าที่จาก บริษัท The Boston Consulting Group สัมภาษณ์ วันที่ 4 มกราคม 2551)

หลังจากที่ธนาคารสามารถคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาได้แล้วนั้น ในส่วนของขั้นตอนถัดมา ธนาคารต้องการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการปรับปรุงธนาคารให้ชัดเจน โดยที่ผ่านมาจากผู้บริหารระดับสูง ได้มีการวางกรอบกว้าง ๆ สำหรับโครงการปรับปรุงธนาคารไว้ จึงต้องนำกรอบความคิดดังกล่าวมาสรุปให้ชัดเจนเพื่อให้องค์กรเกิดการคิดใหม่และทำใหม่ เกิดความเข้มแข็ง และต้องพร้อมที่จะสามารถปรับตัวได้ในทุกยุคทุกสมัยเมื่อเกิดความจำเป็น

“ การกำหนดวัตถุประสงค์ เรื่องนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะว่าการปรับปรุงธนาคารจริงๆ แล้วเป็นการปรับปรุงคุณภาพของพนักงาน ปรับปรุงวิธีการทำงานโดยอาศัยเทคโนโลยีมากขึ้น อาศัยความรู้ ความสามารถ เป็นการปรับปรุงในทุกๆ ด้าน เพราะถ้าเราไม่ปรับปรุงให้ธนาคารมีประสิทธิภาพ เป็นธนาคารที่มีผลกำไรเป็นที่พอใจของผู้ถือหุ้น เป็นธนาคารที่ทำงานแล้วสนุกเป็น

ที่พึงพอใจของพนักงาน เป็นธนาคารที่ให้บริการที่ดีกับลูกค้าเป็นที่น่าพอใจเราก็ไม่มีทางที่จะสู้กับธนาคารอื่นๆ ได้ โดยเฉพาะธนาคารที่มาจากต่างประเทศ”

(ชฎาณัติพิทย์ ชูวณิชชานนท์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

จากความคิดดังกล่าวจึงทำให้เกิดเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการปรับปรุงธนาคาร ซึ่งก็คือ “เพื่อปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ในทุก ๆ ด้าน” และเมื่อได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของโครงการแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการนำวัตถุประสงค์ไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งก็คือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการทุกด้านใหม่ทั้งหมด ให้มีความล้ำหน้า มีความเข้มแข็ง สามารถเป็นผู้นำในธุรกิจธนาคารได้

“เราต้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ โดยปรับกันในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้าง กระบวนการ และขั้นตอนการทำงาน ระบบงานต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์การ แม้กระทั่งการปรับพฤติกรรมคนในองค์กร ทั้งนี้ ก็เพื่อให้มั่นใจว่าเราจะสามารถยืนหยัดการเป็นผู้นำได้ในทุกสนามที่เราเข้าร่วมการแข่งขัน “

(ชฎาณัติพิทย์ ชูวณิชชานนท์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

เมื่อได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของธนาคารตามมา เพื่อเป็นเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งวิสัยทัศน์ (Vision) ของธนาคาร คือ เราจะจะเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน เลือกรับ (To be the Bank of Choice) ต่อมาก็ได้มีการเพิ่มเติมวิสัยทัศน์เป็น เราจะจะเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก และในการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าวได้นั้น เรามีพันธกิจ (Mission) ที่สำคัญคือ การก้าวเป็น The Premier Universal Bank in Thailand คือ เป็นธนาคารชั้นนำที่ให้บริการที่หลากหลาย ครบวงจร โดยมุ่งเน้นทุกกลุ่มลูกค้าหลัก นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย มีคุณภาพชั้นเลิศ ตรงต่อความต้องการของลูกค้า จึงทำให้ทั้งหมดกลายมาเป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดโครงการปรับปรุงธนาคาร

2. การดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร

หลังจากที่คณะกรรมการได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคารเรียบร้อยแล้ว ในขั้นตอนของการดำเนินงานนั้นทางคณะกรรมการก็ได้มีการหารือกับบริษัทที่ปรึกษาเพื่อเริ่มต้นการดำเนินโครงการปรับปรุงธนาคารว่าขั้นตอนต่อไปควรเป็นอย่างไร ควรวางแผนดำเนินการกันอย่างไร

จากผลการวิเคราะห์ของบริษัทที่ปรึกษา ประกอบกับการพิจารณาเพิ่มเติมของ คณะกรรมการธนาคารเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการแก้ไขปรับปรุง ตลอดจนสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นใน โครงการปรับปรุงธนาคาร ทำให้เกิดเป็นโครงร่างของ โครงการปรับปรุงธนาคารขึ้น จากนั้นจึงนำ ข้อเสนอที่ได้มาวางแผนกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และในส่วนของกระบวนการ บริหารการเปลี่ยนแปลงที่นำมาใช้ภายในธนาคารนั้น พบว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มี ขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ในขั้นตอนนี้ทางโครงการปรับปรุงธนาคาร หลังจากที่เราบรรลุถึงปัญหา และความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแล้ว ก็จะต้อง มีการสื่อสารถึงสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานในส่วนต่าง ๆ ทราบ เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็น ที่จะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะการสื่อสารให้พนักงานทราบถึง วัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พร้อมทั้งการแนะนำให้พนักงานมีการเตรียม ตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และโครงการปรับปรุงธนาคารต้องหาวิธีในการปรับเปลี่ยน วิธีการปฏิบัติงานใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินงานในกระบวนการละลายพฤติกรรม มี ดังนี้

- มีการวางแผนในการสื่อสารและแผนการผลิตสื่อเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงให้พนักงานทราบ
- มีการส่งสื่อประชาสัมพันธ์ ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมทั้งขอความร่วมมือผู้บริหารของ หน่วยงานนั้น ๆ ในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารจากสื่อที่ส่งไปแก่บุคลากรในหน่วยงาน
- มีการวางแผนการดำเนินงานในระยะเริ่มต้น ได้แก่ การเตรียมจัดกิจกรรมอบรมให้ ความรู้พื้นฐานแก่พนักงาน และการประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อแจ้งนโยบายของทางธนาคารให้ ทราบ

2. ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (Changing) ในขั้นตอนนี้ ทั้งทางโครงการปรับปรุงธนาคาร และบริษัทที่ปรึกษาจะต้องมีการหารือกันถึงแนวทางการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น ซึ่งได้แก่ การจัดตั้ง หน่วยงานที่จะเข้ามาดูแลเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการดำเนินงาน และโครงการ ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยในขั้นตอนนี้จากการหารือจึงได้ข้อ สรุปว่า จะมีการจัดตั้งหน่วยงานที่เรียกว่า “สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร” ขึ้นในอนาคต เพื่อดูแลการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด และเมื่อได้ข้อสรุปดังกล่าวขึ้นมาก็จะต้องมีการ สื่อสารถึงสิ่งที่กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นให้พนักงานทราบด้วย

การดำเนินงานในกระบวนการระยะกำลังเปลี่ยนแปลง

- มีการประเมินความรู้ และการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสื่อที่ส่งออกไปในช่วงแรก โดย วิธีการใช้แบบสอบถามส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

- มีการจัดสรรและคัดเลือกบุคลากร สำหรับปฏิบัติงานใน “สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร” ซึ่งมีนโยบายที่จะจัดตั้งขึ้นในโครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 2
- มีการวางแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับโครงการนำร่องที่จะจัดตั้งขึ้น โดยมีการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานของโครงการขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติจริง
- มีการวางแผนการสื่อสารเรื่องโครงการต่าง ๆ ไปยังพนักงานตลอดจนวางแผนการจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานควบคู่ไปด้วย

3.การรวมตัวของพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ในขั้นตอนนี้จะเป็นการผลักดันให้พนักงานของธนาคารได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดยจะทางโครงการและบริษัทที่ปรึกษา มีความคิดเห็นร่วมกันว่า จะมีการแบ่งการดำเนินงานของโครงการในภาพรวมเป็น 3 ระยะ และเริ่มดำเนินโครงการย่อย ๆ เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินงานในแต่ละส่วนของธนาคาร และจะให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในแต่ละโครงการ ซึ่งจะทำให้พนักงานเริ่มมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

การดำเนินงานในกระบวนการรวมตัวของพฤติกรรมใหม่

- มีการวางแผนการดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคารทั้ง 3 ระยะ โดยเป็นการประมาณการถึงขนาดตข่างหน้าของโครงการปรับปรุงธนาคารทั้งว่าในแต่ละ ระยะ จะมีการจัดตั้งโครงการใดเพิ่มเติมขึ้นมาบ้าง และจะสื่อสารกับพนักงานอย่างไร
- มีการดำเนินงานของโครงการจริง ซึ่งเป็นโครงการนำร่อง ที่เน้นในการวางรากฐานของการพัฒนาองค์กร
- มีการวางแผนระยะเวลาการเผยแพร่สื่อของโครงการปรับปรุงธนาคารอย่างต่อเนื่องและชัดเจน ทั้งวารสาร DVD VCD และรายการทางเว็บไซต์ เพื่อที่จะสามารถให้ข้อมูล ข่าวสารได้อย่างต่อเนื่อง
- มีการจัดกิจกรรมอบรม และประชุม พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานโครงการ และผู้บริหารระดับสูง อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีโครงการและกิจกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น
- มีการประเมินผลของหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับรับนโยบายของโครงการปรับปรุงธนาคารไปปฏิบัติ เพื่อที่จะได้ทราบว่าแต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามนโยบายหรือไม่ อย่างไร ตลอดจนเพื่อจะได้ทราบถึงผลของการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ ด้วย โดยจะประเมินผลงานออกมาเป็นคะแนนด้านการดำเนินงานของสาขา

เมื่อได้มีการกำหนดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือการดำเนินงานตามกระบวนการที่วางไว้ โดยเริ่มจากการจัดตั้ง “ทีมงานโครงการปรับปรุงธนาคาร” และได้มีการพัฒนาทีมงานดังกล่าวขึ้นเป็น “สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร” ตามลำดับ

“เรามองว่าหากต้องการให้เกิดโครงการปรับปรุงธนาคารขึ้น เราก็ต้องหาทีมงานที่จะเข้ามาทำงานตรงนี้ก่อน เพราะเมื่อเรามีทีมงาน มีที่ตั้งของหน่วยงาน การกระจายหน้าที่และการทำงานก็จะง่ายขึ้น ก็เลยเกิดเป็นที่มาของสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร ซึ่งหน่วยงานนี้เองที่จะต้องส่งต่อเรื่อง Project ต่าง ไปยังพนักงานทั้งหมดให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในธนาคาร ”

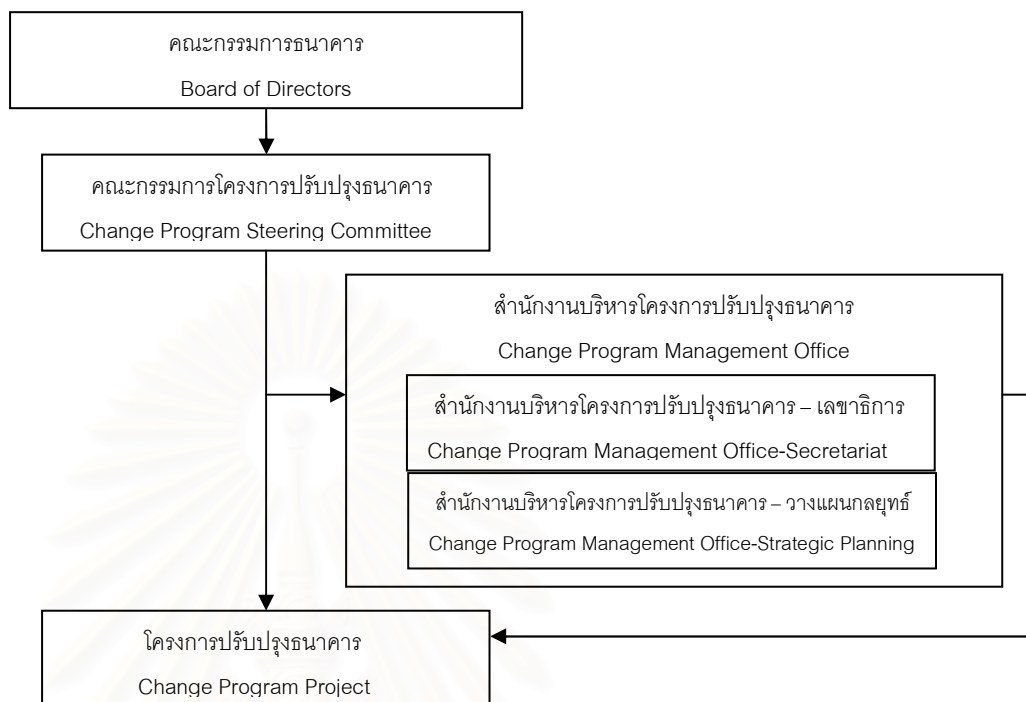
(ชญาณทิพย์ ชูณิษชานนท์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

ในช่วงแรกที่มีการจัดตั้งทีมงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร ก็เป็นเพียงการดึงพนักงานบางส่วนจากฝ่ายสื่อสารองค์กร และฝ่ายคุณภาพมาตรฐานเข้ามาทำหน้าที่วางกลยุทธ์ และสื่อสารเรื่องของโครงการไปยังพนักงาน โดยมีคณะกรรมการบริหารของธนาคารเป็นผู้ควบคุมดูแล แต่เมื่อโครงการปรับปรุงธนาคารเริ่มดำเนินการเข้าสู่ระยะที่ 2 คณะกรรมการเริ่มมองเห็นว่าขอบเขตของงานและความรับผิดชอบในโครงการต่าง ๆ เริ่มสูงขึ้น จึงคิดว่าควรมีการปรับปรับโครงสร้างตลอดจนเพิ่มเติมพนักงานที่เข้ามาดูแลโครงการปรับปรุงธนาคาร เพื่อให้มีการดูแลอย่างทั่วถึง ดังนั้นจึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะปฏิบัติงานของโครงการปรับปรุงธนาคารขึ้น ในปี พ.ศ. 2548

“พอเข้าสู่ Change Program 2 โครงการต่าง ๆ เริ่มเยอะขึ้น ก็ต้องมาหารือกันว่าจะทำอย่างไรให้เราสามารถดูแลโครงการได้อย่างทั่วถึง ทำให้งานเสร็จเร็วและมีประสิทธิภาพ และก็ได้ข้อสรุปร่วมกันคือ ควรตั้งคณะกรรมการมาดูแลโครงการและควรปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานนี้เสียใหม่”

(ชญาณทิพย์ ชูณิษชานนท์)

โครงสร้างการบริหารงานปรับปรุงธนาคาร



โดยแต่ละหน่วยงานมีองค์ประกอบและความรับผิดชอบ ดังนี้

คณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program Steering Committee)

คณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคารนั้น ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งจะประกอบไปด้วย ประธานกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารสูงสุดของกลุ่มงาน แต่ละด้านของธนาคาร เพื่อทำหน้าที่บริหารโครงการ โดยมีการประชุมเดือนละ 2 ครั้ง และเมื่อมีวาระเร่งด่วน

หน้าที่หลักของคณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร คือ

1. กำหนดแนวทางและผลักดันให้มีการดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ ได้สำเร็จ
2. แก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานลุล่วง
3. ให้การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ รวมถึงทรัพยากรที่ต้องการ
4. ติดตามความคืบหน้าโครงการและผลการดำเนินงานหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ

สำนักงานบริหารโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program Management Office)

สำนักงานบริหารโครงการปรับปรุงธนาคาร ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร มีหน้าที่หลักคือ สนับสนุนเพื่อให้การดำเนินการของโครงการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จ โดยมีบทบาทในการบริหารโครงการ ดังนี้

1. ดูแลให้กระบวนการบริหารงานโครงการต่าง ไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด

2. ติดตามสถานะความคืบหน้า และการใช้ทรัพยากรของโครงการ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ หากโครงการเริ่มมีปัญหา ต้องส่งสัญญาณเตือนไปยังคณะกรรมการโครงการ ปรับปรุงธนาคาร เพื่อหาทางป้องกันและแก้ไข
3. ให้ความช่วยเหลือแก่โครงการและประสานงานต่าง ๆ ระหว่างโครงการ เช่น การจัดหาสถานที่และอุปกรณ์เครื่องใช้ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายต่าง ๆ
4. ร่วมกับหน่วยงานสื่อสารองค์การ จัดให้มีการสื่อสารภายใน ผ่านสื่อและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจภายในองค์การเกี่ยวกับ โครงการปรับปรุงธนาคาร ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสร้างความเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ
5. ประสานงานกับหน่วยงานสื่อสารองค์การ และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ ให้การเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์การแก่บุคคลภายนอก
6. จัดให้มีการสำรวจความคิดเห็น เพื่อการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของโครงการ ภายในหน่วยงานของสำนักงานบริหารโครงการปรับปรุงธนาคาร ได้แบ่งออกเป็น 2 หน่วยงาน คือ
 1. สำนักงานเลขานุการ (Secretariat Office)
 2. สำนักงานวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Office)

สำนักงานเลขานุการ (Secretariat Office) แบ่งออกเป็น 2 หน่วยงานย่อยภายใน ดังนี้

1. สนับสนุนโครงการ (Project Support) มีหน้าที่คือ
 - 1.1 จัดทำรายงานและติดตามความคืบหน้าสถานะการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ
 - 1.2 จัดเตรียมการประชุม ดูแลสถานที่ และจัดเตรียมรายงานการประชุมของ คณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร
 - 1.3 กำหนดกลยุทธ์การสื่อสารและจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์โครงการผ่านช่องทางต่าง ๆ
 - 1.4 วางแผนและจัดเตรียมการอบรม หลักสูตรต่างๆ
 - 1.5 ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร
 - 1.6 ช่วยงานการจัดประชุมสัมมนาต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร
 - 1.7 ประสานงานและติดตามสถานะการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ภายใต้โครงการปรับปรุงธนาคาร
 - 1.8 ประสานงานการจัดการอบรมหลักสูตรบริหารโครงการ
2. สนับสนุนงานบริหาร (Administrative Support) มีหน้าที่คือ
 - 2.1 ควบคุมและจัดทำงบประมาณของโครงการปรับปรุงธนาคาร และของสำนักงานบริหารโครงการปรับปรุงธนาคาร
 - 2.2 ตรวจสอบรายการทางการเงินของธนาคาร

2.3 งานด้านสนับสนุน

2.4 ให้ความช่วยเหลือ แก้ปัญหา และประสานงานระหว่างโครงการ

2.5 ร่วมจัดการ Change Program Workshop และจัดงานการประชุม Strategic Planning

สำนักงานวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มีหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำและประสานงานการจัดทำแผนธุรกิจประจำปีของธนาคารและนำเสนอแผนธุรกิจ คณะกรรมการต่าง ๆ
2. ติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน (ร่วมกับกลุ่มการเงิน) และนำเสนอต่อ คณะกรรมการกลยุทธ์และติดตามผล
3. สนับสนุนการประชุมของคณะกรรมการกลยุทธ์และติดตามผลและการสื่อสารกลยุทธ์ของ ธนาคาร
4. รongรับงานมอบหมายพิเศษที่หน่วยงานบริหารกลยุทธ์ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารของ ธนาคาร
5. สนับสนุนงานบริหารโครงการและงานอื่น ๆ ของสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร

เมื่อได้มีการจัดตั้งสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคารเรียบร้อยแล้ว ก็ได้มีการวิเคราะห์ถึง สิ่งที่โครงการปรับปรุงธนาคารจะต้องทำการปรับปรุง โดยจุดเริ่มต้นของการดำเนินโครงการ ปรับปรุงธนาคารคือ การให้บริษัทที่ปรึกษาเข้ามาประเมินงานธนาคารในทุกด้าน แบบ 360 องศา เพื่อพิจารณาอะไรเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ควรแก้ไขปรับปรุง

“โดยทั่วไปเวลาทำงาน เราก็จะมีวิธีวิเคราะห์ห้วงการนั้น ๆ ด้วย กรอบของเรา จะทำให้ เราทราบเรามีเวลาในการทำ Project นานแค่ไหน พนักงานในองค์กรให้ความร่วมมือกันหรือไม่ หัวหน้าและลูกน้องมีสัญญาณร่วมกันในการสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือไม่ องค์กรมีความ พยายามในการที่จะเปลี่ยนแปลงแค่ไหน เมื่อเรารู้ตรงนี้เราก็จะ Plan เกี่ยวกับ Project ต่าง ๆ ได้ ง่ายขึ้น”

(เจ้าหน้าที่จาก บริษัท The Boston Consulting Group สัมภาษณ์ วันที่ 4 มกราคม 2551)

หลังจากนั้นทางโครงการปรับปรุงธนาคารก็ได้มีการกำหนดถึงประเด็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ภายใต้งค์การ คือ Strategies, Structure และ System ในขั้นตอนถัดมาก็เป็นการสร้างกรอบ ขึ้นมาว่าในแต่ละประเด็นจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

Strategy: ต้องมีความชัดเจนองค์การว่าต้องการจะเป็นอะไร

Structure: ต้องการจัดระบบโครงการการทำธุรกิจให้เป็นอย่างไร

System: ต้องปรับปรุงระบบงานและระบบ IT อย่างไร ให้เพียงพอและใช้การได้ในการทำธุรกิจแบบใหม่

“เมื่อสรุปได้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร คราวนี้ก็ต้องมาดูอีกกว่าใน 3 ประเด็นนั้น เราจะเข้าไปทำอะไรกับแต่ละประเด็นบ้าง ก็ต้องประชุมร่วมกันกับบริษัทที่ปรึกษาอีกครั้งว่าสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือรายละเอียดการปรับปรุงของทั้ง 3 ประเด็นนั้นคืออะไร จนได้ข้อสรุปออกมาอย่างชัดเจนว่าเราจะทำอะไรกันบ้าง”

(ชญาภทิพย์ ชูณิษขานนท์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

Strategy สิ่งที่ต้องการปรับปรุงคือ

- การมุ่งสู่ธุรกิจ Retail ระดับสากล
- การสร้างความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นกับลูกค้า
- การสร้างความพร้อมในการให้บริการลูกค้าธุรกิจ SME
- การเสริมสร้างกระบวนการจัดการหนี้ที่มีปัญหา

Structure สิ่งที่ต้องการปรับปรุงคือ

- แบ่งแยกธุรกิจให้ชัดเจนระหว่าง Consumer กับ Corporate/SME
- แบ่งแยกการดำเนินการระหว่างระหว่างหนี้ปกติกับหนี้มีปัญหา
- แบ่งแยกหน้าที่ระหว่าง Credit Sale และ Credit Risk

System สิ่งที่ต้องการปรับปรุงคือ

- สร้างระบบทางการเงินที่เข้มแข็ง
- สร้างระบบงานการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ
- เสริมสร้างระบบงาน IT ที่มีประสิทธิภาพ
- รวมศูนย์งานปฏิบัติการเข้าด้วยกัน

เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ออกมาแล้วคณะกรรมการและบริษัทที่ปรึกษาก็ต้องหารือกันอีกครั้ง ถึงแนวทางการดำเนินงานในอนาคตว่าจะมีระยะเวลาในการดำเนินงานเท่าไร และขอบเขตการดำเนินงานเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อเป็นการตีกรอบในการปฏิบัติงานไว้คร่าว ๆ เพื่อให้เห็นถึงขอบเขตและจุดหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน และก็ได้ข้อสรุปว่า จะมีการแบ่งการดำเนินงานของโครงการเป็น 3 ระยะ ซึ่งผู้วิจัยจะขอนำเสนอการดำเนินงานของโครงการปรับปรุง

ธนาคารทั้ง 3 ระยะเวลาตามการดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร และในแต่ละระยะก็จะมีโครงการย่อย ๆ ดังนี้

โครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 1 หรือ “Change Program I” คือช่วงเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 – 2546 มีนโยบายคือ “การวางรากฐานสู่การเติบโต” (Building Foundation for Future Success) ซึ่งถือเป็นช่วงของการเริ่มต้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นที่การวางรากฐานที่แข็งแกร่งเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคตของธนาคาร และมุ่งเน้นเรื่อง “การวางรากฐานสู่อนาคต” โครงการในระยะนี้ส่วนใหญ่เป็นโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงระบบงานหลักของธนาคารด้วย นอกจากนี้ธนาคารยังได้มีการปรับองค์การและกระบวนการทำงานในกลุ่มลูกค้าธุรกิจ ทั้งลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดย่อม ปรับเปลี่ยนระบบงานในด้านกลุ่มงานสนับสนุนและวิธีการบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยในช่วงโครงการปรับปรุงธนาคาร ระยะที่ 1 ช่วงปี พ.ศ. 2544 ธนาคารมีการวางแผนโครงการเบื้องต้นในการพัฒนาโครงการ ขึ้นมา 8 โครงการ ดังนี้ (รายงานประจำปี 2544 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2544)

- 1.โครงการปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขา (Branch Redesign) เป็นการพัฒนารูปแบบสาขา และเครือข่ายสาขา ให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างครบวงจร ในขณะที่ต้นทุนการดำเนินงานลดลง
- 2.โครงการวางกลยุทธ์การขายลูกค้ารายย่อยเชิงรุก (Retail Sales Stimulation) เป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพการขายของพนักงาน ให้สามารถขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารแก่ลูกค้ารายย่อยได้
3. โครงการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการลูกค้าธุรกิจ (Corporate & SME Business Model) เป็นการวางกลยุทธ์เชิงธุรกิจในรูปแบบใหม่ เพื่อให้สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสามารถทำธุรกิจกับลูกค้ารายใหญ่และลูกค้า SME ได้
- 4.โครงการปรับกระบวนการสินเชื่อ (Credit Process Redesign) เป็นการปรับปรุงกระบวนการอนุมัติสินเชื่อ ให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.โครงการปรับกระบวนการแก้ไขสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Credit Workout Enhancement) เป็นการปรับปรุงกระบวนการในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 6.โครงการปรับปรุงงานด้านสนับสนุนองค์การ (Corporate Function Redesign) เป็นการปรับปรุงงานในด้าน ทรัพยากรบุคคล การเงิน และบริหารความเสี่ยง ให้ทั้ง 3 ด้านมีศักยภาพใน

การดำเนินงานในส่วนของตนเองเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะสามารถสนับสนุนการทำธุรกิจของธนาคารในอนาคต

7.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Building IT Effectiveness) เป็นการสร้างระบบประเมินความเหมาะสมในการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีการจัดสรรทรัพยากรที่ดี รองรับความต้องการทางธุรกิจในอนาคตได้

8.โครงการปรับปรุงรูปแบบการปฏิบัติงาน (Operation Process Redesign) เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนลง และลดต้นทุนในการดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หลังจากที่มีการวางแผนโครงการเบื้องต้นทั้ง 8 โครงการในปี พ.ศ. 2545 ไปแล้ว การดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร ระยะที่ 1 ก็ยังดำเนินต่อไป โดยทางโครงการก็ยังได้ คิดค้นกลยุทธ์การพัฒนาธนาคารในรูปแบบใหม่ ๆ จนเกิดเป็นโครงการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ในปี พ.ศ. 2545 ดังนี้ (รายงานประจำปี 2545 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2545)

1.โครงการพัฒนาองค์การและการบริหารงาน (Development & Management) ในระยะแรกนี้ธนาคารเน้นการพัฒนาในเรื่องการให้บริการลูกค้า Corporate และลูกค้า SME โดยเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้ามากขึ้นและให้บริการที่หลากหลายขึ้น เช่น โครงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำธุรกิจด้าน Corporate และ SME ให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น พร้อมทั้งการจัดตั้งหน่วยงาน “สำนักงานธุรกิจ” ขึ้น จำนวน 40 แห่ง เพื่อรองรับลูกค้าในกลุ่มดังกล่าว และยังรวมไปถึงโครงการบริหารความเสี่ยงและบริหารหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ที่ทางธนาคารหันมาให้ความสนใจมากขึ้น

2. โครงการพัฒนาระบบงานสาขาและเครือข่ายของธนาคาร (Branch Processing Network) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น ทางธนาคารได้นำระบบงานที่ชื่อว่า “RB FRONT” มาใช้ในการให้บริการลูกค้าที่สาขาของธนาคารทั่วประเทศ โดยระบบดังกล่าวทำให้การปฏิบัติงานในสาขาล่องตัวมากขึ้น และยังให้บริการแก่ลูกค้าได้เกือบทุกประเภทในจุดเดียว เช่น การฝาก ถอน และชำระค่าบริการต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มจำนวนสาขาในประเทศ เพื่อรองรับการใช้บริการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย

3.การพัฒนาบุคลากร (On the job training) ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของธนาคารเสมอมา โดยมีการจัดการฝึกอบรม “On the job training” เพื่อเป็นการอบรมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในงานของตนเองมากขึ้น และส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงการพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าธนาคารมีการพัฒนาโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคารอย่างต่อเนื่องใน 2 ปีแรก และเพื่อให้การพัฒนาในระยะแรกเกิดประสิทธิภาพที่ดี ทางโครงการปรับปรุงธนาคารจึงได้ วางแผนโครงการใหม่ ๆ ขึ้นมาในปี พ.ศ. 2546 ซึ่งถือได้ว่าเป็นปีสุดท้ายของโครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 1 โดยโครงการหลัก ๆ ที่เกิดขึ้น มีดังนี้ (รายงานประจำปี 2546 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2546)

1. **โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรด้านลูกค้าบุคคล (Retail Bank Reorganization)** เป็นการปรับปรุงโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงานที่ดูแลลูกค้าบุคคลของธนาคาร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่สูงขึ้นและมีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น
2. **โครงการปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขา (Physical Branch Redesign)** เป็นการปรับเปลี่ยนรูปลักษณะของสาขาให้มีความทันสมัย สามารถให้บริการลูกค้าได้มากขึ้น มีพื้นที่ในการให้บริการที่สะดวก กว้างขวาง นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงรูปแบบของทุก ๆ สาขาให้มีลักษณะที่เหมือนกัน เพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของธนาคาร
3. **โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานของสาขา (Retail Process Redesign)** เป็นความพยายามของธนาคารที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักของสาขา โดยมีจุดประสงค์คือ การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดการซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ปรับกระบวนการปฏิบัติงานให้มีความซ้ำซ้อนโดยอาศัยระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ซึ่งหลังเสร็จสิ้นโครงการนี้พบว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. **โครงการ จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้าไทยพาณิชย์ (Easy Call Center)** มีการจัดตั้งศูนย์บริการลูกค้าธนาคารไทยพาณิชย์ ให้บริการด้านข้อมูลต่าง ๆ แก่ลูกค้า โดยผ่านเครื่องรับอัตโนมัติ หรือพนักงาน ที่หมายเลขโทรศัพท์ 02-777-777 เพื่อให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง
5. **โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (New Product and New Service)** โครงการนี้เป็นการพัฒนาภาพรวมของผลิตภัณฑ์ทางธนาคารให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น เช่น การจัดตั้งศูนย์บริการทางธุรกิจ, การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์สินเชื่อของธนาคาร และ พัฒนาผลิตภัณฑ์ประเภทเงินออมของธนาคารให้มีความน่าสนใจมากขึ้น

“สำหรับ Change Program I ในช่วงแรกเราอยากให้เห็นฐานแน่นเสียก่อน โครงการส่วนใหญ่จึงเน้นไปที่การปูพื้นฐานในการพัฒนา ซึ่งเราเชื่อว่าถ้าพื้นฐานแข็งแรง ก็จะนำไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืนได้อย่างแน่นอน”

(ชญาน์ทิพย์ ชูณิษชานนท์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

โครงการปรับปรุงธนาคาร ระยะที่ 2 (Change Program II) คือช่วงเวลา พ.ศ. 2547 – 2548 มีการวางแผนการพัฒนากายใต้นโยบาย “จากการวางรากฐานสู่การเติบโต” (From Foundation to Growth ... Bigger, Better, Stronger) หลังจากที่ธนาคารมีการวางรากฐานที่มั่นคงแล้ว ในการพัฒนาธนาคารไปอีกระดับนั้น จุดมุ่งหมายของธนาคารจึงมาอยู่ที่เรื่องของการเจริญเติบโต ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตที่มีคุณภาพและนำไปสู่ความสำเร็จ โดยในระยะนี้ธนาคารเน้นเรื่องการเติบโตจากรากฐานที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการสร้างไว้แล้วในขั้นแรก โครงการในระยะนี้มุ่งเน้นการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ กระบวนการทำงาน และคุณภาพการให้บริการลูกค้า ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งโครงการที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2547 มีดังนี้ (รายงานประจำปี2547 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2547)

1. **โครงการพัฒนาโครงสร้างธุรกิจ (New Business Structure)** โดยมีการนำกลยุทธ์การพัฒนาธนาคารให้เป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) มาใช้ จึงทำให้เกิดการปรับปรุงระบบงานของหลักของธนาคาร (Core Banking System) ที่ช่วยให้สามารถจัดโครงสร้างกลุ่มลูกค้าบุคคลได้ง่ายขึ้น ปรับปรุงงานด้านระบบจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพขึ้น
2. **โครงการพัฒนาบุคลากร (Staff Training)** ทางธนาคารได้มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมพนักงาน โดยเน้นการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่ปฏิบัติจริง รวมไปถึงการพัฒนาและปรับปรุงห้องสมุดแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานมีแหล่งค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ ที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี
3. **โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยี (New Technology System)** มีการติดตั้งระบบประมวลผลข้อมูลหลักของธนาคารใหม่ โดยเน้นการพัฒนาการประมวลผลทางด้านข้อมูลลูกค้า และระบบสินเชื่อเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบสนองนโยบายของธนาคารที่จัดการให้ข้อมูลสารสนเทศมีความปลอดภัยยิ่งขึ้น
4. **โครงการจัดตั้ง “ศูนย์ไทยพาณิชย์เพื่อผู้ประสบภัย” (SCB Foundation)** มีการจัดตั้งศูนย์ดังกล่าวขึ้น เพื่อร่วมมือกับทั้งภาครัฐและเอกชน ช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัยที่เกิดขึ้นกับประชาชนทั่วประเทศ โดยจะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรับบริจาคเงิน, สิ่งของ ตลอดจนส่งมอบสิ่งที่ได้บริจาคให้แก่ผู้ประสบภัย

5. **โครงการพัฒนาและบริการใหม่ (New Product)** ธนาคารได้มีบริการด้าน Electronic Banking โดยลูกค้าสามารถทำธุรกรรมต่าง ๆ ทางโทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ต ได้ทั้งลูกค้าที่เป็นบุคคลธรรมดา และ นิติบุคคล นอกจากนั้นทางธนาคารยังมีบริการใหม่ที่ชื่อว่า “SCB Easy net@PDA” ซึ่งทำให้ลูกค้าสามารถใช้บริการ และทำธุรกรรมต่างๆ ผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์พกพาส่วนบุคคลได้อีกด้วย

หลังจากที่ธนาคารได้มีการดำเนินโครงการในระยะที่ 2 ไปบางส่วนแล้วในปี พ.ศ. 2547 ในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งถือว่าเป็นปีสุดท้ายของโครงการ ธนาคารก็ยังคงดำเนินงานเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องต่อจากปีที่ผ่านมา โดยในปี พ.ศ. 2548 “สำนักงานบริหารปรับปรุงโครงการ” ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพิ่มเติมขึ้นเพื่อดูแลโครงการปรับปรุงธนาคารโดยตรง จึงทำให้การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ธนาคารอยู่ภายใต้กำกับดูแลโดยคณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร ซึ่งมีประธานกรรมการบริหารเป็นประธานของคณะกรรมการชุดดังกล่าว และมีผู้บริหารระดับสูงของธนาคารในด้านต่าง ๆ ร่วมเป็นกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยจะมีการประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของโครงการปรับปรุงธนาคาร เดือนละ 2 ครั้ง และมีบทบาทสำคัญในการให้แนวทางและกำหนดลำดับความสำคัญในการดำเนินโครงการต่าง ๆ พิจารณาและตัดสินใจเรื่องนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโครงการ รวมทั้งติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานโครงการและติดตามผลประโยชน์ที่ได้รับหลังเสร็จสิ้นโครงการ โดยมีสำนักงานบริหารโครงการปรับปรุงธนาคารทำหน้าที่เป็น คณะเลขานุการของคณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร และเป็นผู้ติดตามและรายงานความคืบหน้าของโครงการต่าง ๆ รวมถึงมีหน้าที่ในการเผยแพร่ข่าวสาร ความคืบหน้าของโครงการไปสู่ผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายของธนาคารอย่างทั่วถึงผ่านช่องทางสื่อสารชนิดต่าง ๆ และนอกเหนือจากการแต่งตั้งคณะกรรมการแล้ว ยังมีโครงการที่เกิดขึ้น ดังนี้ (รายงานประจำปี 2548 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2548)

1. **โครงการปรับปรุงบทบาทของผู้จัดการเขตพื้นที่ (Building Manager I)** เป็นการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ มีสภาวะการแข่งขันที่สูง ดังนั้นผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถมากขึ้น และต้องสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย จึงได้มีการจัดโครงการดังกล่าวเพื่อจัดอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องต่าง ๆ เพื่อการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารในอนาคต

2. **โครงการสร้างผู้จัดการสาขา (Building Manager II)** เป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอีกหนึ่งโครงการเป็นการฝึกอบรมพนักงานในสาขาให้มีการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ มากขึ้น และมีความรับผิดชอบงานภายในสาขา สูงขึ้น เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพตนเองให้ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต
3. **โครงการบริหารความเสี่ยง (Market Risk Measurement)** มีการนำระบบงานดังกล่าวมาใช้วิเคราะห์ความเสี่ยงของตลาด เพื่อให้ธนาคารสามารถทราบได้ว่าการลงทุนทางธุรกิจของธนาคารในแต่ละด้านนั้น มีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ซึ่งถือได้ว่าเป็นการประเมินสภาพการณ์ทางการตลาดก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินธุรกิจแต่ละด้านเพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้น
4. **โครงการขยายเครือข่ายสาขา (New branch Network)** เป็นโครงการที่ได้ดำเนินการเพิ่มจำนวนสาขาในการให้บริการลูกค้าเพิ่มขึ้น โดยในเขตกรุงเทพมหานครจะเน้นการเปิดสาขาใหม่ให้อาคารสำนักงานและห้างสรรพสินค้ามากขึ้น และในต่างจังหวัดก็จะเน้นการเปิดสาขาในห้างสรรพสินค้าและอำเภอต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการรองรับการให้บริการของลูกค้าอย่างทั่วถึงทุกพื้นที่

“จากผลประกอบการที่ดี จากคุณภาพของงานที่ออกมาที่ดี ทำให้เราเห็นว่า ธนาคารเติบโตขึ้น มีฐานลูกค้าเพิ่ม การบริการก็ตรงใจลูกค้ามากขึ้น ส่วนหนึ่งต้องยอมรับว่า Change Program 2 มีส่วนช่วยตรงนี้อย่างมาก”

(ชฎาณัติพิชัย ชูวณิชชานนท์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

โครงการปรับปรุงธนาคาร ระยะที่ 3 (Change Program (พ.ศ. 2549 - ปัจจุบัน) มีการวางแผนการพัฒนาภายใต้นโยบาย “การสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น” (Being Different) ในระยะนี้ธนาคารมีเป้าหมายในการสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นจากคู่แข่งเพื่อทำให้ธนาคารสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นในระยะนี้โครงการที่ปรากฏออกมาจึงเป็นโครงการที่เน้นการพัฒนาและสร้างความแตกต่างให้แก่ธนาคารโดยตรง ซึ่งโครงการตั้งแต่ พ.ศ. 2549 – ปัจจุบัน มีดังนี้

1. **โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน (Building Business Building Quality and Building People)** ธนาคารได้เล็งเห็นว่าหากต้องการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น ปัจจัยหลักที่ต้องมีการพัฒนาก็คือ ธุรกิจ คุณภาพ และพนักงาน จึงได้มีการจัดตั้งโครงการนี้ขึ้นเพื่อให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับงานทั้ง 3 ด้าน คือมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง

ธุรกิจ ปฏิบัติงานออกมามีคุณภาพ และเข้าใจงานของตนเอง โดยใช้วิธีการอบรมให้ความรู้และให้พนักงานทดลองปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ

2. **โครงการพัฒนารูปแบบการบริการ (Premier Universal Bank)** ซึ่งโครงการนี้เป็นการพัฒนาศักยภาพการให้บริการภายในสาขาให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น และให้บริการได้อย่างครบวงจร ได้แก่ การทำธุรกรรมทางการเงิน, การให้บริการทางด้านประกัน, การให้บริการทางด้านกองทุน, การให้บริการทางด้านสินเชื่อ และการให้บริการด้านบัตรเครดิต ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาธุรกิจสาขาของธนาคารให้มีการเจริญเติบโตขึ้น
3. **โครงการพัฒนาธุรกิจประกันผ่านสาขา (Bancassurance)** จากเดิมธนาคารสามารถให้บริการทางด้านประกันชีวิตผ่านช่องทางสาขาได้อยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตามธนาคารได้สังเกตเห็นว่าธุรกิจทางด้านประกันมีอัตราการเจริญเติบโตสูง และได้รับความสนใจจากผู้บริโภค จึงได้จัดโครงการนี้ขึ้น เพื่อให้สาขาให้บริการทางด้านประกันชีวิตในลักษณะที่หลากหลายขึ้น จึงได้เพิ่มผลิตภัณฑ์ทางด้านประกันขึ้น อย่างชัดเจน ได้แก่ ประกันชีวิต, ประกันอุบัติเหตุ, ประกันภัย, ประกันวินาศภัย และประกันทรัพย์สิน โดยแต่ละสาขาจะมีเจ้าหน้าที่ Specialist ทำหน้าที่ดูแลในด้านนี้โดยตรง เพื่อที่จะสามารถให้ข้อมูลแก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้องชัดเจน
4. **โครงการเพิ่มเติมบริการอัตโนมัติ (New ATM Area)** หลังจากที่มีธนาคารได้มีการเพิ่มจำนวนสาขาให้มากขึ้นในช่วงโครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 2 หลังจากนั้นเมื่อสาขาเพิ่มขึ้นจึงทำให้มีลูกค้าใหม่ ๆ เข้ามาเป็นลูกค้าของธนาคารเพิ่มตามไปด้วย ดังนั้นเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าทางธนาคารจึงได้มีการเพิ่มจำนวนตู้ ATM ขึ้น ตามจุดต่าง ๆ ภายในประเทศ ไม่ว่าจะเป็น บริเวณสาขา, ห้างสรรพสินค้า, อาคารสำนักงาน, โรงพยาบาล, สถานศึกษา, สถานที่ราชการต่าง ๆ และแหล่งชุมชนเป็นต้น โดยปัจจุบันธนาคารมีตู้ ATM ทั้งหมดประมาณ 2,800 ตู้ซึ่งนับว่ามากที่สุดในประเทศ
5. **โครงการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน (Processing Redesign)** โดยทั่วไปการทำรายการเปิดบัญชีสำหรับลูกค้ารายใหม่ และการอนุมัติสินเชื่อ ในแต่ละครั้งค่อนข้างจะใช้เวลาอันเนื่องมาจากต้องใส่ข้อมูลรายละเอียดของลูกค้าจำนวนมาก และต้องผ่านกระบวนการอนุมัติหลายขั้นตอน ดังนั้นธนาคารจึงได้จัดทำโปรแกรมในการเปิดบัญชีและอนุมัติสินเชื่อขึ้นมาใหม่ ซึ่งมีขั้นตอนการทำงานน้อยลง และไม่ต้องผ่านกระบวนการอนุมัติหลายขั้นตอน ซึ่งทำให้การบริการลูกค้ารวดเร็วขึ้น
6. **โครงการ KYC (Know Your Customer)** เนื่องจากปัจจุบันปัญหาการฟอกเงินเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากทางธนาคารจึงมีนโยบายให้ลูกค้าที่เปิดบัญชีใหม่ กรอกแบบฟอร์ม KYC

เพื่อรายงานถึงแหล่งที่มาของรายได้ของตนเองเพื่อให้ธนาคารตรวจสอบต่อไป และในกรณีที่ลูกค้าที่ทำธุรกรรมทางการเงินด้วยเงินสดจำนวนมากกว่า 2,000,000 บาทขึ้นไป ก็ต้องกรอกแบบฟอร์มแสดงตนว่ามีในการทำธุรกรรมดังกล่าวจริง พร้อมทั้งให้ระบุวัตถุประสงค์ในการทำ ธุรกรรม และแหล่งที่มาของเงิน เพื่อให้ธนาคารทำการตรวจสอบเพื่อป้องกันปัญหาการทุจริตที่จะเกิดขึ้น

7. **โครงการ Word Class** ธนาคารมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาการให้บริการเพื่อครองใจลูกค้าอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายว่าจะต้องเป็นธนาคารที่ให้บริการมาตรฐานระดับโลก (Word Class) ให้ได้ภายในปี พ.ศ. 2552 ซึ่งธนาคารได้มีการอบรมพนักงานถึงวิธีการให้บริการลูกค้าที่ถูกต้อง และได้มีการวัดระดับการครองใจลูกค้าที่มาใช้บริการที่สาขาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงผลความผูกพันและความพึงพอใจของลูกค้ามาใช้บริการ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ของธนาคารและเพื่อลดข้อผิดพลาดในการให้บริการที่จะเกิดขึ้น
8. **โครงการ Team Building** เป็นโครงการที่สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับธนาคาร โดยจะพาพนักงานที่เพิ่งผ่านการอบรมเข้าเป็นพนักงาน ไปทำกิจกรรมร่วมกันที่ศูนย์ฝึกอบรมพนักงานของธนาคาร เพื่อเป็นการให้ความรู้แก่พนักงานพร้อมทั้งสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรให้เกิดขึ้น
9. **โครงการ VOE (Voice Of Employee)** เป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเอง โดยพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นตามหัวข้อที่กำหนดไว้โดยระบบตอบรับอัตโนมัติ ซึ่งจะมีการสำรวจปีละ 2 ครั้ง เพื่อนำความคิดเห็นของพนักงานไปปรับปรุงบรรยากาศในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีเว็บไซต์ Voice Of Employee เพื่อให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงานได้
10. **โครงการพัฒนาศักยภาพพนักงาน (Super Training)** ในแต่ละปีเจ้าหน้าที่แผนกฝึกอบรมจะมีการกำหนดตามรางวัลฝึกอบรมและให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่อง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ด้านการให้บริการ, ความรู้ด้านระเบียบของธนาคารและความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เพื่อให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนการให้ความรู้แก่พนักงานในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่นการไปดูงานที่ต่างประเทศ, การให้ทุนการศึกษาในการเรียนต่อ และ มีอาการส่งอาจารย์จากสถาบันสอนภาษาอังกฤษไปให้ความรู้ในสาขาและหน่วยงานต่าง ๆ โดยทั้งหมดนี้เป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่
11. **โครงการ แพนพังก์แท้ 3 K (Knowledge)** เป็นการจัดการทดสอบความรู้ของพนักงานประจำปี เพื่อเป็นการประเมินความรู้ของพนักงานใน 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ด้านการ

ให้บริการ, ความรู้ด้านระเบียบของธนาคารและความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เพื่อนำผลที่ได้มาประเมินศักยภาพของพนักงาน และเพื่อนำมาวางแผนการฝึกอบรมในเรื่องที่พนักงานยังมีความรู้ต่ำ และในส่วนของพนักงานที่สอบได้คะแนนสูงก็จะมีกรมอบรางวัลให้เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

“ Change Program 3 ทำให้ธนาคารมีความแตกต่างจากธนาคารอื่น ๆ และความแตกต่างเหล่านี้ก็เห็นได้ชัดมาก จึงถือได้ว่าเราประสบความสำเร็จอย่างมาก ในแง่ของการดำเนินงาน และส่วนของโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อพนักงาน ก็ได้ผลตอบรับที่ดี โดยเฉพาะกับโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน ที่รู้สึกได้ว่าพนักงานให้การยอมรับ”
(ชญาณีทิพย์ ชูวนิชชานนท์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโครงการปรับปรุงธนาคารจะดำเนินงานมาถึง ระยะที่ 3 ที่การพัฒนาดำเนินมาถึงช่วงสุดท้าย และมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทางบวก อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่ช่วงเริ่มก่อตั้งโครงการปรับปรุงธนาคารมาจนถึงปัจจุบัน ธนาคารก็ต้องรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งต้องหาวิธีแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยปัญหาสำคัญในระยะแรกของการปรับปรุงธนาคาร คือ ได้รับการต่อต้านจากพนักงานบางส่วน เพราะพนักงานยังไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง และกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบกับความมั่นคงในหน้าที่การงานของตน ผู้บริหารระดับสูงในขณะนั้นจึงต้องเป็นกำลังสำคัญในการสื่อสาร ปรับความเข้าใจ และให้กำลังใจกับพนักงาน ซึ่งให้เห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

นอกจากนั้นประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งถ้ากระบวนการใหม่ถูกนำมาใช้ไม่ได้ผลดีตามที่คาดหวัง ทางโครงการก็ต้องช่วยกันปรับปรุงให้ดีขึ้น ถ้าพนักงานไม่คุ้นเคยกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายใหม่ ก็ต้องมีการจัดให้มีการอบรมทำความเข้าใจให้เหมาะสม ถ้าระบบงานใหม่ยังมีข้อบกพร่อง ก็ต้องช่วยกันแก้ไขให้ลุล่วง ถ้าลูกค้าไม่พอใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็ต้องวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข โดยจะต้องไม่นิ่งเฉย ต้องรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จของธนาคารในอนาคต เพราะการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามไม่สามารถที่จะสมบูรณ์แบบไร้ข้อบกพร่อง ดังนั้น ธนาคารจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นต่อไปเรื่อย ๆ

3. การประเมินผลโครงการปรับปรุงธนาคาร

ขั้นตอนต่อมาหลังจากที่ธนาคารได้มีการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ แล้ว ทางโครงการปรับปรุงธนาคารก็ยังสามารถมีขั้นตอนการวัดผลและเครื่องชี้วัดเพื่อการรายงานต่อคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งได้ติดตามความคืบหน้าและผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะผลประโยชน์ที่ธนาคารจะได้รับจากแต่ละโครงการในรูปแบบของการขยายตัวของธุรกิจและความสามารถในการทำกำไร การเพิ่มมูลค่าต่อผู้ถือหุ้น และการสร้างความผูกพันของลูกค้าและพนักงาน

“ การประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญ ถึงแม้จะเป็นโครงการภายใน แต่ก็มีผลต่อหลาย ๆ ด้าน เพราะถ้าเราบริหารจัดการองค์การดี พนักงานก็จะพอใจ ลูกค้าก็จะได้รับบริการที่ดี เมื่อเขาได้รับบริการที่ดีและมาใช้บริการมาก ก็จะทำให้ผลประกอบการของธนาคารดี ส่งผลให้ผู้ถือหุ้นพอใจตามไปด้วย”

(ธีรภัทร โทนะพันธ์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

โดยการวัดผลสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก ดังนี้

- 1) **ด้านผลสำเร็จของโครงการ** การประเมินผลในส่วนนี้ จะเป็นการประเมินผลลัพธ์ของแต่ละโครงการ โดยจะมีการประเมินเป็นรายไตรมาส และประเมินสรุปอีกครั้งเมื่อโครงการนั้น ๆ เสร็จสิ้นลงแล้ว โดยจะแบ่งการประเมินเป็น 2 ด้าน คือ ด้านวัตถุประสงค์ เป็นการประเมินว่าผลของโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่อย่างไร และอีกด้านคือ ด้านความคุ้มค่า เป็นการประเมินว่าผลลัพธ์ที่ออกมาคุ้มค่างบประมาณที่ลงทุนไปหรือไม่ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคารต่อไป
- 2) **ด้านพนักงาน** ในการประเมินผลด้านนี้ นับว่ามีความสำคัญมาก เพราะพนักงานทุกคนคือผู้ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยทางธนาคารได้ว่าจ้างบริษัทแกลลัป (The Gallup Organization) มาสำรวจความรู้สึก และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของพนักงานทุก ๆ หน่วยงาน ปีละ 2 ครั้ง ซึ่งผลการสำรวจเมื่อเดือนสิงหาคม ปี 2550 ที่ผ่านมา พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานอยู่ที่ 89 เปอร์เซ็นต์ไทล์ ใกล้เคียงกับระดับ World Class ที่ 90 เปอร์เซ็นต์ไทล์ และมีคะแนนให้การครองใจพนักงานเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ทางโครงการปรับปรุงธนาคารเองยังมีการใช้แบบสอบถามในการสำรวจความรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคารเพื่อที่จะได้ทราบถึงปัญหาของพนักงานตลอดจนสิ่งที่จะต้องปรับปรุง

- 3) **ด้านลูกค้า** ธนาคารมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยทางธนาคารได้ว่าจ้างบริษัทแกลลัฟ (The Gallup Organization) ในการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการยังสาขาของธนาคาร โดยสุ่มสอบถามทางโทรศัพท์ วันละ 1-3 ราย และพบว่า ธนาคารมีระดับการครองใจลูกค้าที่สูงใกล้เคียงระดับ World Class ตั้งแต่ปี 2548 และคาดว่า ธนาคารจะสามารถบรรลุเป้าหมายในการครองใจลูกค้าในระดับ World Class ได้เร็วกว่าปี 2552 ที่ตั้งเป้าหมายไว้เดิม โดยความพึงพอใจของลูกค้าที่เกิดขึ้นก็จะมาจากการพัฒนาองค์การ ตลอดจนพัฒนารูปแบบการให้บริการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการปรับปรุงธนาคารนั่นเอง
- 4) **ด้านผู้ถือหุ้น** มีการวัดกำไรส่วนทุน หรือ Return on Equity (ROE) การวัดมูลค่าสินทรัพย์ การวัดมูลค่าตลาดรวม หรือ Market Capitalization โดยปัจจุบัน ธนาคารไทยพาณิชย์เป็นธนาคารที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 3 ของประเทศไทยโดยวัดจากขนาดสินทรัพย์ และเป็นผู้ให้บริการทางการเงินที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทยโดยวัดจากมูลค่าตลาดรวม เพราะในโครงการปรับปรุงธนาคารมีการวางรองรับการเจริญเติบโตทางธุรกิจ และเรื่องของการบริหารความเสี่ยงไว้เป็นอย่างดี

“เมื่อเราได้วัดความสำเร็จด้านต่าง ๆ ของโครงการปรับปรุงธนาคารที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่สูงกว่าที่ธนาคารคาดหวังไว้ เช่น ผลกำไรจากการดำเนินงานและอัตราส่วนผลตอบแทนการลงทุนที่สูงขึ้น อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ที่ลดลง ส่วนต่างกำไรที่เพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีขึ้น และผลตอบรับต่อธนาคารที่ดีขึ้นทั้งจากลูกค้าและพนักงาน”

(ทูล กระหม่อมเพชร สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

นอกจากนั้น หลังจากที่โครงการปรับปรุงธนาคารมีการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการแล้ว ก็ยังมีการเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในช่วงก่อนและหลังการก่อตั้งโครงการปรับปรุงธนาคาร ซึ่งพบว่าหลังจากธนาคารดำเนินโครงการปรับปรุงธนาคาร ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก หากจะดูแค่ผลประกอบการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่มองเห็นได้ในด้านของตัวเงิน แต่การเปลี่ยนแปลงที่คนภายนอกมองไม่เห็นคือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดความคล่องตัว มีกระบวนการตัดสินใจที่รอบคอบ และรวดเร็ว การทุ่มเทความพยายาม การอุทิศเวลา และความอดทนของพนักงานในการปรับปรุงธนาคาร ได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน ดังตัวอย่างที่เห็นได้เป็นรูปธรรม คือ การขยายสาขาของธนาคารทำได้รวดเร็ว ซึ่งถ้าไม่มีการจัดทำโครงการปรับปรุงธนาคาร ตั้งแต่ปี 2544 เป็นต้นมา ก็ไม่มีทางที่จะขยายสาขาได้รวดเร็วเช่นนี้

“สมัยก่อนธนาคารไทยพาณิชย์มีจุดอ่อน คือ การทำงานแบบราชการ หาลูกค้าไม่เป็น และมีความเสียเปรียบทางด้านธุรกิจลูกค้าบุคคล เมื่อ 10 ปีที่แล้ว เรามีขนาดสินทรัพย์อยู่อันดับที่ 4 และมีโอกาสที่จะตกไปเป็นอันดับที่ 5 แต่ปัจจุบันนี้เราสามารถเป็นที่ 1 ได้ สาขานาการก็เพิ่มขึ้น รองรับลูกค้าได้เต็มที่ ”

(ธีรภัทร โทณะพันธ์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

ณ วันนี้ จึงสามารถกล่าวได้ว่า โครงการปรับปรุงธนาคาร ได้นำธนาคารก้าวมาอยู่ในสถานะที่แข็งแกร่ง พร้อมในการขยายธุรกิจ พร้อมในการแข่งขันและฝ่าฝืนอุปสรรคต่าง ๆ ธนาคารมีความชัดเจนและมีความมั่นใจกับศักยภาพของธนาคารในการมองทิศทางในอนาคต และการปรับเปลี่ยนเพื่อมุ่งสู่สิ่งที่ดีกว่า จากผลงานที่ผ่านมาสามารถกล่าวได้ว่า โครงการปรับปรุงธนาคาร ได้ดำเนินมาในทิศทางที่ถูกต้อง และเป็นจักรกลสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับธนาคาร ส่วนขั้นตอนต่อจากนี้ จะเป็นเรื่องของ การขยายธุรกิจธนาคาร โดยจะมีการรวบรวมธุรกิจการให้บริการด้านการเงินที่มีอยู่หลากหลายภายใต้เครือข่ายของธนาคารและกลุ่มบริษัทในเครือเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อการให้บริการที่ครบวงจร และสร้างให้ธนาคารไทยพาณิชย์เป็น The Premier Universal Bank ในประเทศไทย

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

การดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคารนั้น เป็นการวางกลยุทธ์และแผนงานเพื่อที่จะปรับปรุงศักยภาพในการทำธุรกิจของธนาคาร โดยมีเป้าหมายหลักในการเสริมสร้างผลกำไรของธนาคารด้วยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารให้ดีขึ้นภายใต้ต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำลง แต่อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กร เรื่องการสื่อสารนับได้ว่าเป็น สิ่งที่สำคัญ เพราะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ก็จำเป็นที่จะต้องมีการถ่ายทอดถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบ โดยกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นั้น ผู้วิจัยจะขอเสนอตามประเด็น ดังนี้

1. กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษา พบว่า นับตั้งแต่มีการเริ่มต้นโครงการปรับปรุงธนาคาร ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ผู้บริหารของธนาคารให้ความสำคัญอย่างมาก คือ เรื่องของการสื่อสารที่มุ่งให้

พนักงานทุกคนได้รับรู้ความเคลื่อนไหวว่าธนาคารกำลังจะทำอะไร เพราะอะไร และเพื่ออะไร เพราะการปรับปรุงธนาคารเป็นงานใหญ่ที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทั้งองค์กร จึงจะเกิดผลสำเร็จได้ด้วยดี ดังนั้น ธนาคารจึงมีกลยุทธ์การสื่อสารของโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยเฉพาะ และเป็นนโยบายหลักว่าจะต้องมีการจัดการสื่อสารถึงความก้าวหน้าของการดำเนินงานโครงการปรับปรุงธนาคารให้เป็นที่ทราบและเข้าใจแก่พนักงานทุกคน โดยสาเหตุที่ทางธนาคารได้ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานเพราะพนักงานบางกลุ่มมองว่าการเปลี่ยนแปลงคือก้าวไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ถือเป็นความท้าทายและนำมาซึ่งโอกาส แต่พนักงานบางกลุ่มมองการเปลี่ยนแปลงว่านำมาซึ่งความกลัวในเรื่องความมั่นคงในหน้าที่การงาน และมีพนักงานบางกลุ่มที่มีความรู้สึกทั้งสองแบบ คือมีทั้งความหวังและความหวาดกลัว ซึ่งทางเดียวที่จะเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้ คือ การสื่อสารให้พนักงานทราบและเข้าใจอย่างทั่วถึง และความเชื่อมั่นนี้จะก่อให้เกิดความมั่นใจ สามารถพิชิตความกลัว และเป็นการวางรากฐานอย่างมั่นคงสำหรับความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สำนักงานบริหารโครงการปรับปรุงธนาคาร-เลขาธิการ ฝ่ายงานสื่อสารองค์กร คือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสาร โดยได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานสื่อสารองค์กร ซึ่งจัดให้มีการสื่อสารภายในผ่านสื่อและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจภายในองค์กรเกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคาร ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ที่ต้องสร้างความเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หัวใจสำคัญคือ แรกเริ่มนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องลงมาสื่อสารด้วยตนเอง และจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็น เพื่อการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของโครงการ

“เริ่มแรกก็ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สื่อสารกับพนักงานผ่านสื่อที่เรามี เพราะเราต้องการให้เพื่อนพนักงานทุกคนเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการนี้ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการดำเนินโครงการ เพื่อนพนักงานจะต้องรับรู้ถึงสาเหตุและจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลง โครงการปรับปรุงธนาคารมิใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเปลือกนอก แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงทุกส่วนของธนาคารและมีผลกระทบต่อพวกเราทุกคน พวกเราจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์และปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มุ่งทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มกำลัง”

(ธีรภัทร โทนะพันธุ์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

ดังนั้น เพื่อให้กลยุทธ์ในการสื่อสารของโครงการปรับปรุงธนาคาร สามารถประสบความสำเร็จ สามารถสื่อสารกับพนักงานได้อย่างทั่วถึงและก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงกับพนักงานทุกคน กลยุทธ์การสื่อสารจึงต้องมีความชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันได้ง่าย ทาง และเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงและเข้าใจการทำงานของโครงการปรับปรุงธนาคารได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ และก่อนที่จะมีการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร ทางโครงการปรับปรุงธนาคารก็ได้มีกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาและรวบรวมข้อมูล

ในขั้นแรกนี้ เนื่องจากธนาคารต้องการทราบสถานะขององค์การ เข้าใจพฤติกรรมพนักงานในองค์การ รวมไปถึงความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อธนาคารและโครงการปรับปรุงธนาคาร เพื่อที่จะได้ทราบว่า ปัจจุบันพนักงานมีความคิดอย่างไร และต้องสื่อสารกลับไปอย่างไรจึงจะได้ผล

“เราต้องรู้ก่อนว่าพนักงานคิดกับเราอย่างไร เขาเข้าใจเรามากน้อยแค่ไหน จึงจะนำตรงนั้นไปสร้างกลยุทธ์เพื่อเติมเต็มในส่วนที่เขายังขาดอยู่ หรือถ้าอะไรที่เขารู้แล้ว ก็ต้องมาคิดว่าจะใช้วิธีอะไรที่ทำให้เขาไม่ลืม และที่สำคัญคือ คนที่ยังไม่เริ่มสนใจ เราจะทำอย่างไรกลับคนกลุ่มนี้”
(ธีรภัทร โทนะพันธุ์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

จากการศึกษาพบว่าในขั้นตอนนี้ ฝ่ายงานสื่อสารองค์การ ของโครงการปรับปรุงธนาคาร จะต้องหาข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เพื่อมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร ซึ่งแหล่งข้อมูลที่โครงการปรับปรุงธนาคารใช้ก็คือ

- 1.1 ข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามของโครงการปรับปรุงธนาคารเอง โดยในแต่ละปีทางโครงการปรับปรุงธนาคารจะมีการสำรวจปีละ 1 ครั้ง เกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคาร เช่น ข้อมูลของโครงการต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ และสื่อที่ใช้ในแต่ละโครงการ ซึ่งจะทำให้โครงการปรับปรุงธนาคารทราบว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในโครงการมาก – น้อยเพียงใด เพื่อที่จะทราบได้ว่าต้องปรับกลยุทธ์การสื่อสารไปในทิศทางใด
- 1.2 ข้อมูลที่ได้จากการจ้างบริษัท แกลล์พ (The Gallup organization) ซึ่งเป็นบริษัทวิจัยชั้นนำระดับโลก นอกจากบริษัทแกลล์พ จะมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการแล้ว

ยังมีการสำรวจความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ความรู้ทัศนคติ และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรอีกด้วย โดยการสำรวจนี้ อยู่ภายใต้โครงการ VOE “Voice Of Employee” ซึ่งจะทำการสำรวจกันปีละ 2 ครั้ง ในเดือนกุมภาพันธ์ และ สิงหาคม โครงการปรับปรุงธนาคารก็จะสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้วางแผนกลยุทธ์ได้ด้วย

2. ขั้นการวางแผนกลยุทธ์

ในขั้นตอนที่ 2 หลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น จากการใช้แบบสอบถาม ตลอดจนการสำรวจความคิดเห็นจากบริษัท แกลดล์ ฝ่ายสื่อสารองค์กรก็ต้องนำข้อมูลเหล่านี้ ไปวิเคราะห์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับสาร โดยสิ่งที่โครงการปรับปรุงธนาคารจะต้องคำนึงถึงในการวางแผนกลยุทธ์ก็คือ

“มาถึงตรงนี้เราต้องรู้แล้วว่า เราจะสื่อสารไปยังพนักงาน เพื่อให้เขามีความรู้สึกอย่างไร และมี Feed Back อย่างไรกลับมา เพราะฉะนั้นวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนว่าจะสื่อสารไปเพื่อให้เกิดอะไรกลับมา”

(ธีรภัทร โทณะพันธุ์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

2.1 วัตถุประสงค์ ทางฝ่ายงานสื่อสารองค์กรของโครงการปรับปรุงธนาคาร ต้องทราบว่าสิ่งที่สื่อสารออกไปต้องการให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และต้องการให้เกิดผลอย่างไร จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารอย่างชัดเจน ดังนี้

- 1) **เพื่อให้พนักงานเข้าใจเนื้อหาและสร้างความเชื่อมั่น** ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการสื่อสาร ในการสื่อสารไม่ว่าจะด้วยสื่อตัวอักษร หรือสื่ออื่น ๆ คณะทำงานต้องอธิบายว่าทำไมเราถึงต้องมีโครงการปรับปรุงธนาคาร และผลลัพธ์ที่เรามุ่งหวังคืออะไร เป็นจุดสำคัญที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในธนาคาร และเสริมสร้างความเชื่อมั่น
- 2) **เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพูดคุยและสนับสนุนการมีส่วนร่วม** การสื่อสารไม่สามารถทำได้เพียงฝ่ายเดียว พนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วม อาจเป็นการถามคำถาม การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในกลุ่มพวกเราจะช่วยพัฒนาคุณภาพของโครงการปรับปรุงธนาคารและช่วยสร้างความมั่นใจว่าเราจะทำสำเร็จ
- 3) **เพื่อค้นหาแนวทางร่วมกัน ในการร่วมมือกันทำให้สำเร็จ** เราต้องมั่นใจว่า มีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องที่ต้องทำ เวลาที่จะทำ และวิธีการทำ อาทิ การจัดทำ DVD และVCD Change Program เป็นวิธีที่ได้ผลดีในการนำเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ไปยังเพื่อนพนักงานทุกท่านและเป็นการส่งเสริมให้เกิดแนวทางร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

- 4) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและให้ข้อมูลที่ทันสมัย ถือเป็นงานประจำที่มีความสำคัญของสำนักงานบริหารโครงการปรับปรุงธนาคารที่ต้องเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในแต่ละโครงการ และสถานะของโครงการอย่างสม่ำเสมอ
- 5) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อน เพราะเราต้องแน่ใจว่าทุกคนเข้าใจการเปลี่ยนแปลงนี้ดี และจะมีการดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย โดยการวางกลยุทธ์การสื่อสารในครั้ง นี้ กลุ่มเป้าหมายคือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ทุกคน โดยเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขา เพราะอาจจะได้รับความรู้ในเรื่องโครงการปรับปรุงธนาคารไม่ทั่วถึง เมื่อเทียบพนักงานในสำนักงานใหญ่ ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์ ก็จะต้องเลือกใช้วิธีที่เข้าถึงพนักงานให้ได้มากที่สุด จึงจะถือว่าเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด

2.3 การเลือกใช้สื่อ การที่กล่าวไปแล้วว่าในการวางกลยุทธ์การสื่อสาร ทางโครงการปรับปรุงธนาคารต้องการเข้าถึงพนักงานให้ได้มากที่สุด และต้องการให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงได้มีการเลือกสื่อต่าง ๆ เข้ามาใช้ควบคู่กับการวางกลยุทธ์การสื่อสาร ซึ่งสื่อที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรเลือกใช้มีดังนี้

1. สื่อบุคคล ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง, หัวหน้าโครงการ โดยบุคคลเหล่านี้จะมาถ่ายทอดให้พนักงานทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงธนาคาร มีการให้ความรู้ เกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคารทั้งในภาพรวม และโครงการย่อย ๆ ตลอดจนจนถึงความคืบหน้าในการดำเนินโครงการปรับปรุงธนาคารให้ทราบ

2. สื่อสิ่งพิมพ์ โดยทั้งหมดจะเป็นสื่อที่ใช้ภายในองค์กร เช่น “วารสารก้าวใหม่” วารสารที่รวบรวมข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคาร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในธนาคาร โดยจะมีการส่งไปยังพนักงานทุก ๆ คนตามหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ทุก ๆ 3 เดือน รวมไปถึง โปสเตอร์ และคู่มือต่าง ๆ ซึ่งทั้งหมดจะให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารของโครงการปรับปรุงธนาคารแก่พนักงาน

3. สื่อกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมหลัก ๆ ที่เลือกใช้จะมีอยู่ 3 ส่วนหลัก ๆ คือ “การประชุม Change Program Forum” ซึ่งจัดทุก ๆ 6 เดือน โดยจะเป็นการประชุมเพื่อชี้แจงถึงข้อมูลข่าวสาร และกลยุทธ์ต่าง ๆ และความเคลื่อนไหวของโครงการปรับปรุงธนาคารจากผู้บริหารระดับสูงไปยัง ผู้บริหารระดับกลางและผู้จัดการสาขาทั่วประเทศ เพื่อให้นำข้อมูลไปถ่ายทอดแก่พนักงานในหน่วยงานของตนเอง กิจกรรมถัดมาคือ “Change Program Work Shop” เป็นกิจกรรมในการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคารเอง ในกรณีที่ผู้บริหารต้องการทำโครงการใหม่ ๆ ขึ้นมา โดยหลังจากที่ผู้บริหารได้หารือกับทางบริษัทที่ปรึกษาแล้ว ก็จะต้องมา

ทำ กิจกรรม Work Shop กับพนักงานในโครงการ อีกหนึ่งกิจกรรมคือ “การบรรยายเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล” โดยกิจกรรมนี้จะเป็นการอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการก่อนที่จะเข้าทำงาน เพื่อที่จะได้มีความเข้าใจในนโยบายการดำเนินงานของธนาคาร หรือเมื่อมีโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้น และจำเป็นที่จะต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารให้พนักงานให้ทราบก็จะมีการจัดอบรมเพื่อให้ข้อมูลขึ้น

4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- เว็บไซต์ “Change Program” ในระบบ Intranet ของธนาคาร ซึ่งจะมีข้อมูลข่าวสารทั้งหมดเกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคาร และที่สำคัญคือ รายการ “ SCB Today” ซึ่งเป็นการบันทึก เทปการให้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายใน องค์การทุก ๆ 3 เดือน

- DVD และ VCD ของโครงการปรับปรุงธนาคาร ที่จะส่งไปยังฝ่ายและแผนกต่าง ๆ ตลอดจนสาขาทั่วประเทศ หน่วยงานละ 1 ชุด โดยจะเป็นการสรุปผลการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ และความคืบหน้า ของโครงการปรับปรุงธนาคารให้พนักงานทราบ ทุก 3 เดือน

5. สื่อเฉพาะกิจ เป็นสื่ออื่น ๆ ที่เพิ่มเติมออกมาเพื่อให้พนักงานนั้นได้รับข้อมูลข่าวสารหลากหลายช่องทาง ซึ่งได้แก่ รายงานประจำปี ซึ่งจะถือว่าเป็นสื่อที่ใช้ภายนอกองค์การด้วย ซึ่งในแต่ละปีจะมีการให้ ข้อมูลข่าวสารของธนาคาร และสรุปถึงความเปลี่ยนแปลงของโครงการปรับปรุงธนาคารที่เกิดขึ้นเพื่อ เผยแพร่ให้ทั้งพนักงานและบุคคลภายนอกทราบ

3. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร

ในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนฝ่ายสื่อสารองค์การ ของโครงการปรับปรุงธนาคารจะต้องร่วมกันระดมความคิด โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมาประกอบเข้ากับสื่อที่มีอยู่ เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และหลังจากนั้นก็ต้อนำกลยุทธ์การสื่อสารเหล่านั้น ไปสื่อสารกับพนักงานในองค์การตามความเหมาะสม

“นับตั้งแต่มีการเริ่มต้นโครงการปรับปรุงธนาคาร ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างมาก คือ เรื่องของการสื่อสารที่มุ่งให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ความเคลื่อนไหวว่าธนาคารกำลังจะทำอะไร เพราะอะไร และเพื่ออะไร เพราะการปรับปรุงธนาคารเป็นงานใหญ่ที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทั้งองค์การจึงจะเกิดผลสำเร็จได้ด้วยดี ดังนั้น ธนาคารจึงมีกลยุทธ์การสื่อสารของโครงการปรับปรุงธนาคารโดยเฉพาะ และเป็นนโยบายหลักว่าจะต้องมีการจัดการสื่อสารถึงความก้าวหน้าของการดำเนินงานโครงการปรับปรุงธนาคารให้เป็นที่ทราบและเข้าใจแก่พนักงานทุกคน”

(ธีรภัทร โทนะพันธุ์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

โดยจากการศึกษาและค้นคว้าข้อมูล พบว่าในปัจจุบันโครงการปรับปรุงธนาคาร ฝ่ายงานสื่อสารองค์กร ได้มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการสื่อสารที่หลากหลาย ดังนี้

1. **กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสาน** จากการศึกษาพบว่ากลยุทธ์นี้เกิดขึ้น เพราะโครงการปรับปรุงธนาคารเชื่อว่ากลยุทธ์การนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคารโดยใช้สื่อที่หลากหลายนี้จะให้พนักงานสามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินการของโครงการปรับปรุงธนาคารอย่างต่อเนื่อง เพราะจะมีโอกาสพบเห็นสื่อที่หลากหลาย และสื่อแต่ละชนิดก็จะมีคุณสมบัติในการให้ข้อมูลที่แตกต่างกันไป ส่งผลให้พนักงานสามารถรับรู้ข่าวสารได้ทั่วถึง ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ง่ายขึ้น และสามารถปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“เราเชื่อว่าถ้าเราสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ ให้พนักงานเห็นได้บ่อยแค่ไหน โอกาสที่พนักงานจะรับรู้ จะสนใจ และเข้าใจโครงการก็มีมากขึ้น เราจึงต้องใช้สื่อที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ที่สุด ทำให้พนักงานรับรู้ข้อมูลของเราได้จากสื่อใดสื่อหนึ่งก็ยังมีดี และถ้าพนักงานคนไหนรับรู้ผ่านหลาย ๆ สื่อยิ่งดีมาก”

(ธีรภัทร โทนะพันธุ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

โดยสื่อที่ทางโครงการปรับปรุงธนาคารเลือกใช้ มีดังนี้

- 1) **สื่อบุคคล** ในโอกาสที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร หากผู้บริหารระดับสูง ออกมาแจ้งข้อมูลข่าวสาร และให้ข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงในทุกกระยะ จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความเชื่อถือ และเกิดความเชื่อมั่น เช่น “สาส์นจากผู้บริหาร” ในวารสารก้าวใหม่ และในเว็บไซต์ Change Program ตลอดจนการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารผ่านวารสารก้าวใหม่ , DVD/VCD Change Program และรายการ SCB Today

ตัวอย่างของสื่อบุคคล

สาส์นจากผู้บริหาร



Change Program ตั้งแต่ปี 2544 จนถึงปี 2549
เราทำกันมากกว่า 60 โครงการ ชุดแรก เราเรียกว่าเป็น
การวางรากฐาน (Foundation Building)

สาส์นจากผู้บริหารซึ่งปรากฏในวารสารก้าวใหม่ เว็บไซต์ของโครงการปรับปรุงธนาคาร ตลอดจน DVD และ VCV Change Program



รายการ SCB Today ที่ออกอากาศผ่านทางเว็บไซต์ของโครงการปรับปรุงธนาคาร ทุก ๆ 3 เดือน โดยผู้บริหารจะนำเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงภายในธนาคารมาแจ้งให้ทราบ

2) **สื่อสิ่งพิมพ์** ซึ่งการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ของธนาคารในที่นี้ เป็นสื่อภายในองค์กร ได้แก่

2.1 **วารสาร “ก้าวใหม่”** ซึ่งเป็นวารสารที่จะมีการเผยแพร่ทุก ๆ 3 เดือน จัดทำโดยฝ่ายงานสื่อสารองค์กร สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยภายในวารสารจะเน้นการให้ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคาร บทความสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคาร ที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคาร การรายงานความคืบหน้าของโครงการ สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในโครงการปรับปรุงธนาคาร ตลอดจนคอลัมน์ที่พนักงานสามารถร่วมตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคารได้

ตัวอย่างของวารสารก้าวใหม่



เป็นวารสารที่ใช้ในการให้ข้อมูลข่าวสาร และความเคลื่อนไหวของโครงการปรับปรุงธนาคาร แก่พนักงานในทุก ๆ หน่วยงานซึ่งจะมีการเผยแพร่ทุก ๆ 3 เดือน

2.2 **โปสเตอร์** เป็นการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่โครงการของธนาคาร จัดทำโดยฝ่ายงานสื่อสารองค์กร สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร ซึ่งจะจัดทำออกมาตามวาระและโอกาสที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะกับโครงการที่ต้องการให้พนักงานเกิดความสนใจ โดยการใช้ภาพและข้อความเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของพนักงาน ซึ่งโปสเตอร์เหล่านี้จะทำการแจกไปยังหน่วยงานต่าง ๆ และขอความร่วมมือให้หน่วยงานนั้น ๆ ให้ช่วยเผยแพร่

ตัวอย่างโปสเตอร์



เป็นโปสเตอร์ที่ใช้ประชาสัมพันธ์โครงการ Voice Of Employee ของทางโครงการปรับปรุง ธนาคารให้พนักงานในหน่วยงานต่างๆ ได้ทราบ

2.3 คู่มือ เป็นการให้รายละเอียด ความรู้ ความเข้าใจในโครงการนั้น ๆ ซึ่งจัดทำ โดยฝ่ายงานสื่อสารองค์กร สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร ไม่ได้มีวาระในการเผยแพร่ที่ แน่นนอน โดยจะจัดทำขึ้นในกรณีที่บางโครงการ จำเป็นจะต้องให้ความรู้แก่พนักงานอย่างละเอียด จะต้องแจ้งวิธีการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อไปสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้อง ก็จะผลิตสื่อออกมา ในรูปแบบของคู่มือ เพื่อให้พนักงานเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง

ตัวอย่างของคู่มือ



โดยทั่วไปสื่อประเภทคู่มือจะถูกจัดทำขึ้น เพื่อให้ความรู้แก่พนักงานในเฉพาะด้าน เช่น วิธีการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติงาน ที่มีหลายขั้นตอน

3) สื่อกิจกรรม สื่อชนิดนี้ เน้นในเรื่องการสื่อสาร 2 ทาง เพราะในการจัดกิจกรรมแต่ ละครั้งพนักงานผู้เข้าร่วมกิจกรรมก็จะได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่มีต่อโครงการปรับปรุง ธนาคารด้วย และทางโครงการปรับปรุงธนาคารก็เชื่อมั่นว่าการใช้สื่อกิจกรรมจะทำให้พนักงานเกิด ความสนใจในโครงการปรับปรุงธนาคารมากขึ้นด้วย โดยกิจกรรมหลัก ๆ ของโครงการปรับปรุง ธนาคารแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

3.1 การประชุม “Change Program Forum” จะเป็นการประชุมทุก ๆ 6 เดือน

เพื่อให้ความรู้ แจ่มข้อมูลข่าวสาร และทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง เช่น กรรมการผู้จัดการ, รองประธานกรรมการ และผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ กับ ผู้บริหารระดับกลางและผู้จัดการสาขาทั่วประเทศ โดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารโครงการจะนำผลการดำเนินงานของธนาคาร ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการใหม่ ๆ แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคตมาแจ้งให้ทราบ และยังมีกิจกรรมร่วมกันเช่น การการวิถถามข้อสงสัยกับผู้บริหาร การแบ่งกลุ่มกันตอบปัญหา และการจำลองสถานการณ์ของธนาคารในการดำเนินโครงการต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งผู้ที่เข้าร่วมประชุมจะต้องนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ตลอดกิจกรรมที่เข้าไปแจ้งให้บุคลากรในหน่วยงานของตนเองให้ทราบ

3.2 Change Program Workshop จะเป็นการสัมมนาและจัดกิจกรรมระหว่างผู้บริหารระดับสูง บริษัทที่ปรึกษา และพนักงานของสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยไม่ได้มีระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมที่แน่นอน แต่จะจัดกิจกรรมเมื่อมีโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งก่อนที่จะนำโครงการไปสู่การปฏิบัติจริง และก่อนที่จะนำข้อมูลไปถ่ายทอดข้อมูลให้พนักงานในส่วนต่าง ๆ ทราบ พนักงานในโครงการก็ต้องมีการทำ Work Shop ก่อน โดยปกติกิจกรรมนี้จะถูกจัดขึ้นที่ศูนย์การเรียนรู้ของธนาคารที่เชียงใหม่ และ พัทยา ซึ่งรายละเอียดของกิจกรรมจะเริ่มจากการบรรยายให้ความรู้ความเข้าใจ การซักถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดจน การจำลองสถานการณ์ของโครงการ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ดำเนินโครงการได้อย่างถูกต้อง และที่สำคัญคือจะต้องนำไปถ่ายทอดยังพนักงานในส่วนอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้องด้วย

3.3 การบรรยายเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะเป็นการอบรมพนักงานของธนาคารเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยจะแบ่งเป็นการอบรมพนักงานใหม่เพื่อชี้แจงนโยบาย และการดำเนินงานขององค์กรให้พนักงานได้ทราบเพื่อเป็นการปลูกฝังให้พนักงานเราและเข้าใจในองค์กร และอีกส่วนหนึ่งจะเป็นการอบรมพนักงานเดิมเมื่อมีการทำโครงการใหม่ ๆ ขึ้นมา และต้องการแจ้งให้พนักงานทราบถึงนโยบายการปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรือโครงการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

ตัวอย่างภาพกิจกรรม Change Program Forum



กิจกรรมอบรมพนักงาน การจัดประชุมและ Change Program Forum จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันคือจะเป็นกิจกรรมที่ตัวแทนจากโครงการปรับปรุงธนาคารนำข้อมูลข่าวสารมาแจ้งให้พนักงานในที่ประชุม และพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมนั้น ๆ ทราบ

4) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 เว็บไซต์ Change Program โดยเว็บไซต์นี้จะปรากฏอยู่ในระบบ Intranet ของธนาคาร จัดทำโดยฝ่ายงานสื่อสารองค์การ สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร ซึ่งพนักงานจะสามารถเลือกลิงค์ มายัง เว็บไซต์ ดังกล่าวได้ โดยจะมีข้อมูลของโครงการปรับปรุงธนาคารอย่างละเอียดตั้งแต่ ความเป็นมาของโครงการ ข้อมูลโครงการ สื่อของโครงการ นอกจากนั้นพนักงานยังสามารถรับชมรายการ” SCB Today” ซึ่งเป็นการบันทึก เทปการให้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายใน องค์การทุก ๆ 3 เดือน และสามารถอ่านวารสาร คู่มือ ชม DVD และ VCD ผ่านเว็บไซต์ได้ และที่สำคัญคือพนักงานยังพนักงานยังสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคารผ่านทางเว็บไซต์นี้ได้ด้วย

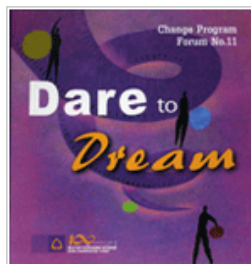
ตัวอย่างเว็บไซต์



ภายในเว็บไซต์จะมีข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของโครงการปรับปรุงธนาคารแจ้งให้ทราบอยู่ตลอดเวลา และพนักงานก็ยังสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองผ่านทางเว็บไซต์ได้อีกด้วย

4.2 DVD และ VCD ของโครงการปรับปรุงธนาคาร เป็นสื่อที่ผลิตออกมาเพื่อเพิ่มทางเลือกให้พนักงานมีโอกาสดูรับสื่อที่หลากหลาย ซึ่งจัดทำโดยฝ่ายงานสื่อสารองค์การ สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านทาง DVD และ VCD นั้น จะมีเนื้อหาคล้ายกับ ข้อมูลในวารสารก้าวใหม่ แต่จะมีความแตกต่างตรงที่ พนักงานจะได้เห็นภาพประกอบที่หลากหลาย และได้ยินเสียงของผู้ให้ข้อมูลอย่างชัดเจน ต่างจากวารสารก้าวใหม่ที่จะมีภาพน้อยกว่า และเน้นการให้ข้อมูลผ่านตัวอักษร ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานสามารถเลือกรับสื่อได้ตามความต้องการและตามความสะดวก โดยสื่อประเภทนี้จะมีการส่งไปยังฝ่ายและแผนกต่าง ๆ และสาขาทั่วประเทศ หน่วยงานละ 1 ชุด ทุก ๆ 3 เดือน ซึ่งในปัจจุบันทางโครงการปรับปรุงธนาคารได้ขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน ให้ช่วยนำสื่อชนิดนี้ไปเผยแพร่แก่พนักงานในหน่วยงาน เช่น จอให้เปิด DVD และ VCD ให้พนักงานดูก่อนเริ่มงานในตอนเช้า

ตัวอย่าง DVD และ VCD



เนื้อหาและข้อมูลข่าวสารที่ปรากฏใน DVD และ VCD Change Program จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับวารสารก้าวใหม่ เพียงแต่จะมีรูปภาพและการบรรยายประกอบที่น่าสนใจกว่า

5) **สื่อเฉพาะกิจ** สื่อประเภทนี้ก็คือ รายงานประจำปีของธนาคาร ซึ่งจะเผยแพร่ปีละ 1 ครั้ง เพื่อรายงานให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของธนาคารตลอดระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา และในส่วนของโครงการปรับปรุงธนาคารนั้น ฝ่ายงานสื่อสารองค์การ สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร จะต้องทำการสรุปข้อมูลข่าวสาร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของโครงการปรับปรุงธนาคารในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมาเพื่อเผยแพร่ให้พนักงานธนาคารและบุคคลภายนอกได้ทราบ โดยถือได้ว่าเป็นสื่อชนิดเดียวที่เผยแพร่ไปยังประชาชนและองค์กรอื่น ๆ ภายนอกด้วย

2. **กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้** ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์การ การให้ความรู้ ความเข้าใจถูกต้องแก่บุคลากรนับเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การแล้ว การนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จร่วมกันก็จะเป็นสิ่งที่ยาก โดยการให้ความรู้แก่บุคลากรนั้น ทางโครงการปรับปรุงธนาคารได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 **การให้ความรู้แก่บุคลากรในสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร** ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง นั้น บุคลากรในสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร นับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญ และเป็นตัวแทนของพนักงานอื่น ๆ ในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง และยังเป็นผู้ทำหน้าที่ส่งข้อมูลข่าวสารไปยังเพื่อนพนักงานส่วนอื่น ๆ ดังนั้นการให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงานเหล่านี้จึงสำคัญมาก เพราะหากพนักงานเหล่านี้มีความรู้ผิด ๆ ก็จะนำไปถ่ายทอดแก่พนักงานที่เหลือผิดเช่นกัน

“ก่อนที่เจ้าหน้าที่โครงการ จะสามารถสื่อสารกับพนักงานที่เหลือได้ เราต้องมีความรู้เองเสียก่อน ไม่อย่างนั้นสิ่งที้นำไปเผยแพร่ก็จะเป็นข้อมูลผิด ๆ ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์
(ธีรภัทร โทนะพันธ์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

ดังนั้นทางผู้บริหารของธนาคารจึงได้ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาในการทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผ่านการ Work Shop โดยการทำ Work Shop นั้น ใช้วิธีการพาพนักงานไปที่ศูนย์การอบรมของธนาคารที่จังหวัดเชียงใหม่ และ พัทยา เพื่อเข้ารับการอบรม ให้มีความรู้ในโครงการนั้น ๆ มีการร่วมทำกิจกรรม เช่นการตอบปัญหา การแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การฝึกวิคิดและการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการจำลองสถานการณ์ของโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับโครงการ ทำให้ทราบถึงสาเหตุที่จำเป็นจะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตนในสภาวะการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนแนวทางปฏิบัติอันจะนำไปสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร ให้พนักงานกลุ่มนี้ทราบ เมื่อพนักงานกลุ่มนี้มีความรู้พื้นฐานเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง และมีความเข้าใจในโครงการต่างๆ แล้วก็จะสามารถดำเนินงานในส่วนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสื่อสารข้อมูลไปยังพนักงานอื่น ๆ ได้

2.2 การให้ความรู้แก่พนักงานในส่วนอื่น ๆ เมื่อบริษัทที่ปรึกษา ได้ให้ความรู้แก่พนักงานในสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคารแล้ว ลำดับต่อมา พนักงานในสำนักงาน ก็ต้องทำหน้าที่ในการให้ความรู้แก่พนักงานส่วนอื่น ๆ เช่นกัน โดยการให้ความรู้แก่พนักงานในส่วนอื่น ๆ จะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- การอบรมพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ ณ สำนักงานใหญ่ รัชโยธิน ซึ่งจะมีการบรรยายให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ของธนาคารรวมทั้งเรื่องโครงการปรับปรุงธนาคารด้วย เพื่อให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจถึงนโยบายและการดำเนินงานขององค์กร

- การอบรมผู้บริหารและพนักงานในส่วนอื่น ๆ เมื่อมีการทำโครงการใหม่ ๆ ขึ้นมา ทางโครงการปรับปรุงธนาคารก็จะจัดกิจกรรมอบรมเพื่อให้ความรู้เช่นกัน หากเป็นระดับผู้บริหารก็จะให้ความรู้โดยผู้บริหารระดับสูงผ่านการประชุม Change Forum และกรณีพนักงานระดับปฏิบัติการ ก็จะต้องมีการส่งตัวแทนพนักงานจากหน่วยงานต่าง ๆ และจากสาขาทั่วประเทศ เข้าร่วมอบรม โดยในการอบรม ทั้งผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการจะได้รับฟังข้อมูลที่เป็นความรู้ใหม่ ๆ โครงการที่เกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และแนวทางการดำเนินงานที่ถูกต้อง เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเหล่านี้นำความรู้ที่ได้รับกลับไปถ่ายทอดยังหน่วยงานของตนเองต่อไป

3. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร หลังจากที่ได้มีการให้ความรู้แก่พนักงานในองค์กรไปแล้ว ว่าโครงการปรับปรุงธนาคารคืออะไร มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร ในขั้นตอนต่อไป ทางธนาคารต้องการให้การสื่อสารจากสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคารกับพนักงานอื่น ๆ เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพราะหากให้ความรู้ในช่วงแรกเพียงอย่างเดียว การสื่อสารก็จะขาดตอน

พนักงานอื่น ๆ ก็จะขาดความสนใจ จึงทำให้โครงการปรับปรุงธนาคารต้องมีการสื่อสาร ความคืบหน้าของโครงการ และสถานการณ์ของโครงการ ผ่านสื่อ ต่าง ๆ ไปยังพนักงานอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ ดังที่กล่าวไปใน กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสาน

“การให้ข่าวสารต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ถ้าขาดช่วงพนักงานก็จะขาดความสนใจ เราต้องมีการกระตุ้นให้เขาสนใจอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีโครงการใหม่ ๆ ก็ต้องรีบนำมาบอก ให้ข้อมูลอยู่เรื่อย ๆ เขาจะรู้สึกได้ว่าโครงการปรับปรุงธนาคารมีการอะไรใหม่ ๆ อยู่เสมอไม่น่าเบื่อ”
(ธีรภัทร โทนะพันธุ์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

โดยเนื้อหาของข้อมูลข่าวสารหลัก ๆ ที่มีการถ่ายทอดไปยังพนักงาน จะมีการแบ่งออกเป็น 2 ตามแหล่งที่มาของข่าวสาร ดังนี้

3.1 ข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูง การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งที่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพราะหากข่าวสารต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับ เป็นข่าวสารที่มาจากผู้บริหารระดับสูง พนักงานก็จะเกิดความเชื่อถือและนำไปปฏิบัติตาม โดยข้อมูลข่าวสารในส่วนนี้ จะเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารผ่านวิธีการ ให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วารสาร ก้าวใหม่, DVD และ VCD Change Program และรายการ SCB Today โดยจะมีลักษณะของการให้ข้อมูลข่าวสาร ดังนี้

1. ข้อมูลข่าวสารภายนอกองค์กร จะเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารในเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสังคมอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงของธนาคาร เช่นเมื่อผู้บริหารระดับสูงได้เดินทางไปดูงานที่ต่างประเทศ และพบเห็นการดำเนินงานในรูปแบบที่น่าสนใจ หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงของต่างประเทศก็จะนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับรู้ ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่น่าสนใจแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรได้รับรู้ถึงการพัฒนาขององค์กรหรือหน่วยงาน อื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์และอาจนำมาปรับใช้กับองค์กรของเราได้

2. ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร ข้อมูลในส่วนนี้จะเป็นเรื่องของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น เมื่อมีโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้นก็จะมีกรให้ข้อมูลข่าวสารในลักษณะของการแนะนำโครงการที่กำลังจะเกิดขึ้น และแนวโน้มของโครงการในอนาคต เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงาน ตลอดจนโครงการที่นำไปใช้แล้ว มีผลออกมาเป็นอย่างไรก็นำมาถ่ายทอดแก่พนักงาน เพื่อเป็นการให้กำลังใจพนักงานในการดำเนินงานสำหรับโครงการต่อ ๆ ไป

โดยสรุปแล้วการให้ข้อมูลข่าวสารทั้ง 2 ลักษณะก็เพื่อเป็นการขอความร่วมมือจากพนักงานให้หันมาร่วมมือกันในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร และร่วมกันแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อให้พนักงานมีการเตรียมพร้อมกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น

3.2 ข้อมูลข่าวสารจากโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยส่วนใหญ่แล้วข้อมูลข่าวสารในส่วนนี้ ฝ่ายงานสื่อสารองค์การของโครงการปรับปรุงธนาคารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการเผยแพร่ โดยในกรณีที่เป็นข่าวสารเกี่ยวกับโครงการใหม่ ๆ ของธนาคาร จะมีการเผยแพร่ผ่านสื่อ วารสารก้าวใหม่ ในคอลัมน์ Project Update, DVD และ VCD Change Program เพื่อเป็นการแจ้งให้พนักงานในทุก ๆ หน่วยงานทราบว่า กำลังจะมีโครงการใดเกิดขึ้นบ้าง รวมทั้งเป็นการให้รายละเอียดของโครงการ เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการ, วิธีการนำไปใช้ในหน่วยงาน, ข้อดี – จุดเด่นของโครงการ และพนักงานยังสามารถสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมของโครงการนั้น ๆ ได้อีกด้วย นอกจากนี้ก็จะมี การให้ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการที่ดำเนินไปแล้วว่ามีการตอบรับอย่างไร ประสบความสำเร็จหรือไม่ หากโครงการใดสิ้นสุดลงแล้วก็นำผลของการประเมินโครงการมาแจ้งให้พนักงานทราบ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในองค์การอย่างถูกต้อง และเพื่อเป็นการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะนำโครงการนั้นมาใช้จริง

4. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจนั้น เป็นการสื่อสารไปยังพนักงานของธนาคารเพื่อให้เกิดความสนใจและเปิดใจยอมรับโครงการปรับปรุงธนาคาร เพราะธนาคารทราบดีว่าในการเปลี่ยนแปลงองค์การแต่ละครั้งย่อมมีทั้งผู้ที่จะเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย และหากองค์การต้องการให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การประสบความสำเร็จก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานของธนาคารเป็นหลัก ดังนั้นจึงต้องมีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจให้พนักงานหันมาสนใจและร่วมมือกับธนาคารในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีวิธีการสื่อสาร ดังนี้

1. การโน้มน้าวใจโดยการชี้ให้เห็นประโยชน์ จากที่กล่าวไปข้างต้นจะเห็นได้ว่า ทางโครงการปรับปรุงธนาคารมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังพนักงานในส่วนต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา แม้ข้อมูลส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับโครงการและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ แต่อีกหนึ่งประเด็นที่ทางโครงการได้มีการเสนอข้อมูลอยู่เสมอก็คือการชี้ให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ของการจัดตั้งโครงการปรับปรุงธนาคาร ประโยชน์ของสิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังจากมีการปรับปรุงธนาคาร และการเปลี่ยนแปลงขององค์การในทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีมายังตัวพนักงานเองด้วย

“เราต้องทำให้พนักงานเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องบวก เป็นเรื่องทำแล้วดีด้วยกันทั้งหมด มีผลงานดีได้หน้าได้ตา ได้ชื่อเสียง ได้ผลตอบแทน หน้าที่การงานดีขึ้น ทำให้พนักงานไม่

กล่าวเรื่องการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงมีแต่จะทำให้ดีขึ้น ในจุดนี้ถือว่าสำคัญ ต้องทำให้พนักงานเลิกกลัวการเปลี่ยนแปลง”

(ธีรภัทร โทนะพันธุ์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

โดยวิธีการสื่อสารเพื่อชี้ให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง นั้น จะทำด้วยวิธีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เป็นของโครงการปรับปรุงธนาคาร ดังนี้

- **วารสารก้าวใหม่ คอลัมน์ Project Update** ซึ่งนอกจากคอลัมน์นี้จะให้ข่าวสารของโครงการใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นแล้ว ยังบอกให้พนักงานทราบถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ เช่น การลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน ทำให้กระบวนการปฏิบัติงานสะดวกรวดเร็วขึ้น ทำให้พนักงานมีเวลาไปปฏิบัติงานอย่างอื่น มากขึ้น คุณภาพของงานดีขึ้นช่วยให้พนักงานลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โดยข้อมูลเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อโครงการที่จะเกิดขึ้นและอยากเข้าร่วมโครงการ

- **วารสารก้าวใหม่ คอลัมน์ Happy@Change** จะเป็นการแนะนำวิธีให้พนักงานรู้จักปรับตัวเข้ากับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสามารถทำงานอย่างมีความสุขท่ามกลางสภาวะความเปลี่ยนแปลง มีการการโน้มน้าวให้พนักงานมองถึงด้านดี ๆ ของการเปลี่ยนแปลง เช่น การที่พนักงานจะได้พบกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ ๆ การเติบโตขององค์กรที่จะทำให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเอง ตลอดจนโน้มน้าวให้พนักงานเห็นว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการปรับปรุงธนาคารหากขาดการร่วมมือของพนักงานองค์กรก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานเห็นคุณค่าในตนเอง เห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจนกลายเป็นความร่วมมือในที่สุด

- **DVD และ VCD Change Program** นอกจากสื่อนี้จะให้ความรู้เกี่ยวกับโครงการใหม่ ๆ และความคืบหน้าของโครงการแล้ว ยังมีการจำลองสถานการณ์การดำเนินงานภายใต้โครงการต่าง ๆ ให้รับชมอีกด้วย เช่น การจำลองสถานการณ์ การปฏิบัติงานภายในสาขาที่มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ มีการทำ Branch Re-Design โดยจะแสดงให้เห็นบรรยากาศการให้บริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการปฏิบัติงานที่สะดวกสบายขึ้น เพื่อเป็นการโน้มน้าวใจพนักงานที่ได้ชมให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดดารคล้อยตาม อยากจะมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเช่นนั้น และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2.การโน้มน้าวใจโดยการให้รางวัล การให้รางวัลถือได้ว่าเป็นการเสริมแรงและเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคล้อยตามและเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมที่ตนเองมีอยู่มาเห็นด้วยกับแนวความคิดที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น ในกรณีของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าจะมี

การโน้มน้าวใจด้วยการชี้ให้เห็นถึงประโยชน์แล้ว แต่อย่างไรการให้รางวัลก็เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมที่มีอยู่ได้ โดยการสื่อสารในลักษณะนี้ของโครงการปรับปรุงธนาคาร ก็จะทำสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ ที่ธนาคารมีอยู่ โดยการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจโดยการให้รางวัลจะแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

- **การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูง** เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานของธนาคารในแต่ละปี ธนาคารจะมีการสรุปผลการดำเนินงานทั้งหมดและผู้บริหารระดับสูงจะมีการให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อภายในของธนาคาร เช่น วารสารก้าวใหม่, VCD และ DVD Change Program ตลอดจนรายการ SCB Today เพื่อเป็นการแจ้งให้พนักงานในองค์กรทราบว่าการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาเป็นอย่างไร รวมทั้งมีการประเมินผลงานและผลตอบแทนของพนักงานในปีนั้น ๆ และก็จะโน้มน้าวใจให้พนักงานสนใจการบริหารเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่อไป เช่น ยกตัวอย่างให้พนักงานเห็นว่าหากหน่วยงานของตนเองสามารถพัฒนาจนได้คะแนนความพึงพอใจจากลูกค้าในระดับ Word Class ทุก ๆ คนในสาขาก็จะได้รับรางวัล รวมถึงหากองค์กรมีการพัฒนา และเติบโตขึ้น องค์กรก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น มีลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น จนส่งผลให้ผลประกอบการของธนาคารดีขึ้น และเมื่อธนาคารมีกำไรจากผลประกอบการก็จะสามารถเพิ่มผลตอบแทนให้พนักงานได้สูง ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการร่วมมือกันในการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะสามารถพัฒนาตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองได้ ตลอดจนการได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น

- **การสื่อสารจากโครงการปรับปรุงธนาคาร** จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าโครงการปรับปรุงธนาคารได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นมากมายเพื่อให้พนักงานของธนาคารมีโอกาสเข้าร่วม และทางธนาคารก็ทราบดีว่าการที่จะทำให้พนักงานทั้งหมดเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจนั้นเป็นเรื่องยาก จึงมีการแจกรางวัลให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมของโครงการเพื่อเป็นการโน้มน้าวให้เกิดความสนใจ เช่น คอลัมน์ Fun@Change ในวารสารก้าวใหม่ ก็จะเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมตอบคำถามเกี่ยวกับโครงการและการบริหารการเปลี่ยนแปลงประจำฉบับนั้น ๆ โดยพนักงานที่ส่งคำตอบมา 5 คนแรก ก็จะมีรางวัลให้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความสนใจและอยากที่จะร่วมสื่อสารกับโครงการ นอกจากนั้นในการจัดกิจกรรมอบรมต่าง ๆ ก็จะมีการแจกของขวัญแก่ผู้ที่มีข้อซักถาม, ผู้ที่ตอบคำถามได้ และผู้ที่ออกมาเป็นตัวแทนในการแสดงกิจกรรม เพื่อให้พนักงานเกิดความสนุกและอยากเข้าร่วมกิจกรรม จนกลายเป็นการให้ความร่วมมือไปในที่สุด

จากที่กล่าวไปทั้งหมดจะเห็นว่า โครงการปรับปรุงธนาคารฝ่ายงานสื่อสารองค์กร มีการกำหนด กลยุทธ์การสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งนี้เพื่อที่จะนำไปใช้ในวาระและโอกาสต่าง ๆ ตามสมควร เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้ และข้อมูลข่าวสารของโครงการอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์การ

สื่อสาร และรูปแบบการสื่อสารที่ได้กำหนดไว้นั้นก็จะถูกนำไปใช้ในแต่ละกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1.การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) หลักสำคัญของการละลายพฤติกรรมคือ การที่จะต้องทำให้พนักงานในองค์กรทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการสื่อสารในส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานเป็นหลัก เป็นการแจ้งให้พนักงานทั้งหมดทราบว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร และเพราะอะไรธนาคารจึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้ กลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร ถูกนำมาใช้ในกระบวนการละลายพฤติกรรม ดังนี้

กลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน

- ทางโครงการปรับปรุงธนาคารได้มีการวางแผนการผลิตสื่อ เพื่อเลือกสื่อที่จะนำมาใช้สื่อสารภายในโครงการ โดยเน้นการใช้สื่อที่หลากหลาย และเลือกสื่อที่สามารถเข้าถึงพนักงานได้มาก เช่น วารสาร DVD VCD และเว็บไซต์ พร้อมทั้งมีการวางแผนระยะเวลาการเผยแพร่สื่อแต่ละชนิด เพื่อให้พนักงานทราบช่วงเวลาของการเผยแพร่ที่แน่นอนด้วย
- มีการเผยแพร่สื่อต่าง ๆ ของโครงการสลับกับการจัดกิจกรรมอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- มีการขอความร่วมมือผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานในการเผยแพร่ข้อมูล เช่น การส่งDVD และ VCD ที่ให้ข้อมูลเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไปยังสาขา และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้นำไปเผยแพร่ที่หน่วยงานของตนเอง

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้

- ทางโครงการปรับปรุงธนาคารและบริษัทที่ปรึกษาร่วมจัดกิจกรรม Work Shop เพื่อให้ความรู้แก่พนักงานของโครงการเกี่ยวกับเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่พนักงานจะต้องนำไปใช้ในการดำเนินงาน
- ทางโครงการปรับปรุงธนาคารมีการเตรียมการจัดอบรมพนักงานทั่วไป ซึ่งสังกัดอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อมีกิจกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร

- ทางผู้บริหารระดับสูงของธนาคารจะมีการประชุม Forum กับผู้บริหารระดับกลาง และผู้จัดการสาขา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร พร้อมทั้งขอความร่วมมือให้นำข้อมูลในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปเผยแพร่ต่อ ตลอดจนให้มีการติดตามผลการตอบรับจากหน่วยงานและสาขาเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประชุม Forum ครั้งต่อไป

- มีการผลิตสื่อที่เน้นเนื้อหาที่เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และนำไปเผยแพร่แก่พนักงานในองค์กร เช่น บทความในวารสารก้าวหน้า, การให้ข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ ตลอดจน DVD และ VCD ของโครงการปรับปรุงธนาคาร

2.ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (Changing) ในขั้นตอนนี้ จะมุ่งเน้นไปที่การกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น การกำหนดหน่วยงานที่จะเข้ามาดูแลเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงสิ่งที่กำลังจะถูกเพิ่มเติมเข้ามาว่า จะมีการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงในด้านใด อย่างไร เพื่อให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในตัวขององค์กร และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น จึงทำให้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร และ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ถูกนำมาใช้ในระยะเวลาเปลี่ยนแปลง ดังนี้

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร

- ทางโครงการปรับปรุงธนาคารมีการนำเสนอข้อมูลจากผู้บริหารโครงการปรับปรุงธนาคาร เพื่อแจ้งให้พนักงานอื่น ๆ ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ โดยจะเผยแพร่ผ่าน เช่น สารสนจากผู้บริหาร และบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารในสื่อต่าง ๆ ของทางโครงการ
- มีการผลิตสื่อเพื่อของแต่ละโครงการซึ่งเป็นโครงการนำร่อง ออกมาเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารของแต่ละโครงการโดยตรง เช่นบทความแนะนำโครงการ คู่มือการดำเนินงาน และโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

- มีการโน้มน้าวใจพนักงานให้เกิดความสนใจและเห็นความสำคัญของสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ด้วยบทความในสื่อสิ่งพิมพ์ และ เว็บไซต์ ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับเมื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

3.การรวมตัวของพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่จะต้องมีการดำเนินงานจริงของโครงการ และมีการสื่อสารให้พนักงานเกิดความเข้าใจและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง เพราะหากสามารถสื่อสารให้พนักงานเกิดพฤติกรรมใหม่ได้ ก็เท่ากับว่าทำให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงทำให้ในกระบวนการนี้ มีการใช้ทั้งกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ดังนี้

กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสาน

- มีการเน้นในเรื่องของสื่อบุคคล เช่น การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร และ บทความจากผู้บริหาร เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ระยะที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผ่านช่องทางต่างๆ ของโครงการ ปรับปรุงธนาคารอย่างต่อเนื่อง ทั้งวารสาร DVD VCD และเว็บไซต์
- สื่อทุกชนิดของทางโครงการปรับปรุงธนาคารถูกนำออกมาเผยแพร่สลับเปลี่ยน หมุนเวียนกันอย่างต่อเนื่อง และมีระยะเวลาการเผยแพร่สื่อที่ชัดเจน โดย วารสาร DVD และ VCD จะมีการจัดส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่พนักงาน เพื่อให้สามารถเปิดรับสื่อได้ง่ายขึ้น

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้

- มีการจัด Work Shop พนักงานของโครงการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานของโครงการมีความรู้ความเข้าใจในงาน ปฏิบัติงานได้ดี และสื่อสารกับพนักงานในหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในการส่งพนักงานเข้าอบรมเกี่ยวกับโครงการการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำความรู้จากการอบรมมาเผยแพร่ต่อในหน่วยงานของตนเองได้

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร

- มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโครงการปรับปรุงธนาคารผ่านสื่อของโครงการอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการริเริ่มโครงการใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานใหม่ ตลอดจนจะมีการใช้แบบสอบถามกับพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างพนักงานกับโครงการปรับปรุงธนาคาร

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

- มีการโน้มน้าวใจให้พนักงานเห็นความสำคัญของโครงการต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินอยู่ โดยเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขา ที่จะมีการประเมินผลการดำเนินงานของสาขาในแต่ละปี โดยสื่อสารให้พนักงานทราบว่าการนำนโยบาย และความรู้จากโครงการต่าง ๆ ไปปรับใช้ ก็จะทำให้การดำเนินงานภายในสาขามีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งผลให้ ผลการดำเนินงานของสาขาออกมาดี และจะส่งผลดีไปยังตัวของพนักงานเอง
- มีการจัดกิจกรรมให้พนักงานในแต่ละส่วน สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแสดงความคิดเห็นของตนเอง และตอบคำถามของโครงการปรับปรุงธนาคารผ่านทางวารสารและเว็บไซต์ พร้อมทั้งมีการให้ของรางวัลเพื่อเป็นการโน้มน้าวใจผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรม ให้อยากเข้ามามีส่วนร่วมในครั้งต่อไป

4. การประเมินผลกลยุทธ์การสื่อสาร

ทางสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร ฝ่ายงานสื่อสารองค์การ มีการวัดผลด้านการสื่อสารของโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยการจัดทำแบบสอบถามเพื่อทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานทั่วทั้งธนาคาร ปีละ 1 ครั้ง โดยเน้นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสื่อของโครงการเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของสื่อที่ทางโครงการได้ทำการสื่อสารออกไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการสอบถามว่าพนักงานได้รับข้อมูลของโครงการปรับปรุงธนาคารผ่านสื่อชนิดใดบ้าง รวมถึงความถี่ของการได้รับสื่อ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามมาปรับปรุงการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

2.รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่า สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร ฝ่ายงานสื่อสารองค์การ นอกจากจะมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารแล้ว ก็ยังได้ทำหน้าที่ในการวางรูปแบบการสื่อสารด้วยเช่นกัน ดังนั้นเมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารขึ้นแล้วก็จะทำการสื่อสารผ่านรูปแบบต่าง ๆ โดยที่ผ่านมาจากโครงการปรับปรุงธนาคารได้ผลักดันให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะความคิดเห็นของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงรูปแบบการสื่อสารในอนาคตได้ ซึ่งรูปแบบการสื่อสารที่ทางโครงการได้ใช้ในการสื่อสารกับพนักงานเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารมี ดังนี้

1.การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) การสื่อสารในรูปแบบนี้ มักจะเป็นการสื่อสารในกรณีที่เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่นเกิดโครงการใหม่ ๆ หรือมีการสรุปผลการดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคารในแต่ละปี ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารโครงการก็จะนำข้อมูลเหล่านั้นส่งลงมายังพนักงานระดับล่างผ่านสื่อและกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการปรับปรุงธนาคาร เช่น สาส์นจากผู้บริหารถึงพนักงานผ่านทางวารสารก้าวใหม่ หรือ การที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ นำแนวทางดำเนินงานของธนาคารมาแจ้งแก่ผู้จัดการสาขาทั่วประเทศ ในการประชุม Change Program Forum และลำดับต่อไปผู้จัดการสาขาก็นำข้อมูลดังกล่าวมาสื่อสารในรูปแบบเดียวกัน (บนลงล่าง) กับพนักงานในสาขาของตนเอง

2.การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) การสื่อสารในรูปแบบนี้ เป็นสิ่งที่โครงการปรับปรุงธนาคารต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด เพราะทางธนาคารต้องการให้พนักงานแสดงความรู้สึกนึกคิดของตนเองออกมา โดยทั่วไปการสื่อสารในลักษณะนี้พนักงานระดับล่างจะไม่ได้ส่งความคิดเห็นไปยังผู้บริหารระดับสูงโดยตรง แต่จะใช้วิธีการเช่น เมื่อผู้จัดการสาขานำข่าวสารมาแจ้ง พนักงานก็จะร่วมแสดงความคิดเห็นกันในสาขาของตนเอง และส่งความคิดเห็นกลับมายัง

ผู้จัดการ เพื่อสื่อสารแก่ผู้บริหารระดับสูงต่อไป หรือ การแสดงความคิดเห็นของตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ เช่นวารสารก้าวใหม่ และ เว็บไซต์ Change Program ที่เปิดโอกาสให้พนักงานส่งความคิดเห็นของตนเข้ามาได้ โดยความคิดเห็นเหล่านี้ทางโครงการปรับปรุงธนาคารก็จะมีส่งต่อยังผู้บริหารระดับสูงของธนาคารต่อไป ซึ่งจะเห็นได้ว่าเมื่อมีการสื่อสารโต้ตอบกันก็จะทำให้เกิดรูปแบบการสื่อสารแบบ การสื่อสาร 2ทาง (TWO-WAY COMMUNICATION) ขึ้นพร้อม ๆ กันในการสื่อสารครั้งนี้ด้วย

3.การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารในรูปแบบนี้ของโครงการปรับปรุงธนาคารจะปรากฏใน สารสนเทศจากผู้บริหารถึงพนักงาน ที่ต้องการนโยบายและการเปลี่ยนแปลงภายในธนาคารมาแจ้งให้พนักงานทราบ รวมไปถึง Change Program Forum และการจัดอบรมพนักงาน ซึ่งทั้ง 2 กิจกรรมเป็นการประชุมที่สำคัญ เน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องโดยเฉพาะ จึงต้องใช้ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารโครงการ ประกอบกับบรรยากาศของกิจกรรมที่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจในการรับรู้ข้อมูลนั้น ๆ อย่างเต็มที่

4.การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การสื่อสารในรูปแบบนี้จะปรากฏในกิจกรรมChange Program Forum โดยบริษัทที่ปรึกษาจะมาให้ความรู้เรื่องโครงการใหม่ ๆ แก่เจ้าหน้าที่โครงการ จากนั้นก็จะเป็นการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบเป็นกันเอง และมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเป็นการเรียนรู้โครงการใหม่ ๆ ไปในตัว นอกจากนั้น สื่อส่วนใหญ่ของโครงการปรับปรุงธนาคารก็มุ่งเน้นการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารที่เป็นกันเองกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการสื่อสารกับโครงการปรับปรุงธนาคารไม่ใช่เรื่องที่น่ากลัว แต่เป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายและพนักงานทุกคนก็สามารถเข้าถึงได้ เช่นข้อมูลในวารสารก้าวใหม่ และ ในเว็บไซต์ก็ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เน้นสื่อสารด้วยภาพ และถ้อยคำสั้น ๆ มากกว่าการให้ข้อมูลที่เป็นทางการ

“เราอาจจะไม่ได้กำหนดรูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจนเหมือนตอนที่กำหนดกลยุทธ์ แต่ที่เราเน้น ๆ เลยก็คือการสื่อสาร 2 ทาง เพราะเราต้องการรับรู้ Feed Back ที่เกิดขึ้น ว่าเป็นอย่างไร ส่วนในรูปแบบอื่น ๆ ก็มีการใช้มายน้อยสลับกันไปตามโอกาส”

(ธีรภัทร โทณะพันธ์ สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2550)

จากการศึกษาค้นคว้า จะเห็นได้ว่าการสื่อสารทั้ง 4 ข้อที่กล่าวไป จะเป็นรูปแบบการสื่อสารที่โครงการปรับปรุงธนาคารใช้มากที่สุด โดยจะสอดแทรกอยู่ในสื่อและกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโครงการ ส่วนการสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น การสื่อสารข้ามสายงาน การสื่อสารทาง

เดียว การสื่อสารผ่านสัญลักษณ์แบบ วัจนะภาษา และอวัจนะภาษา ทางโครงการปรับปรุง ธนาคารก็มีการใช้สื่อสารไปยังพนักงานเช่นกัน แต่เป็นเพียงส่วนน้อยเมื่อเทียบกับรูปแบบการ สื่อสารเหล่านี้

ส่วนที่ 2 รูปแบบการสื่อสารที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้สื่อสารในเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน และ ความรู้ ทักษะ และ ความพึงพอใจ ของพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มี ต่อ เรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

ผลการวิจัยส่วนที่ 2 เป็นการวัดรูปแบบการสื่อสารที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้สื่อสารในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน และเป็นการวัด ความรู้ ทักษะ และ ความพึงพอใจ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อ เรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สาขาของธนาคารในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด โดยผู้วิจัยจะทำการนำเสนอออกมาเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่2 รูปแบบการสื่อสารที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้สื่อสารใน โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

ตอนที่3 ความรู้ ทักษะ และ ความพึงพอใจ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

ตอนที่4 การทดสอบสมมติฐาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็น เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน สาขาของธนาคาร ซึ่งจะนำเสนอผลการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	210	52.50
หญิง	190	47.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 1 แสดงข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ จำนวน 400 คน เป็นเพศชายจำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 และเป็นเพศหญิง จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 22 ปี	2	0.50
22-30 ปี	122	30.50
31-40 ปี	150	37.50
41-50 ปี	105	26.25
มากกว่า 50 ปี	21	5.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 2 แสดงข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ จำนวน 400 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 22 – 30 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50 ช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.25 ช่วงอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.25 และน้อยที่สุดคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุน้อยกว่า 22 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	4	1.00
1ปี - 5ปี	117	29.25
6 ปี -10 ปี	205	51.25
มากกว่า 10 ปี	74	18.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 3 แสดงข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ จำนวน 400 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในช่วง 6-10 ปี จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 51.25 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.25 ถัดมา มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 และที่น้อยที่สุดคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสาขาธนาคาร

สาขาธนาคาร					
สาขา	จำนวน	ร้อยละ	สาขา	จำนวน	ร้อยละ
All seasons place	10	2.50	บางแค	10	2.50
big C ราชดำริ	10	2.50	บางนา-ตราด	10	2.50
central ลาดพร้าว	10	2.50	บางลำพู	10	2.50
Lotus บางนา	10	2.50	ปากเกร็ด	10	2.50
MBK	10	2.50	พระประแดง	10	2.50
Siam Square	10	2.50	พหลโยธิน	10	2.50
คลองตัน	10	2.50	เยาวราช	10	2.50
งามวงศ์วาน	10	2.50	รังสิต	10	2.50
แจ้งวัฒนะ	10	2.50	ราชวัตร	10	2.50
เฉลิมนคร	10	2.50	รามคำแหง	10	2.50
ชิดลม	10	2.50	รามธิบดี	10	2.50
โชคชัย	10	2.50	ลาดหญ้า	10	2.50
ตลาดพลู	10	2.50	ลำลูกกา	10	2.50
ถ.นวมินทร์	10	2.50	สนามบึงน้ำ	10	2.50
ถนนจันทร์	10	2.50	สมุทรปราการ	10	2.50
ถนนวิฑู	10	2.50	เสรีไทย	10	2.50
ถนนศรีอยุธยา	10	2.50	หลักสี่	10	2.50
ท่าพระ	10	2.50	หัวหมาก	10	2.50
เทพารักษ์	10	2.50	อนุสาวรีย์ชัยฯ	10	2.50
บางเขน	10	2.50	อโศก	10	2.50

จากตารางที่ 4 แสดงข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสาขาธนาคารในเขตกรุงเทพฯ จำนวน 40 สาขา ในตารางที่ 4 จำนวน 400 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นกรณีศึกษาสาขาละ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ต่อสาขา

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้สื่อสารในเรื่องของ โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตามช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาภายในสาขา

การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตามช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่างระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสาขา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับการใช้รูปแบบการสื่อสาร
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการให้ข้อมูลข่าวสารของโครงการฯ แก่พนักงานภายในสาขาอยู่เสมอ	4.41	0.68	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการชี้แจงถึงนโยบายของโครงการฯ ให้พนักงานภายในสาขาทราบ	4.33	0.69	มาก
3. เมื่อผู้บังคับบัญชาของท่านได้เข้าร่วมประชุมและอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ ก็จะมีสิ่งของที่รับทราบมาถ่ายทอดยังพนักงานในสาขา	4.35	0.72	มาก
4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ในสาขาของท่านมักเริ่มต้นจากผู้บังคับบัญชา	4.33	0.75	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะมีคำสั่งให้ท่านปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ของโครงการฯ	4.31	0.73	มาก
รวม	4.34	0.64	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตามช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่างระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสาขา อยู่ในระดับมาก (4.34) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในเรื่องของผู้บังคับบัญชามีการให้ข้อมูลข่าวสารของโครงการฯ แก่พนักงานภายในสาขาอยู่เสมอ (4.41) รองลงมาคือ เมื่อผู้บังคับบัญชาของท่านได้เข้าร่วมประชุมและอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ ก็จะมีสิ่งของที่รับทราบมาถ่ายทอดยังพนักงานในสาขา (4.35) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะมีคำสั่งให้ท่านปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ของโครงการฯ (4.31)

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตามช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบนระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตามช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบนระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับการใช้รูปแบบการสื่อสาร
1. เมื่อท่านได้รับทราบข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ท่านสามารถแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบได้	4.28	0.71	มาก
2. เมื่อท่านได้เข้าร่วมประชุมและอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงการฯ ก็จะทำให้สิ่งที่ได้รับทราบมาถ่ายทอดต่อผู้บังคับบัญชา	4.25	0.71	มาก
3. ท่านสามารถแจ้งผลการดำเนินงานตามนโยบายของโครงการฯ ให้ผู้บังคับบัญชาทราบได้	4.28	0.76	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านซักถาม เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของโครงการฯ ที่แจ้งให้ท่านทราบ	4.39	0.70	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	4.34	0.72	มาก
รวม	4.31	0.65	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่าระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตามช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบนระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก (4.31) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านซักถาม เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของโครงการฯ ที่แจ้งให้ท่านทราบ (4.39) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ (4.34) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เมื่อท่านได้เข้าร่วมประชุมและอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงการฯ ก็จะทำให้สิ่งที่ได้รับทราบมาถ่ายทอดต่อผู้บังคับบัญชา (4.25)

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานในสาขาเดียวกันของพนักงาน

การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานในสาขาเดียวกันของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับการใช้รูปแบบการสื่อสาร
1. ท่านมักจะแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ กับเพื่อนพนักงานในสาขาเดียวกัน	4.70	0.60	มากที่สุด
2. ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ของโครงการฯ จากการสนทนากับเพื่อนร่วมงานในสาขาเดียวกัน	4.69	0.61	มากที่สุด
3. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ กับพนักงานในระดับเดียวกันในสาขาเดียวกันสามารถกระทำได้รวดเร็วและสะดวกกว่า	4.71	0.59	มากที่สุด
4. ท่านพึงพอใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯกับพนักงานในระดับเดียวกัน ในสาขาเดียวกัน มากกว่าบุคคลอื่น ๆ	4.68	0.62	มากที่สุด
5. ท่านไว้วางใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯกับพนักงานหน่วยงานเดียวกัน เพราะมีความใกล้ชิดกันมากกว่าบุคคลต่างหน่วยงาน	4.69	0.61	มากที่สุด
รวม	4.69	0.58	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่าระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานในสาขาเดียวกันของพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด (4.69) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดระดับมากที่สุดในเรื่องที่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ กับพนักงานในระดับเดียวกัน ในสาขาเดียวกันสามารถกระทำได้รวดเร็วและสะดวกกว่า (4.71) รองลงมาคือ ท่านมักจะแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ กับเพื่อนพนักงานในสาขาเดียวกัน (4.70) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านพึงพอใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯกับพนักงานในระดับเดียวกัน ในสาขาเดียวกันมากกว่าบุคคลอื่น ๆ (4.68)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารตามแบบข้ามสายงานระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างสาขาของพนักงาน

การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารตามแบบข้ามสายงานระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างสาขาของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับการใช้รูปแบบการสื่อสาร
1. ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ กับบุคคลที่อยู่ต่างสาขา	2.51	1.05	ปานกลาง
2. ท่านสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ กับบุคคลที่อยู่ต่างสาขาได้อย่างเปิดเผย	2.51	1.05	ปานกลาง
3. ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฯ จากบุคคลที่อยู่ต่างสาขาอย่างสม่ำเสมอ	2.53	1.05	ปานกลาง
4. ท่านไว้วางใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการฯ กับบุคคลที่อยู่ต่างสาขา	2.53	1.05	ปานกลาง
รวม	2.52	1.04	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่าระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารตามแบบข้ามสายงานระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างสาขาของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง (2.52) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในเรื่อง ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฯ จากบุคคลที่อยู่ต่างสาขาอย่างสม่ำเสมอ และท่านไว้วางใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการฯ กับบุคคลที่อยู่ต่างสาขา(2.53) รองลงมาคือ ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ กับบุคคลที่อยู่ต่างสาขา และ ท่านสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ กับบุคคลที่อยู่ต่างสาขาได้อย่างเปิดเผย (2.51)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ประเภทของการใช้ในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ ในการสื่อสารกันภายในสาขา

การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ประเภทของการใช้ ในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ ในการสื่อสารกันภายในสาขา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับการใช้รูปแบบการสื่อสาร
1. การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ภายในสาขาของท่านมักจะสื่อสารผ่านวิธีการประชุม	1.73	0.95	น้อย
2. การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ภายในสาขาของท่านมักจะสื่อสารผ่านจดหมาย หรือบันทึกข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร	1.70	0.90	น้อย
3. การสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องของโครงการฯ ภายในสาขาของท่านจะมีการกำหนดเวลาในการสื่อสาร ไม่สามารถทำได้ตลอดเวลา	1.62	0.97	น้อย
รวม	1.68	0.75	น้อย

จากตารางที่ 9 พบว่าระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ประเภทของการใช้ ในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ ในการสื่อสารกันภายในสาขา อยู่ในระดับน้อย (1.68) โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยเรื่อง การสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องของโครงการฯ ภายในสาขาของท่านจะมีการกำหนดเวลาในการสื่อสาร ไม่สามารถทำได้ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (1.62) ส่วนเรื่อง การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ภายในสาขาของท่านมักจะสื่อสารผ่านวิธีการประชุม และ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ภายในสาขาของท่านมักจะสื่อสารผ่านจดหมาย หรือบันทึกข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร ก็อยู่ในระดับน้อยเช่นกัน (1.73 และ 1.70)

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ประเภทของการใช้ ในรูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ในการสื่อสารกันภายในสาขา

การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ประเภทของการใช้ ในรูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ในการสื่อสารกันภายในสาขา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับการใช้รูปแบบการสื่อสาร
1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ภายในสาขาของท่านมักใช้วิธีพูดคุยและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน	4.37	0.76	มาก
2. การสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องของโครงการฯ ภายในสาขาของท่านสามารถทำได้ตลอดเวลา	4.35	0.76	มาก
รวม	4.36	0.74	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ประเภทของการใช้ ในรูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ในการสื่อสารกันภายในสาขามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (4.36) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก ทั้งในเรื่องที่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ภายในสาขาของท่านมักใช้วิธีพูดคุยและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน (4.37) และเรื่อง การสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องของโครงการฯ ภายในสาขาของท่านสามารถทำได้ตลอดเวลา (4.35)

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสาร
ซึ่งแบ่งตาม ทิศทางของการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารทางเดียว ระหว่างพนักงานใน
สาขา

การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ทิศทางของการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารทางเดียว ระหว่างพนักงานในสาขา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับการใช้รูปแบบการสื่อสาร
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ เพียงฝ่ายเดียว	1.62	0.97	น้อย
2. พนักงานในสาขาของท่านมีหน้าที่รับนโยบายของโครงการฯ ไปปฏิบัติมากกว่าร่วมแสดงความคิดเห็น	1.73	0.95	น้อย
รวม	1.68	0.76	น้อย

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ทิศทางของการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารทางเดียว ระหว่างพนักงานในสาขา อยู่ในระดับ น้อย (1.68) โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยเรื่องที่ ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ เพียงฝ่ายเดียว(1.62) และรองลงมาคือเรื่อง พนักงานในสาขาของท่านมีหน้าที่รับนโยบายของโครงการฯ ไปปฏิบัติมากกว่าร่วมแสดงความคิดเห็น (1.73)

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ทิศทางของการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างพนักงานในสาขา

การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ทิศทางของการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างพนักงานในสาขา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับการใช้รูปแบบการสื่อสาร
1. การสื่อสารเรื่องโครงการฯ ในสาขาของท่าน พนักงานทุกระดับสามารถเป็นผู้เริ่มต้นการสื่อสารได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชา	4.44	0.87	มาก
2. ทุกคนในสาขาของท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องของโครงการฯ ร่วมกันได้	4.49	0.66	มาก
3. ท่านสามารถสื่อสารถึงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อโครงการฯ ไปยังผู้บังคับบัญชาได้	4.48	0.67	มาก
รวม	4.47	0.73	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ทิศทางของการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างพนักงานในสาขา อยู่ในระดับมาก (4.47) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในเรื่อง ทุกคนในสาขาของท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องของโครงการฯ ร่วมกันได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (4.49) และรองลงมา คือเรื่อง ท่านสามารถสื่อสารถึงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อโครงการฯ ไปยังผู้บังคับบัญชาได้ (4.48) และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสื่อสารเรื่องโครงการฯ ในสาขาของท่าน พนักงานทุกระดับสามารถเป็นผู้เริ่มต้นการสื่อสารได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชา (4.44)

ตอนที่ 3 ความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและสร้างคุณภาพ

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและสร้างคุณภาพ

ความรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและสร้างคุณภาพ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	4.21	0.82	มาก
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.90	0.82	มาก
3. ท่านสามารถนำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับมาไปเผยแพร่ต่อได้อย่างถูกต้อง	3.84	0.83	มาก
4. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับเรื่องของโครงการฯ ได้	3.88	0.81	มาก
รวม	3.96	0.82	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับความรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและสร้างคุณภาพ อยู่ในระดับมาก (3.96) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในเรื่อง ท่านมีความรู้ความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ (4.21) รองลงมาคือ เรื่องท่านมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ (3.90) และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่อง ท่านสามารถนำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับมาไปเผยแพร่ต่อได้อย่างถูกต้อง(3.84)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทัศนคติของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและ สร้างคุณภาพ

ทัศนคติของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและสร้างคุณภาพ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	4.24	0.79	มาก
2. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อบทบาทของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.87	0.82	มาก
3. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานของโครงการฯ	3.84	0.82	มาก
4. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่าน ได้รับ	3.85	0.83	มาก
5. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อวิธีการให้ข้อมูลข่าวสาร และคุณภาพของสื่อของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.86	0.83	มาก
รวม	3.93	0.76	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับทัศนคติของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและสร้างคุณภาพอยู่ในระดับมาก (3.93) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในเรื่อง ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ (4.24) รองลงมาคือเรื่อง ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อบทบาทของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ (3.87) และน้อยที่สุดคือเรื่องท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานของโครงการฯ (3.84)

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและ สร้างคุณภาพ

ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ท่านพึงพอใจในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	4.23	0.78	มาก
2. ท่านพึงพอใจในนโยบายของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.89	0.81	มาก
3. ท่านพึงพอใจในการดำเนินงานของโครงการฯ	3.88	0.81	มาก
4. ท่านพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.88	0.81	มาก
5. ท่านพึงพอใจต่อคุณภาพของสื่อที่ใช้ในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ ท่านได้รับ	3.90	0.82	มาก
6. ท่านพึงพอใจต่อวิธีการที่ใช้ในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่าน ได้รับ	3.91	0.81	มาก
รวม	3.95	0.75	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงาน อยู่ในระดับมาก (3.95) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในเรื่อง ท่านพึงพอใจในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ (4.23) รองลงมาคือเรื่อง ท่านพึงพอใจต่อวิธีการที่ใช้ในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับมี (3.91) และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านพึงพอใจในการดำเนินงานของโครงการฯ และท่านพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (3.88)

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 : พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีการใช้รูปแบบการสื่อสารในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 16 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการใช้รูปแบบการสื่อสารของพนักงานในเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

การใช้รูปแบบการสื่อสารในเรื่องการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของธนาคารฯ	ประสบการณ์ในการทำงาน				F	Sig
	น้อยกว่า 1 ปี	1- 5ปี	6 -10 ปี	มากกว่า 10 ปี		
รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง	4.70	4.34	4.16	4.40	3.023	0.030*
รูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบน	4.70	4.32	4.05	4.38	5.409	0.001*
รูปแบบการสื่อสารแบบสายงานเดียวกัน	5.00	4.73	4.49	4.74	4.139	0.007*
รูปแบบการสื่อสารแบบข้ามสายงาน	3.50	2.47	2.63	2.49	1.632	0.181
รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ	1.83	1.62	1.95	1.62	3.957	0.008*
รูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ	4.63	4.37	4.19	4.41	1.798	0.147
รูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว	1.92	2.28	2.25	2.30	1.127	0.338
รูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง	4.25	4.48	4.30	4.55	2.801	0.040*
รวม	3.82	3.58	3.50	3.61	2.09	0.101

* P < 0.05

จากตารางที่ 16 พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีการใช้รูปแบบการสื่อสารในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน และเมื่อพิจารณารูปแบบการสื่อสารในแต่ละแบบก็พบว่าการใช้รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง, จากล่างขึ้นบน, การสื่อสารที่เป็นทางการ, แบบสายงานเดียวกัน และการสื่อสารแบบสองทาง ผู้ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีการใช้รูปแบบการสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2 : พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความรู้ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 17 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านความรู้ของพนักงานที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

ความรู้ของพนักงาน ต่อการพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาคุณภาพ และการ พัฒนาพนักงานของธนาคาร	ประสบการณ์ในการทำงาน				F	Sig
	น้อยกว่า 1 ปี	1- 5ปี	6 -10 ปี	มากกว่า 10 ปี		
1. ความรู้ความเข้าใจในงานของท่านที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้	3.75	4.10	4.09	4.32	2.891	0.035*
2. ความรู้ความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาคุณภาพและการพัฒนาพนักงานของธนาคารที่ท่านได้รับ	3.25	3.73	3.77	3.89	1.520	0.209
3. สามารถแสดงความแสดงความรู้ของท่านเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาคุณภาพและการพัฒนาพนักงานของธนาคารได้	3.25	3.74	3.74	3.88	1.347	0.259
4. ความรู้ความเข้าใจพึงพอใจในการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาคุณภาพและการพัฒนาพนักงานของธนาคารได้	3.25	3.71	3.78	3.90	1.712	0.164
รวม	3.38	3.82	3.85	4.00	2.139	0.095

* $P < 0.05$

จากตารางที่ 17 พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีระดับความรู้ต่อโครงการสร้างธุรกิจการ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงานของธนาคารในภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่ามีความรู้ความเข้าใจในงานของท่านที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 3 : พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีทัศนคติ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 18 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านทัศนคติของพนักงานที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

ทัศนคติของพนักงานต่อโครงการ สร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน	ประสบการณ์ในการทำงาน				F	Sig
	น้อยกว่า 1 ปี	1- 5 ปี	6 -10 ปี	มากกว่า 10 ปี		
1. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.50	4.15	4.11	4.35	3.753	0.011*
2. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.25	3.77	3.81	3.95	2.144	0.094
3. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานของโครงการฯ	3.25	3.77	3.80	3.94	1.985	0.116
4. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.25	3.74	3.78	3.95	2.459	0.062
5. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อวิธีการให้ข้อมูลข่าวสาร และคุณภาพของสื่อของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.25	3.74	3.78	3.92	1.996	0.114
รวม	3.30	3.84	3.86	4.02	2.798	0.040*

* $P < 0.05$

จากตารางที่ 18 พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อโครงการสร้างธุรกิจการ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสอดคล้องกับสมมติฐาน และเมื่อพิจารณาทัศนคติเป็นรายข้อก็พบว่า มีเพียงเรื่อง ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ ที่พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีระดับทัศนคติที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 4 : พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความพึงพอใจ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 19 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

ความพึงพอใจของพนักงานต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน	ประสบการณ์ในการทำงาน				F	Sig
	น้อยกว่า 1 ปี	1- 5ปี	6 -10 ปี	มากกว่า 10 ปี		
1. ท่านพึงพอใจในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.50	4.15	4.14	4.31	2.703	0.045*
2. ท่านพึงพอใจในนโยบายของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.00	3.80	3.86	3.96	2.549	0.055
3. ท่านพึงพอใจในการดำเนินงานของโครงการฯ	3.00	3.79	3.84	3.96	2.776	0.041*
4. ท่านพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.00	3.80	3.84	3.96	2.619	0.051
5. ท่านพึงพอใจต่อคุณภาพของสื่อที่ใช้ในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.25	3.80	3.89	3.96	1.782	0.150
6. ท่านพึงพอใจต่อวิธีการที่ใช้ในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ	3.50	3.83	3.86	3.98	1.313	0.270
รวม	3.21	3.86	3.91	4.02	2.505	0.059

* $P < 0.05$

จากตารางที่ 19 พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานและเมื่อพิจารณาความพึงพอใจเป็นรายข้อก็พบว่า ความพึงพอใจในเรื่องท่านพึงพอใจในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ และ เรื่อง ท่านพึงพอใจในการดำเนินงานของโครงการฯ มีระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในเรื่องนี้แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 5 : ความรู้และทัศนคติของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อ โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน
วิเคราะห์โดย การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ของความรู้กับทัศนคติ

ตารางที่ 20 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความรู้ กับทัศนคติของพนักงานต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

ตัวแปร	ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน		
	จำนวน	r	P
ความรู้ของพนักงานในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน	400	.758**	.000

** P < 0.01

จากตารางที่ 20 พบว่า ความรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐาน สรุปผลการวิจัยได้ว่าเมื่อพนักงานของธนาคารมีความรู้ในเรื่องของโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและพนักงาน ก็จะมีทัศนคติที่ดีต่อโครงการฯ ดังกล่าว โดยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกและเป็นความสัมพันธ์ในระดับสูง = .758

สมมติฐานข้อที่ 6 : ความรู้และความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน วิเคราะห์โดย การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ของความรู้กับความพึงพอใจ

ตารางที่ 21 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความรู้ กับความพึงพอใจของพนักงานต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

ตัวแปร	ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อเรื่องโครงการ สร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน		
	จำนวน	r	P
ความรู้ของพนักงานในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้าง คุณภาพและสร้างพนักงาน	400	.918**	.000

** P < 0.01

จากตารางที่ 21 พบว่า ความรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐาน สรุปผลการวิจัยได้ว่าเมื่อพนักงานของธนาคารมีความรู้ในเรื่องของโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ก็จะมี ความพึงพอใจต่อโครงการฯ ดังกล่าว โดยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกและเป็นความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก = .918

สมมติฐานข้อที่ 7 : ทศนคติและความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน วิเคราะห์โดย การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ของทศนคติกับความพึงพอใจ

ตารางที่ 22 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างทศนคติ กับความพึงพอใจของพนักงานต่อเรื่องโครงการ สร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

ตัวแปร	ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อเรื่องโครงการ สร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน		
	จำนวน	r	P
ทศนคติของพนักงานในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้าง คุณภาพและสร้างพนักงาน	400	.964**	.000

** P < 0.01

จากตารางที่ 22 พบว่า ทศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐาน สรุปผลการวิจัยได้ว่าเมื่อพนักงานธนาคารมีทศนคติที่ดีในเรื่องของโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ก็จะมี ความพึงพอใจต่อโครงการดังกล่าว โดยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกและเป็นความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก = .964

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมมติฐานข้อที่ 8 : ความรู้ ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน วิเคราะห์โดย การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ของความรู้ ทักษะคิด กับความพึงพอใจ

ตารางที่ 23 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะคิด กับความพึงพอใจของพนักงานต่อ เรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

ตัวแปร	ความรู้ของพนักงานในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน		
	จำนวน	r	P
ทักษะคิดของพนักงานในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน	400	.7588**	.000
ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน	400	.7588**	.000

** P < 0.01

จากตารางที่ 23 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของความรู้ ทักษะคิด และความพึงพอใจ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน มีค่าเท่ากับ 0.7588 มีระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่าระดับทักษะคิด และความพึงพอใจต่อโครงการพัฒนาธุรกิจฯ ของพนักงานที่มีต่อโครงการพัฒนาธุรกิจฯ มีความสัมพันธ์กัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารของโครงการปรับปรุงธนาคาร ตลอดจนความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานสื่อสารและผู้ปฏิบัติงานวางแผนกลยุทธ์ ของโครงการปรับปรุงธนาคาร และเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาในการวางแผนงานบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึกจากเอกสาร (Document Analysis) เพื่อนำเสนอข้อมูลในรูปแบบวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารที่พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้ในการสื่อสารเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร ความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ตลอดจน ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน โดยเก็บ ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของธนาคารที่ปฏิบัติงานที่สาขาในเขต กรุงเทพมหานคร 40 สาขา และเก็บข้อมูลสาขาละ 10 คน รวมเป็น 400 คน

ในส่วนของการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนการทดสอบสมมติฐาน ได้ใช้สถิติ One-Way Anova เพื่อวัดการใช้รูปแบบการสื่อสาร ความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจ ของพนักงานที่จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และใช้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson 's Product Moment Correlation Coefficient เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะและความพึงพอใจของพนักงาน

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้มีการสรุปผลเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 1 การดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร

1.วัตถุประสงค์ของโครงการปรับปรุงธนาคาร

หลังจากประสบปัญหาจากสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และปัญหาการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ที่เริ่มสูงขึ้น จึงทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เกิดความต้องการที่จะพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรขึ้นใหม่ ทางธนาคารจึงได้มีการริเริ่มโครงการปรับปรุงธนาคารตั้งแต่วางปลายปี พ.ศ.2543 ให้เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการดำเนินงานของธนาคารด้านต่าง ๆ ให้สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ได้ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริการที่แตกต่างและโดดเด่นกว่าธนาคารอื่น ๆ ในทุก ๆ ด้าน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2544 ทางธนาคารก็ได้ติดต่อกับบริษัทที่ปรึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ หลายแห่งเพื่อให้เข้ามาร่วมดำเนินงาน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารครั้งนี้ โดยได้มีการคัดเลือกบริษัทที่เห็นว่าแสดงแนวความคิดได้ใกล้เคียงกับทางธนาคารที่สุดมาร่วมงาน พร้อมทั้งปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางในการเริ่มต้นโครงการปรับปรุงธนาคารร่วมกัน

หลังจากที่ธนาคารสามารถคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาได้แล้วนั้น ในส่วนของขั้นตอนถัดมาธนาคารต้องการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการปรับปรุงธนาคารให้ชัดเจน โดยคณะกรรมการระดับสูงของธนาคาร ได้มีการหารือกันอีกครั้งถึงแนวทางที่ชัดเจนของจัดตั้งโครงการปรับปรุงธนาคาร เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมา ซึ่งแนวทางที่สำคัญของโครงการปรับปรุงธนาคารก็คือการคิดใหม่และทำใหม่ ดำเนินงานในรูปแบบใหม่ มีความความเข้มแข็ง และจะต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะการแข่งขันได้ จากความคิดดังกล่าวจึงทำให้เกิดเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการปรับปรุงธนาคาร ซึ่งก็คือ *“เพื่อปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ในทุก ๆ ด้าน”*

ในลำดับต่อมา คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของธนาคารที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามมา เพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ โดยวิสัยทัศน์ (Vision)

ของธนาคาร คือ เราจะเป็นธนาคารที่ถูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน เลือกร (To be the Bank of Choice) และต่อมาได้มีการเพิ่มเติมวิสัยทัศน์เป็น เราจะเป็นธนาคารที่ถูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม เลือกร รวมไปถึงการกำหนดพันธกิจ (Mission) คือ การก้าวเป็น The Premier Universal Bank in Thailand คือ เป็นธนาคารชั้นนำที่ให้บริการที่หลากหลาย ครบวงจร และก้าวไปสู่การเริ่มต้นโครงการปรับปรุงธนาคารอย่างเต็มตัว

2.การดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร

ในการดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร ช่วงแรกนั้นเป็นเพียงการดึงพนักงาน บางส่วนของฝ่ายสื่อสารองค์กร และฝ่ายคุณภาพมาตรฐานเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในโครงการ แต่เมื่อโครงการปรับปรุงธนาคารเริ่มดำเนินการเข้าสู่ระยะที่ 2 ซึ่งขอบเขตของงานและความรับผิดชอบในโครงการต่าง ๆ เริ่มสูงขึ้น จึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะปฏิบัติงานของโครงการปรับปรุงธนาคารขึ้น ในปี พ.ศ. 2548 โดยแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ

- 1.คณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program Steering Committee)
- 2.สำนักงานบริหารโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program Management Office)
- 3.สำนักงานเลขานุการ (Secretariat Office)
- 4.สำนักงานวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

หลังจากที่ได้มีการจัดตั้งสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคารแล้ว ในขั้นตอนต่อไปทางโครงการก็ได้วิเคราะห์ถึงสิ่งที่ต้องการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มต้นจากการให้บริษัทที่ปรึกษาเข้ามาประเมินงานธนาคารในทุกด้าน แบบ 360 องศา จึงพบว่าควรจะมีการแบ่งส่วนของงานที่จะต้องปรับปรุงเป็น 3 ส่วนคือ Strategy, Structure และ System

ในส่วนของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่นำมาใช้ภายในธนาคารนั้น พบว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ซึ่งเป็นขั้นตอนในการสื่อสารถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานในส่วนต่าง ๆ ทราบ เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พร้อมทั้งการแนะนำให้พนักงานมีการเตรียมตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2.ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (Changing) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ ทางโครงการปรับปรุงธนาคาร และบริษัทที่ปรึกษาจะต้องมีการหารือกันถึงแนวทางการดำเนินงานในอนาคต เช่น การจัดตั้ง

หน่วยงานที่จะเข้ามาดูแลเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการดำเนินงาน และโครงการต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

3.การรวมตัวของพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีการดำเนินงาน เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้พนักงานในส่วนต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดยมีการวางแผนโครงการทั้ง 3 ระยะ และวางแผนดำเนินโครงการย่อย ๆ เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินงานในแต่ละส่วนของธนาคาร

จากนั้นได้นำกระบวนการวางแผนดังกล่าว มาวางแผนโครงร่าง ของโครงการปรับปรุงธนาคาร และเริ่มดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร มาจนถึงปัจจุบัน โดยโครงการปรับปรุงธนาคารแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ตามการดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร ดังนี้

โครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 1 (Change Program I) คือช่วงเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 – 2546 มีนโยบายคือ “การวางรากฐานสู่การเติบโต” (Building Foundation for Future Success) ช่วงนี้เป็นช่วงที่ให้ความสำคัญของการเริ่มต้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และมุ่งเน้นเรื่อง “การวางรากฐานสู่อนาคต” และการรองรับการเติบโตของธนาคารด้วย ซึ่งโครงการในระยะที่ 1จะเป็นโครงการเกี่ยวกับการวางรากฐานการเปลี่ยนแปลง การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ การปรับเปลี่ยนระบบงานของธนาคาร ตลอดจนการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการลูกค้าด้วย

โครงการที่สำคัญที่เกิดขึ้น เช่น โครงการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการลูกค้าธุรกิจ (Corporate & SME Business Model), โครงการปรับปรุงรูปแบบการปฏิบัติงาน (Operation Process Redesign), โครงการพัฒนาระบบงานสาขาและเครือข่ายของธนาคาร (Branch Processing Network), โครงการปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขา (Physical Branch Redesign) และ โครงการ จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้าไทยพาณิชย์ (Easy Call Center) เป็นต้น

โครงการปรับปรุงธนาคาร ระยะที่ 2 (Change Program II) คือช่วงเวลา พ.ศ. 2547 – 2548 มีการวางแผนการพัฒนาภายใต้นโยบาย “จากการวางรากฐานสู่การเติบโต” (From Foundation to Growth ... Bigger, Better, Stronger) ช่วงนี้เป็นช่วงที่วางจุดมุ่งหมาย

ของธนาคารไว้ที่เรื่องของการเจริญเติบโต โดยเป็นการเจริญเติบโตที่มีคุณภาพและนำไปสู่ความสำเร็จ โดยทางโครงการปรับปรุงธนาคาร เน้นการพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจให้เติบโตขึ้น และคุณภาพการปฏิบัติงาน และคุณภาพให้บริการลูกค้าก็ต้องดีขึ้นด้วย

โครงการที่สำคัญที่เกิดขึ้น เช่น โครงการพัฒนาโครงสร้างธุรกิจ (New Business Structure), โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยี (New Technology System), โครงการจัดตั้ง “ศูนย์ไทยพาณิชย์เพื่อผู้ประสบภัย” (SCB Foundation), โครงการบริหารความเสี่ยง (Market Risk Measurement) และ โครงการขยายเครือข่ายสาขา (New branch Network) เป็นต้น

โครงการปรับปรุงธนาคาร ระยะที่ 3 (Change Program III) (พ.ศ. 2549 - ปัจจุบัน) มีการวางแผนการพัฒนากายใต้นโยบาย “การสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น” (Being Different) ในช่วงนี้ทางโครงการปรับปรุงธนาคารเน้นในเรื่องของการสร้างความแตกต่างในการดำเนินงานของธนาคารทุก ๆ ด้าน เพราะหากธนาคารสามารถให้บริการที่ต่างจากคู่แข่งได้ ธนาคารก็จะสามารถสร้างฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นได้

โครงการที่สำคัญที่เกิดขึ้น เช่น โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน (Building Business Building Quality and Building People) โครงการพัฒนารูปแบบการบริการ (Premier Universal Bank) โครงการเพิ่มเติมบริการอัตโนมัติ (New ATM Area) โครงการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน (Processing Redesign) และ โครงการ Word Class เป็นต้น

3. การประเมินผลโครงการปรับปรุงธนาคาร

โดยการวัดผลสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก ดังนี้

1.ด้านผลสำเร็จของโครงการ เจ้าหน้าที่ของโครงการจะทำการประเมิน 2 ด้าน คือ ด้านวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินว่าผลของโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่อย่างไร และอีกด้านคือ ด้านความคุ้มค่า เป็นการประเมินว่าผลของโครงการที่ออกมา มีความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ลงทุนไปหรือไม่ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคารต่อไป

2.ด้านพนักงาน เป็นการประเมินผ่านบริษัทแกลลัป (The Gallup Organization) ซึ่งจะมาสำรวจความรู้สึก และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของพนักงานทุก ๆ หน่วยงาน ปีละ 2 ครั้ง คือเดือนกุมภาพันธ์และเดือนสิงหาคม ของทุกปี และยังมีการใช้แบบสอบถามในการสำรวจความรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคารเพื่อที่จะได้ทราบถึงปัญหาของพนักงาน ตลอดจนสิ่งที่จะต้องปรับปรุง

3.ด้านลูกค้า เป็นการประเมินผ่านบริษัทแกลล์พ (The Gallup Organization) ในการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการยังสาขาของธนาคาร โดยสุ่มสอบถามทางโทรศัพท์ วันละ 1-3 ราย เพื่อให้ทราบความรู้สึกของลูกค้าที่มาใช้บริการ เนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้าที่เกิดขึ้น ก็จะมาจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

4.ด้านผู้ถือหุ้น มีการวัดกำไรส่วนทุน หรือ Return on Equity (ROE) ตลอดจนการวัดมูลค่าสินทรัพย์ การวัดมูลค่าตลาดรวม หรือ Market Capitalization โดยพบว่าธนาคารมีสินทรัพย์เป็นอันดับ 3 ของประเทศ และเป็นผู้ให้บริการทางการเงินที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทยโดยเพราะในโครงการปรับปรุงธนาคารมีการวางรองรับการเจริญเติบโตทางธุรกิจ และเรื่องของการบริหารความเสี่ยงไว้จนเป็นที่พอใจของผู้ถือหุ้น

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

1.กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น สำนักงานบริหารโครงการปรับปรุงธนาคาร-เลขานุการ ฝ่ายงานสื่อสารองค์กร เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการ และยังมีการร่วมมือกับหน่วยงานสื่อสารองค์กรในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตลอดจนกิจกรรม ต่าง ๆ แก่พนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ความเคลื่อนไหวว่าธนาคารกำลังจะทำอะไร เพราะอะไร และเพื่ออะไร เพราะการปรับปรุงธนาคารเป็นงานใหญ่ที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทั้งองค์กรจึงจะเกิดผลสำเร็จได้ด้วยดี โดยทางโครงการปรับปรุงธนาคารก็ได้มีกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสาร ดังนี้

1.ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาและรวบรวมข้อมูล

ฝ่ายงานสื่อสารองค์กร ของโครงการปรับปรุงธนาคารจะทำการค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เพื่อมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร เนื่องจากธนาคารต้องการทราบถึงการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร และต้องเข้าใจพฤติกรรม ความรู้ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อธนาคารและโครงการปรับปรุงธนาคาร ซึ่งแหล่งข้อมูลหลัก ๆ ก็คือ ข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามของโครงการปรับปรุงธนาคารเอง โดยในแต่ละปีทางโครงการปรับปรุงธนาคารจะมีการสำรวจปีละ 1 ครั้ง เกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคาร และข้อมูลที่ได้จากการจ้างบริษัท แกลล์พ (The Gallup organization) สำรวจความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ความรู้ ทัศนคติ และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร ภายใต้โครงการ VOE “Voice Of Employee” ซึ่งจะทำการสำรวจกันปีละ 2 ครั้ง ในเดือน กุมภาพันธ์ และ สิงหาคม

2. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

เมื่อได้การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องมาทำการวางแผนการสื่อสาร โดยฝ่ายสื่อสารองค์กรก็ต้องนำข้อมูลที่ได้รับมาไปวิเคราะห์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับสาร โดยมีการวางแผนดำเนินงาน ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ ทางฝ่ายงานสื่อสารองค์กรของโครงการปรับปรุงธนาคาร ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารอย่างชัดเจน ดังนี้

1. เพื่อให้พนักงานเข้าใจเนื้อหาและสร้างความเชื่อมั่น
2. เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพูดคุยและสนับสนุนการมีส่วนร่วม
3. เพื่อค้นหาแนวทางร่วมกัน ในการร่วมมือกันทำให้สำเร็จ
4. เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและให้ข้อมูลที่ทันสมัย
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินการ

2.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย จะต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารที่ชัดเจน โดยการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในครั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายคือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ทุกคน ก็จะต้องมีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

2.3 การเลือกใช้สื่อ สื่อที่ใช้ในการสื่อสารกลยุทธ์ ครั้งนี้ประกอบไปด้วย

- สื่อบุคคล ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง, หัวหน้าโครงการ
- สื่อสิ่งพิมพ์ โดยทั้งหมดจะเป็นสื่อที่ใช้ภายในองค์กร เช่น วารสารและคู่มือต่าง ๆ ซึ่งทั้งหมดจะให้ ความรู้และข้อมูลข่าวสารของโครงการปรับปรุงธนาคารแก่พนักงาน
- สื่อกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมหลัก ๆ ที่เลือกใช้จะมีอยู่ 3 ส่วนหลัก ๆ คือ การประชุม Change Program Forum, Chang Program Work Shop และกิจกรรม การบรรยายเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ เว็บไซต์ “Change Program” ในระบบ Intranet ของธนาคาร ซึ่งสามารถชมเทปการให้สัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคารผ่านรายการ SCB Today อีกส่วนหนึ่งคือ DVD และ VCD ของโครงการปรับปรุง ธนาคารที่จะให้ข้อมูลของโครงการปรับปรุงธนาคาร
- สื่อเฉพาะกิจ ได้แก่ รายงานประจำปี ซึ่งจะถือว่าเป็นสื่อที่ใช้ภายนอกองค์กรด้วย

3. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร

การกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารนั้น ฝ่ายสื่อสารองค์กร ของโครงการปรับปรุงธนาคารจะมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมา และนำข้อมูลนั้น ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์การสื่อสาร พร้อมทั้งนำสื่อที่มีอยู่มาใช้เข้ากับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นด้วย

ซึ่งกลยุทธ์การสื่อสารที่โครงการปรับปรุงธนาคารใช้ในการสื่อสารกับพนักงานในองค์กรในปัจจุบัน มี ดังนี้

1. กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสาน เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคารโดยใช้สื่อที่หลากหลาย เพราะสื่อแต่ละชนิดก็จะสามารถให้ข้อมูลในลักษณะที่แตกต่างกันไป ส่งผลให้พนักงานสามารถรับรู้ข่าวสารได้ทั่วถึง

โดยสื่อที่ทางโครงการปรับปรุงธนาคารเลือกใช้ มีดังนี้

1. สื่อบุคคล โดยเป็นการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ผ่านสื่อของโครงการในโอกาสต่าง ๆ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ

2. สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ วารสาร “ก้าวใหม่”, โปสเตอร์ และคู่มือ โดยเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารของโครงการผ่านสื่ออื่น ๆ และนำไปเผยแพร่แก่พนักงานในองค์กร

3. สื่อกิจกรรม ได้แก่ การประชุม “Change Program Forum”, Program Workshop และการบรรยายเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล กิจกรรมทั้ง 3 แบบก็จะมีลักษณะการดำเนินกิจกรรมที่ต่างกัน แต่จะมีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกันคือ เพื่อเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร และเป็นการอบรมพนักงานของธนาคารเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของโครงการปรับปรุงธนาคาร

4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เว็บไซต์ Change Program ที่พนักงานของธนาคารสามารถเข้ามาติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวของโครงการปรับปรุงธนาคารและรายละเอียดต่าง ๆ ของโครงการได้ และสื่ออีกชนิด คือ DVD และ VCD ของโครงการปรับปรุงธนาคาร ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกับ ข้อมูลในวารสารก้าวใหม่

5. สื่อเฉพาะกิจ ได้แก่ รายงานประจำปีของธนาคาร ซึ่งจะเผยแพร่ปีละ 1 ครั้ง เพื่อแจ้งถึง การดำเนินงานในรอบปีของธนาคาร และสิ่งที่เกิดขึ้นภายในโครงการปรับปรุงธนาคาร ตลอด 1 ปีที่ผ่านมา

2. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ เน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่พนักงาน ในเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและเรื่องของโครงการปรับปรุงธนาคารเป็นหลัก เพราะเมื่อพนักงานมีความรู้ในเรื่องนี้แล้วก็จะสามารถปฏิบัติตามนโยบายของธนาคารได้ถูกต้อง โดยการให้ความรู้จะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 การให้ความรู้แก่บุคลากรในสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร ผู้บริหารของธนาคาร และบริษัทที่ปรึกษาในการทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผ่านการทำ Work Shop กับบุคลากรที่มีหน้าที่ดูแลโครงการนั้น โดยใช้วิธีการอบรม ให้มีความรู้ในโครงการนั้น ๆ มีการร่วมทำกิจกรรม เช่นการตอบปัญหา การแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การฝึกวิธีคิดและการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการจำลองสถานการณ์ของโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคาร

2.2 การให้ความรู้แก่พนักงานในส่วนอื่น ๆ การให้ความรู้แก่พนักงานในส่วนอื่น ๆ จะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- การอบรมพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงและเรื่องอื่น ๆ ที่ธนาคารกำลังดำเนินงานอยู่

- การอบรมผู้บริหารและพนักงานในส่วนอื่น ๆ จะเป็นการอบรม เมื่อมีข่าวสารใหม่ ๆ และการดำเนินโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้น

3. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องโครงการปรับปรุงธนาคาร หลังจากที่ได้มีการให้ความรู้แก่พนักงานในองค์กรไปแล้ว โดยจะทำการให้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่าง ๆ ของโครงการ เพื่อให้พนักงานได้รับทราบถึงสิ่งที่เกิดขึ้นภายในโครงการปรับปรุงธนาคารตลอดเวลา โดยเนื้อหาของของข้อมูลข่าวสารจะมีการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามแหล่งที่มาของข่าวสาร ดังนี้

3.1 ข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูง จะเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารผ่านวิธีการ ให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วารสารก้าวใหม่, DVD และ VCD Change Program และรายการ SCB Today โดยจะมีลักษณะของการให้ข้อมูลข่าวสาร ดังนี้

1. ข้อมูลข่าวสารภายนอกองค์กร เช่น การที่ผู้บริหารระดับสูงได้ไปพบเห็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานอื่นที่น่าสนใจ ก็จะนำมาเผยแพร่ให้ทราบ

2. ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร เป็นข้อมูลข่าวสารการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในธนาคาร เช่นการแนะนำโครงการใหม่ ๆ เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงาน ให้สนใจและเข้าร่วมโครงการ

3.2 ข้อมูลข่าวสารจากโครงการปรับปรุงธนาคาร เป็นข่าวสารเกี่ยวกับโครงการใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ของธนาคาร โดย จะมีการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ของโครงการปรับปรุงธนาคาร เช่น

วารสารก้าวใหม่ ในคอลัมน์ Project Update, DVD และ VCD Change Program เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้ ข้อมูล และข่าวสารอย่างครบถ้วน

4. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ ในส่วนนี้จะเน้นการสื่อสารไปยังพนักงานของธนาคาร เพื่อให้เกิดความสนใจและเปิดใจยอมรับโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยอาศัยการสื่อสารเพื่อขอความร่วมมือและโน้มน้าวใจให้พนักงานหันมาสนใจในเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีวิธีการสื่อสาร ดังนี้

1.การโน้มน้าวใจโดยการชี้ให้เห็นประโยชน์ เป็นการสื่อสารเพื่อชี้ให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ของการจัดตั้งโครงการปรับปรุงธนาคาร ประโยชน์ของสิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังจากมีการปรับปรุงธนาคาร และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีมายังตัวพนักงานเองด้วย

2.การโน้มน้าวใจโดยการให้รางวัล เป็นการสื่อสารที่จะแจ้งให้พนักงานทราบว่านอกเหนือจากประโยชน์ส่วนรวมแล้ว พนักงานยังจะได้รับสิ่งอื่น ๆ จากการยอมรับและเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงด้วย เช่น การเลื่อนตำแหน่งและค่าตอบแทน โดยจะทำการสื่อสารผ่านสื่อและกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคารเพื่อเป็นการเสริมแรงและเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคล้อยตามและเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมที่ตนเองมีอยู่มาเห็นด้วยกับแนวความคิดที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น

จากนั้นได้มีการกลยุทธ์การสื่อสารที่กล่าวไปข้างต้นมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่โครงการปรับปรุงธนาคารกำหนดขึ้น ดังนี้

1.การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ซึ่งเน้นในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และจะต้องทำให้พนักงานในองค์กรทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น กลยุทธ์การสื่อสารที่นำมาใช้ ได้แก่

- กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสาน มีการวางแผนการผลิตสื่อ และการเผยแพร่สื่อ ทั้งหมดของทางโครงการปรับปรุงธนาคาร ไม่ว่าจะเป็น วารสาร คู่มือ โปสเตอร์ DVD VCD และเว็บไซต์ ไปยังพนักงานในส่วนต่าง ๆ ของธนาคารเพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ มีการจัด Work Shop เพื่อให้ความรู้เจ้าหน้าที่โครงการ และมีการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานส่วนอื่น ๆ

- กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร มีการประชุมในระดับผู้บริหารเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ตลอดจนการผลิตสื่อส่วนใหญ่ให้มีเนื้อหา ในเชิงให้ข้อมูลข่าวสารเป็นหลัก

2.ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (Changing) ซึ่งเน้นในเรื่องการวางแผนบุคลากรที่จะเข้ามาดำเนินงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต การวางแผนโครงการนำร่องที่จะเกิดขึ้น ที่จะต้องมีการสื่อสารให้พนักงานทราบ ดังนั้น กลยุทธ์การสื่อสารที่นำมาใช้ ได้แก่

- กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร มีการนำเสนอข้อมูลจากผู้บริหารโครงการปรับปรุงธนาคาร เพื่อแจ้งให้พนักงานอื่น ๆ ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งมีการผลิตสื่อเพื่อของแต่ละโครงการซึ่งเป็นโครงการนำร่อง ออกมาเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารของแต่ละโครงการโดยตรง
- กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ มีการโน้มน้าวใจพนักงานเห็นความสำคัญของโครงการต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับเมื่อมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

3.การรวมตัวของพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ซึ่งเน้นในเรื่องการดำเนินงานจริงของโครงการปรับปรุงธนาคาร พร้อมทั้งสื่อสารให้พนักงานเข้าใจในรายละเอียดของโครงการ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น กลยุทธ์การสื่อสารที่นำมาใช้ ได้แก่

- กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสาน มีการเน้นในเรื่องของการใช้สื่อทุกชนิดของทางโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยนำออกมาเผยแพร่สลับเปลี่ยน หมุนเวียนกันอย่างต่อเนื่อง และมีระยะเวลาการเผยแพร่สื่อที่ชัดเจน
- กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ มีการจัด Work Shop พนักงานของโครงการอย่างสม่ำเสมอ และมีการขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในการส่งพนักงานเข้าอบรมเกี่ยวกับโครงการการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น
- กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโครงการปรับปรุงธนาคารผ่านสื่อของโครงการอยู่ตลอดเวลา
- กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ มีการโน้มน้าวใจให้พนักงานเห็นความสำคัญของโครงการให้เข้าร่วมกิจกรรมกับโครงการ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง โดยสื่อสารให้พนักงานทราบว่า การนำนโยบายของธนาคารไปปฏิบัติ ก็จะทำให้การดำเนินงานภายในสาขามีประสิทธิภาพมากขึ้น และผลงานของพนักงานก็จะออกมาดี

4. การประเมินผลกลยุทธ์การสื่อสาร

ในส่วนนี้ทางสำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร ฝ่ายงานสื่อสารองค์กร จะทำการวัดผลด้านการสื่อสารของโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยใช้วิธีส่งแบบสอบถามเพื่อทำการสำรวจความ

ความเห็นของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพสื่อและข้อมูลของโครงการปรับปรุงธนาคารที่พนักงานได้รับผ่านสื่อ นั้น ๆ

2.รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เมื่อพูดถึงรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง นั้น สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร ฝ่ายงานสื่อสารองค์กร ก็เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวางรูปแบบเช่นเดียวกับที่ทำหน้าที่ในการวางกลยุทธ์ ซึ่งในการวางรูปแบบนั้นทางโครงการปรับปรุงธนาคารได้ผลักดันให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง กับพนักงานเป็นหลัก ส่วนรูปแบบอื่น ๆ ก็มีการเลือกใช้ตามโอกาส ดังนี้

- การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) จะเป็นการสื่อสารในกรณีที่เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่นเกิดโครงการใหม่ ๆ หรือมีการสรุปผลการดำเนินงานของโครงการปรับปรุง

ธนาคารในแต่ละปี ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารโครงการก็จะนำข้อมูลเหล่านั้นส่งลงมายังพนักงานระดับล่างผ่านสื่อและกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการปรับปรุง

- การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) โดยทั่วไปการสื่อสารในลักษณะนี้จะเป็นการแสดงความคิดเห็นของพนักงานในระดับล่างกลับขึ้นมา แต่พนักงานระดับล่างจะไม่ได้ส่งความคิดเห็นไปยังผู้บริหารระดับสูงโดยตรง แต่มักจะสื่อสารผ่านผู้จัดการสาขา เพื่อให้มีการสื่อสารแก่ผู้บริหารระดับสูงต่อไป ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบนี้ก็จะทำให้เกิดรูปแบบการสื่อสารแบบ 2 ทาง (TWO-WAY COMMUNICATION ขึ้นพร้อม ๆ กันด้วย

- การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) จะเป็นการสื่อสารในกรณีที่สื่อสารถึง นโยบายและการเปลี่ยนแปลงภายในธนาคารมาแจ้งให้พนักงานทราบ ตลอดจนการสื่อสารในกิจกรรม Change Program Forum และการจัดอบรมพนักงาน

- การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) จะเป็นการสื่อสารที่พบได้ในกิจกรรมChange Program Forum ที่จะมีการสื่อสารด้วยวิธีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบเป็นกันเอง และทำกิจกรรมร่วมกันเป็นหลัก

แต่อย่างไรก็ตามทางโครงการปรับปรุงธนาคารก็ได้มีการใช้รูปแบบการสื่อสารอื่น ๆ กับพนักงานเช่นกัน โดยจะนำมาใช้ในบางโอกาสตามความเหมาะสม

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากการรวบรวมและประมวลผล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ลักษณะทางประชากร

จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงเล็กน้อย คือเพศชาย 210 คน และเพศหญิง 190 คนตามลำดับ ส่วนใหญ่มีอายุ 31 - 40 ปี และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 - 5 ปี

2. รูปแบบการสื่อสารที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้สื่อสารในเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการใช้รูปแบบการสื่อสารในแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง และน้อย ตามลำดับ โดยระดับการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานในสาขาเดียวกันของพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตามทิศทางของการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างพนักงานในสาขาและ รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ทิศทางของการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารทางเดียวระหว่างพนักงานใน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. ความรู้ ทักษะและความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีความรู้ ทักษะและความพึงพอใจต่อเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับมาก โดยความพึงพอใจของพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือทัศนคติของพนักงาน และความรู้ของพนักงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีการใช้รูปแบบการสื่อสารในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีการใช้รูปแบบการสื่อสารในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียด ก็พบว่า การใช้รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง, จากล่างขึ้นบน, การสื่อสารแบบเป็นทางการ, แบบสายงานเดียวกัน และการสื่อสารแบบสองทาง ผู้ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีการใช้รูปแบบการสื่อสารแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ส่วน

รูปแบบการสื่อสาร แบบไม่เป็นทางการ, แบบข้ามสายงาน และการสื่อสารแบบทางเดียว ผู้ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีการใช้รูปแบบการสื่อสารไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความรู้ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีระดับความรู้ต่อโครงการสร้างธุรกิจ การสร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่าไม่แตกต่างกันจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีทัศนคติ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่า มีเพียงเรื่อง ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการที่ท่านได้รับที่พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีระดับทัศนคติที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 4 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความพึงพอใจ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด ก็พบว่า ความพึงพอใจในเรื่อง ท่านพึงพอใจในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการที่ท่านได้รับ และ เรื่อง ท่านพึงพอใจในการดำเนินงานของโครงการ มีระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในเรื่องนี้แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 5 ความรู้และทัศนคติของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน)

ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 6 ความรู้ และ ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 7 ทัศนคติ และ ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 8 ความรู้ ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของความรู้ ทัศนคติ และความพึงพอใจต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน มีค่าเท่ากับ 0.7588 มีระดับนัยสำคัญ 0.01 จึงสรุปได้ว่า ความรู้ ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ หรือที่เรียกว่าโครงการปรับปรุงธนาคารนั้น ได้ดำเนินงานมาตั้งแต่ ปลายปี พ.ศ. 2543 โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร และได้วัตถุประสงค์

ออกมาว่า “เพื่อปรับปรุงรูปโฉมการดำเนินงานธุรกิจใหม่ในทุก ๆ ด้าน” ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2549) ที่ว่า ในขั้นตอนของการวางแผนการเปลี่ยนแปลง แต่ละองค์การจะต้องมีการ กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง (Focus On Goal) เพื่อให้เกิดเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง ต่อจากนั้นทางโครงการปรับปรุงธนาคารก็ได้มีการติดต่อกับทางบริษัทที่ปรึกษา ให้เข้ามาช่วยวางแผนการดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคาร ตลอดจนจัดตั้ง “สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร” ขึ้นมา เพื่อดำเนินงานในด้านการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์การอย่างแท้จริง

ในขณะที่โครงการปรับปรุงธนาคารได้มีการดูแลในเรื่องการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์การไปสู่รูปแบบที่ดีขึ้นนั้น ก็จะมีการสื่อสารถึงความเปลี่ยนแปลงของธนาคารและสิ่งที่ธนาคารกำลังดำเนินงานให้พนักงานในองค์การทราบอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหน่วยงานที่ดูแลในเรื่องการสื่อสารของโครงการปรับปรุงธนาคารก็คือ สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร-เลขาธิการ ฝ่ายงานสื่อสารองค์การ และ จากการศึกษาพบว่าในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารนั้น ทางโครงการปรับปรุงธนาคาร ได้มีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาและรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร และขั้นตอน และขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งในขั้นตอนดังกล่าวที่โครงการปรับปรุงธนาคารนำมาใช้มีความสอดคล้องกับแนวคิดในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2549) ดังนี้

ในขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาและรวบรวมข้อมูล พบว่าทางโครงการปรับปรุงธนาคารจะใช้วิธีนำข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามของโครงการปรับปรุงธนาคาร และข้อมูลจากการจ้างบริษัท แกลลัป (The Gallup organization) มาสอบถามบรรยากาศในการทำงานของพนักงาน ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2549) ที่ว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Making an Action Plan) ในเรื่องต่าง ๆ ต้องมีการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์, การใช้แบบสอบถาม หรือการ Focus Group มาวิเคราะห์และปรับปรุงให้เหมาะสมก่อนจะนำไปวางแผนการดำเนินงานจริง ซึ่งเป็นสิ่งที่โครงการปรับปรุงธนาคารเองก็ให้ความสำคัญและถือปฏิบัติเช่นนั้นอยู่แล้ว

ในขั้นตอนวางแผนกลยุทธ์ ทางโครงการก็ได้นำข้อมูลเบื้องต้นที่ได้รับมาวางแผนกลยุทธ์การสื่อสาร โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร ให้ชัดเจน ซึ่งวัตถุประสงค์ในการสื่อสารของโครงการปรับปรุงธนาคารนั้นก็จะเป็นเน้นให้พนักงานเกิดความรู้ การยอมรับและความ

ร่วมมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2549) ที่ว่า องค์การจะต้องระบุความต้องการในการเปลี่ยนแปลง (Identifying the Demand for Change) เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถสื่อสารถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงไปยังพนักงานได้ จากนั้นทางโครงการก็จะระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้รับสาร ซึ่งในที่นี้ก็ได้มีการระบุอย่างชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมายในการบริหารการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้คือ “พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” ทุกๆ คน ก็จะสอดคล้องกับในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2549) ที่ว่า องค์การจะต้องมีการวางแผนถึงบุคลากรที่จะเข้ามามีส่วนร่วม (Planning Ways to Involve People) ทั้งนี้ องค์การจะต้องตัดสินใจเสียก่อนว่าจะดึงใครเข้ามามีส่วนร่วมบ้าง เพื่อที่จะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ตลอดจนวางแผนการดำเนินงานระยะยาวได้อย่างถูกต้อง และในส่วนของทางเลือกสื่อที่ต้องการจะใช้นั้นทางโครงการก็จะคำนึงถึงความหลากหลาย และประสิทธิภาพของสื่อเป็นหลัก เพราะทางโครงการต้องการที่จะสื่อสารในหลายแง่มุม ซึ่งแต่ละสื่อก็จะมีคุณสมบัติในการสื่อสารที่ต่างกันออกไป โดยสื่อที่ได้นำมาใช้ก็คือ สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อกิจกรรม สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสื่อเพื่อการพัฒนา ของ เสถียร เศษประทับ (2536) ที่ว่า ในการสื่อสารเพื่อพัฒนานั้นจำเป็นต้องใช้สื่อเป็นเครื่องมือเพราะสื่อจะทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้ส่งสารกับผู้รับสารเข้าด้วยกัน และสื่อจะเป็นตัวนำสารจากผู้ส่งไปสู่อผู้รับสาร ซึ่งโดยปกติสื่อที่ใช้เพื่อการพัฒนา ก็จะแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ สื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจ และสื่อมวลชน

ในขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร เมื่อมาถึงขั้นตอนนี้โครงการปรับปรุงธนาคารจะต้องนำข้อมูลที่ได้ และสื่อที่เลือกนำมาประยุกต์เข้าด้วยกันเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ออกมาใช้สื่อสารกับพนักงาน และกลยุทธ์การสื่อสารที่โครงการปรับปรุงธนาคารเลือกใช้ได้แก่ กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสาน กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ซึ่งกลยุทธ์ทั้งหมดที่ทางโครงการเลือกใช้ มีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องหน้าที่ของการสื่อสารในการพัฒนา ของ เสถียร เศษประทับ (2536) ที่ว่า การสื่อสารในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของสังคม ทั้งสังคมในสภาพปกติและสภาพของการพัฒนา จะมีหน้าที่คือ การให้ข่าวสาร คือการรายงานข่าว, การชักจูงใจ คือการแสดงความคิดเห็น, การให้การศึกษา คือการให้ความรู้ และการให้ความบันเทิง คือการสร้างอารมณ์จิตใจ ซึ่งผู้วิจัยจะขออภิปรายถึงแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสาน เป็นการนำสื่อที่ทางโครงการมีอยู่มานำเสนอในลักษณะที่หลากหลายขึ้น อาจเป็นเพราะทางโครงการปรับปรุงธนาครมองว่า หากมาสามารถให้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนความรู้ต่าง ๆ ของโครงการผ่านสื่อที่หลากหลาย และผ่านช่องทางที่หลากหลาย โอกาสที่พนักงานจะได้พบเห็น รับรู้ เข้าใจ จนกระทั่งเข้ามามีส่วนร่วมก็จะมีมากขึ้น และพนักงานก็จะสามารถเลือกรับสื่อได้ตามความถนัด ตามความต้องการของตนเอง อีกทั้งสื่อแต่ละชนิดก็จะมีข้อจำกัด ข้อดีและข้อเสียที่ต่างกัน ดังนั้นการใช้สื่อแบบผสมผสานจึงย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีกว่าการเลือกใช้สื่อเพียงสื่อเดียว นอกจากนี้พนักงานของธนาครก็มีจำนวนมาก หากต้องการสื่อสารกับพนักงานอย่างทั่วถึงจึงจำเป็นต้องใช้สื่อหลายชนิดประกอบกัน ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดการเปรียบเทียบคุณสมบัติของสื่อ ของ เสถียร เขยประทับ (2536) ที่ว่า สื่อจะมีขีดความสามารถที่จำกัดของแต่ละสื่อ ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างได้ผลจึงควรนำเอาสื่อต่าง ๆ มาใช้รวมกันเป็นสื่อผสม (Media Forums) เพราะสื่อที่หลากหลายจะทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชฎา ปรีชาวุฒิ (2539) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารที่มีใช้สื่อเข้ามาเกี่ยวข้องจะสามารถให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ดีกว่า เพราะสื่อสามารถสร้างการรับรู้และจดจำได้ ดังนั้นเมื่อมีการแจ้งข่าวสารการปรับหรือระบบผ่านสื่อภายในขององค์การ พนักงานก็จะรับรู้และเข้าใจได้รวดเร็ว

2. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ ทางโครงการต้องการให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในโครงการเอง และพนักงานในส่วนอื่น ๆ มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องของโครงการปรับปรุงธนาคร และเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะเมื่อพนักงานเกิดความรู้แล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติตามนโยบายของธนาครได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นโครงการปรับปรุงธนาครจึงได้มีการสื่อสารเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานทั้ง 2 ส่วนผ่านสื่อและกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโครงการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องหน้าที่ของการสื่อสารในการพัฒนา ของ เสถียร เขยประทับ (2536) ที่ว่า หน้าที่ของการสื่อสารในการให้การศึกษา หรือการให้ความรู้นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะในการพัฒนาสังคมใดสังคมหนึ่ง หรือประเทศนั้น เมื่อประชาชนทราบถึงสิ่งที่จะต้องพัฒนาแล้ว สิ่งที่ดีตามมาคือทำอย่างไรให้เขาเกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถปรับตนเองเข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ ทำอย่างไรประชาชนจะมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนต่อสังคมใหม่ ดังนั้นการสื่อสารจึงเข้ามามีบทบาทในการให้ความรู้ที่จำเป็นแก่ประชาชน โดยจะทำหน้าที่ในการให้ความรู้โดยการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนสามารถปรับตัวเข้ากับการพัฒนาของสังคมได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวรรณ ภาณุเวช (2549) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา การนำระบบสารสนเทศมาใช้ใน

โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดชมหาสาร พบว่า ก่อนที่จะได้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ประกอบกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ก็ต้องมีการอบรมให้ความรู้เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลทุกคน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความรู้ในสิ่งที่กำลังจะนำมาใช้ เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องสามารถปรับใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อที่จะได้ทำให้การดำเนินในโรงพยาบาลรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และไม่ผิดพลาด

3. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร ทางโครงการปรับปรุงธนาคารต้องการให้พนักงานในองค์กรทุกคน มีการรับรู้ถึงข่าวสารความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามนโยบายของโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยวิธีการให้ข้อมูลข่าวสารของโครงการปรับปรุงธนาคารนั้นจะมีทั้งจากผู้บริหารระดับสูง และจากโครงการปรับปรุงธนาคารเอง เพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องหน้าที่ของการสื่อสารในการพัฒนา ของ เสถียร เขยประทับ (2536) ที่ว่า หน้าที่ของการสื่อสารในการให้ข่าวสารหรือการรายงานข่าว นั้น ในสังคมที่มีการพัฒนาควรจะต้องให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องการพัฒนาแก่ประชาชนในสังคมให้มาก ๆ เช่น การให้ข่าวสารในเรื่องวิถีของสังคมที่มีการพัฒนา, โครงการพัฒนาต่าง ๆ ตลอดจนเป้าหมายในการพัฒนา เพราะข่าวสารในลักษณะนี้จะเป็นการกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความสนใจต่อการพัฒนา และเป็นการดึงดูดใจให้ประชาชนในสังคมเข้ามาสู่การพัฒนา และเป็นการสร้างบรรยากาศในการพัฒนาให้เกิดขึ้น

4. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ในการสื่อสารไปยังพนักงานนั้น นอกเหนือจากการให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้แก่พนักงานแล้ว การโน้มน้าวใจก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน เพราะการสื่อสารด้วยวิธีนี้ จะทำให้พนักงานมองเห็นถึงประโยชน์และด้านบวกของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดยทางโครงการปรับปรุงธนาคารจะมีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวในพนักงานในแง่ของการชี้ให้เห็นประโยชน์ และในแง่ของการให้รางวัลเป็นหลัก และทำการสื่อสารข้อมูลดังกล่าวผ่านสื่อและกิจกรรมของทางโครงการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจว่าโครงการปรับปรุงธนาคารไม่ใช่เรื่องที่น่ากลัว แต่ในทางกลับกันจะสามารถนำประโยชน์มากมายมาให้พนักงานด้วย นอกจากนั้นการโน้มน้าวใจพนักงานยังเป็นการชี้ให้พนักงานเห็นว่าหากพนักงานยอมรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และนำไปใช้ในหน่วยงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานดี พนักงานก็จะได้ผลตอบแทนที่ดีจากธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องหน้าที่ของการสื่อสารในการพัฒนา ของ เสถียร เขยประทับ (2536) ที่ว่า หน้าที่ของการสื่อสารในการชักจูงใจ หรือการแสดงความคิดเห็น ที่จะต้องมีการ

สื่อสารข้อมูลต่างๆ เพื่อชักจูงใจให้ประชาชนในสังคม หรือประเทศที่กำลังพัฒนาเปลี่ยนวิถีชีวิตของตนเอง และหันมาเข้าร่วมการพัฒนา โดยจะเป็นการสื่อสารเพื่อชี้แนะการตัดสินใจของประชาชน ตลอดจนชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่สังคมและประชาชนส่วนรวมจะได้รับจากการพัฒนา

ขั้นตอนประเมินผลกลยุทธ์ ในส่วนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารที่โครงการปรับปรุงธนาคารจะต้องประเมินว่าในแต่ละปี สิ่งที่สื่อสารไปยังพนักงานนั้นพนักงานเกิดการรับรู้เกี่ยวกับตัวโครงการเพียงใด โดยจะใช้แบบสอบถามของโครงการปรับปรุงธนาคาร แจกไปยังพนักงานในส่วนต่าง ๆ ของธนาคาร ซึ่งจะมุ่งเน้นในการวัดการรับรู้และประสิทธิภาพของสื่อเป็นหลัก

2.รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ในส่วนของการกำหนดรูปแบบการสื่อสารนั้น ทางโครงการปรับปรุงธนาคารคำนึงถึงการสื่อสาร 2 ทางเป็นหลัก เพราะความคิดเห็นของพนักงานที่ตอบกลับจะทำให้ทางโครงการทราบถึงความคิดของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคาร โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาทางโครงการปรับปรุงธนาคารก็ได้มีการวางรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication), การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication), การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) และ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เพราะในแต่ละรูปแบบก็จะสามารถให้ข้อมูลข่าวสารในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การของ กริช สืบสนธิ์ (2537) การสื่อสารในองค์การ คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารของบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์การซึ่งสามารถสื่อสารกันได้ในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ซึ่งผู้วิจัยจะขออภิปรายแต่ละรูปแบบ ดังนี้

1.รูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) ทางโครงการปรับปรุงธนาคารจะมีการเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารในลักษณะนี้ ในกรณีที่ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารต้องการสื่อสารไปยังพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นสาส์นจากผู้บริหารถึงพนักงาน การให้ข้อมูลความคืบหน้าของโครงการและข่าวสารที่ผู้บริหารต้องการสื่อสารลงไปยังพนักงานขององค์การโดยตรง ตลอดจนการบอกเล่าเรื่องราวลงมาผ่านสื่อต่าง ๆ เพราะอย่างไรก็ตามการสื่อสารในลักษณะของการมอบหมาย สั่งงาน และแจ้งนโยบาย ก็เป็นรูปแบบการสื่อสารที่พบได้ในในทุก ๆ องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ รูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง ของ

เสนาะ ตีเขาร์ (2538) ที่ว่า การสื่อสารแนวตั้งแบบบนลงล่างนับได้ว่าเป็นความสำคัญที่สุด เพราะว่ามีผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาย่อมต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปกติ โดยตัวอย่างการสื่อสารลักษณะนี้ เช่น คำสั่ง บันทึกข้อความ นโยบาย หรือคู่มือประกาศต่าง ๆ เป็นต้น

2.รูปแบบการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นรูปแบบการสื่อสารที่โครงการปรับปรุงธนาคารมุงให้เกิดขึ้นมากที่สุด เพราะจะเป็นการสื่อสารถึงความรู้สึกนึกคิดของพนักงานกลับมายังโครงการปรับปรุงธนาคารมุง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกลับมาผ่านผู้จัดการสาขาของตนหรือสื่อสารกลับมาผ่านสื่อของโครงการปรับปรุงธนาคารมุงก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ รูปแบบการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน ของ เสนาะ ตีเขาร์ (2538) ที่ว่าการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนจะพบได้ในทุกองค์การ ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบของการเสนอรายงาน การร้องเรียน การเสนอความคิดเห็น เป็นต้น โดยการสื่อสารในรูปแบบนี้จะให้ทั้งข้อมูลทั้งทางบวกและทางลบแก่ผู้บริหาร หากเป็นข้อมูลทางบวกก็สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้ แต่ถ้าเป็นข้อมูลทางลบผู้บริหารก็จะต้องหาทางแก้ไขปัญหา

3.รูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารในรูปแบบนี้จะเกิดขึ้นในกรณีของการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญ เช่นการประชุม และการอบรมพนักงาน โดยการสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการจะช่วยลดการผิดพลาดของข้อมูลที่ส่งออกไป พนักงานจะได้รับความรู้เกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคารมุงอย่างถูกต้องและชัดเจนที่สุดในทางกลับกันพนักงานระดับล่างก็สามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นทางการผ่านการทำบันทึกข้อความกลับไปยังผู้บริหารได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ รูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ ของ สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ที่ว่า การสื่อสารที่เป็นทางการมักจะพบเมื่อองค์การต้องการสื่อสารถึงสิ่งที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ชัดเจนไปยังบุคลากรในองค์การ เช่นการแจ้งนโยบาย และการสั่งการต่าง ๆ ตลอดจนเวลาที่บุคคลการต้องการนำข้อมูลกลับมายังผู้บังคับบัญชา

4.รูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การสื่อสารในรูปแบบนี้จะเห็นได้ชัดในการอบรม Change Program Forum ที่เน้นเรื่องพูดคุยและทำกิจกรรมร่วมกัน นอกจากนั้นยังมีการสื่อสารโดยการพูดคุยและเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในหน่วยงานของตนเอง และระหว่างผู้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา ในเวลาที่นอกเหนือจากการประชุม โดยการสื่อสารรูปแบบนี้จะทำให้บุคลากรในองค์การลดความตึงเครียดในการสื่อสาร และสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ รูปแบบการสื่อสาร

แบบไม่เป็นทางการ ของ Davis and O'Connor (อ้างในชาลิน นานา, 2539) ที่ว่า การสื่อสารรูปแบบนี้มักเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นการสื่อสารด้วยคำพูด ซึ่งพนักงานจะติดต่อกันโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งในองค์กร เป็นการสื่อสารทั้งแบบบนลงล่าง และแบบล่างขึ้นบน เน้นให้บุคคลกรแสดงความคิดเห็นร่วมกัน แต่อาจมีความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่สื่อสารกันเอง

3.รูปแบบการสื่อสารที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้สื่อสารในเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการใช้รูปแบบการสื่อสารในแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง และน้อย ตามลำดับ โดยรูปแบบการสื่อสารแบบสายงานเดียวกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในสาขาเดียวของพนักงานที่ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งอาจเป็นเพราะพนักงานทุกคนจะรู้สึกถึงความไว้วางใจ และความเป็นกันเองกับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาเดียวกัน จึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของโครงการปรับปรุงธนาคารระหว่างกันมากที่สุด นอกจากนี้การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในสาขาเดียวกันยังสามารถทำได้สะดวกกว่าการสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ เพราะทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา และสามารถแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องที่สื่อสารกันได้อย่างทันที จึงทำให้ค่าเฉลี่ยของการสื่อสารในรูปแบบนี้สูงกว่ารูปแบบอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ร.อ.หญิงกาญจนา โฉมประเสริฐ (2541) ที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสารและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ ซึ่งพบว่า พยาบาลประจำการส่วนใหญ่สามารถพบปะ พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานกันได้ทุกคน และส่วนใหญ่ชอบที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันเองภายในแผนกมากกว่าที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลจากแผนกอื่น ๆ และยังคงสอดคล้องกับ แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร รูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอนในการสื่อสารระหว่างพนักงานที่อยู่ในสายงานเดียวกัน ของ เสนาะ ดิยาว (2538) ที่ว่าการสื่อสารแนวนอนจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานการสื่อสารนั้นขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกันเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของแต่ละคนไม่ต้องมีสิ่งจูงใจ

และส่วนรูปแบบการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การใช้รูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งอาจเป็นเพราะรูปแบบการสื่อสารในลักษณะนี้จะมีลักษณะที่คล้ายกับการสั่งการ โดยที่ผู้รับสารไม่สามารถสื่อสารถึงความรู้สึกและทัศนคติของตนเองกลับไปได้ เช่นการที่ผู้บังคับบัญชานำข่าวสารมาแจ้งให้ทราบ โดยที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นต่อข่าวสารนั้น ๆ ทำให้กระบวนการสื่อสารไม่ครบถ้วน และ สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะไม่ดี จึงทำให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้รูปแบบการสื่อสารในลักษณะนี้

ซึ่งสอดคล้องกับ รูปแบบการสื่อสารแบบการสื่อสารทางเดียว ของ Harold J. Leavitt (อ้างในชาลิน นานา, 2539) ที่ว่า การสื่อสารทางเดียวอาจรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทางแต่สร้างความมั่นใจให้ผู้รับสารได้น้อยกว่า มีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า การจะทำให้เนื้อหาสาระถูกต้องตรงกันก็ยาก และยังทำให้สัมพันธภาพในการปฏิบัติงานไม่ดีอีกด้วย

4. ความรู้ ทักษะและความพึงพอใจ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีความรู้ ทักษะและความพึงพอใจ ต่อโครงการดังกล่าว อยู่ในระดับมาก โดยความรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อาจเป็นเพราะทางโครงการปรับปรุงธนาคารได้มีการให้ข้อมูลความรู้ และข่าวสารของโครงการ ผ่านสื่อและกิจกรรมต่าง ๆ ของทางต่อโครงการอยู่เสมอ จึงทำให้พนักงานที่ได้รับข่าวสารอยู่เสมอ ๆ เกิดความเข้าใจในตัวโครงการ และกลายเป็นความรู้ในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่จะช่วยให้คนยอมรับการเปลี่ยนแปลง ของ James McCalman และ Robert A Paton (2000) ที่ว่า ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้พนักงานในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงก็คือ การสื่อสาร เพราะหากองค์กรมีให้ความรู้ โดยการสื่อสารผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การประชุมและการอภิปราย การนำข้อมูลเสนอผ่านสื่อ การให้การศึกษาและการจัดฝึกอบรม แก่พนักงาน ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจ และนำไปสู่ความพึงพอใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการดังกล่าว ซึ่งอาจจะเป็นเพราะ พนักงานแต่ละคนมีพื้นฐานทางความคิด ลักษณะทางประชากร และประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์ที่ได้รับจากโครงการปรับปรุงธนาคารที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดทัศนคติต่อโครงการปรับปรุงธนาคารที่แตกต่างกันออกไป โดยเมื่อพนักงานได้รับรู้ข่าวสารหรือกิจกรรมของทางโครงการ ก็จะนำไปตีความร่วมกับความคิดและประสบการณ์ของตน จนกลายเป็นทัศนคติที่มีต่อโครงการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไป บางคนอาจจะมีทัศนคติในทางบวก แต่ในทางกลับกันบางคนอาจจะมีทัศนคติในแง่ลบก็เป็นได้ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดเรื่องการเกิดทัศนคติของ Renin Likert (อ้างใน อัจฉรามาณี สามีภักดิ์) ที่ว่า คนเรามักจะมีทัศนคติแตกต่างกันไป แม้เรื่องที่ถูกกล่าวถึงจะเป็นเรื่องเดียวกัน แต่ก็สามารถมีทัศนคติต่อเรื่องนั้น ๆ ต่างกันได้ ทั้งนี้เพราะ

1. มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน (Specific Experience) กล่าวคือบุคคลจะยึดประสบการณ์ที่เคยมีต่อเรื่องนั้น ๆ เป็นหลัก

2. มีการสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ (Communication From Others) กล่าวคือ การที่บุคคลได้ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ก็จะสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดทัศนคติได้
3. คิดตามสิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) กล่าวคือ บุคคลมักจะมีความคิดเห็นและทัศนคติไปในทิศทางเดียวกันกับคนส่วนใหญ่ในสังคม
4. ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน (Institutional Factors) กล่าวคือ บุคคลจะมีทัศนคติตามแนวทางที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนเองที่ได้กำหนดไว้แล้ว

จะเห็นได้ว่า ทัศนคติ สามารถเกิดขึ้นได้จากหลากหลายองค์ประกอบ ดังนั้นจึงทำให้พนักงานของธนาคารมีทัศนคติต่อโครงการปรับปรุงธนาคารที่แตกต่างกันไป จึงทำให้ค่าเฉลี่ยของด้านนี้น้อยที่สุด

แต่อย่างไรก็ตามการที่ ค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คือพนักงานที่มีอายุน้อยจึงมีความชอบในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง และกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนรองลงมาคือผู้ที่มีอายุงานประมาณ 5 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่เริ่มมีความผูกพันกับองค์กร จึงให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะเกิดขึ้น ส่งผลให้มีความรู้ ทัศนคติ และความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตามเมื่อมองในภาพรวมถึงกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ที่มีความรู้ ทัศนคติ และความพึงพอใจต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับมากเช่นกัน อาจเป็นเพราะเมื่อเป็นการให้แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องขององค์กร พนักงานส่วนใหญ่มองว่าผลของความคิดเห็นที่ตนเองแสดงออกมามีความสำคัญต่อภาพลักษณ์ขององค์กรจึงแสดงความคิดเห็นของตนเองออกมาในเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ

5. สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีการใช้รูปแบบการสื่อสารในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันมีการใช้รูปแบบการสื่อสารในเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในแต่ละสาขาจะมีโครงสร้างของสาขาที่คล้ายคลึงกัน แต่ละสาขามีโอกาสเปิดรับข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน ในลักษณะที่เหมือนกัน จึงส่งผลให้รูปแบบการสื่อสารที่ในแต่ละสาขาใช้ไม่แตกต่างกันนัก อีกทั้งพนักงานย่อมตระหนักดีว่ารูปแบบการสื่อสารแต่ละรูปแบบย่อมให้ผลลัพธ์ที่ต่างกัน จึงทำให้แต่ละสาขานิยมใช้รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายเหมือนกันทุก ๆ สาขา เพราะอย่างไรก็ตามในทุก ๆ สาขา พนักงานย่อมได้รับข่าวสารจาก

ผู้บังคับบัญชา พนักงานย่อมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตลอดจนพนักงานในสาขาย่อมมีการสื่อสารข้อมูลกลับไปยังผู้บังคับบัญชา จึงทำให้รูปแบบการสื่อสารในภาพรวมไม่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้อง กับผลการวิจัยของ ร.อ.หญิง กาญจนา โสฬ์ประเสริฐ (2541) ที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสารและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ ที่ว่า ไม่มีองค์การใดใช้รูปแบบการสื่อสารเพียงอย่างเดียว ต่างต้องใช้ร่วมกันในหลายลักษณะเพื่อประสิทธิภาพของงาน สำหรับงานพยาบาลก็เช่นกัน พบว่า การใช้รูปแบบการสื่อสารในแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับสูง และพบว่ามีการใช้รูปแบบการสื่อสารที่ไม่แตกต่างกันในแต่ละแผนก

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในรายละเอียดกลับพบว่าการใช้รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง, จากล่างขึ้นบน, การสื่อสารที่เป็นทางการ, แบบสายงานเดียวกัน และการสื่อสารแบบสองทาง ผู้ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีการใช้รูปแบบการสื่อสารแตกต่างกันทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่อายุน้อยก็มักจะเลือกรับฟังข่าวสารจากผู้บังคับบัญชา เชื่อฟังการสื่อสารในลักษณะที่เป็นทางการมากกว่า และไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น แต่ในทางกลับกัน พนักงานที่มีอายุงานมาก ก็มักจะเลือกสื่อสารกับเพื่อร่วมงาน และชอบแสดงความคิดเห็น จึงทำให้เกิดการใช้รูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความรู้ ต่อ โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับความรู้ต่อโครงการสร้างธุรกิจ การสร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาทางโครงการปรับปรุงธนาคารมีการให้ข้อมูลข่าวสาร และความคืบหน้าของโครงการปรับปรุงธนาคารแก่พนักงานทุกหน่วยงาน ทุกระดับชั้นอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้จะเป็นพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ก็มีโอกาสดำเนินการและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เช่นกัน ดังนั้นจึงส่งผลให้พนักงานทุกระดับมีความรู้ต่อโครงการฯ ในภาพรวมที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดการดำเนินงานตามการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change) ของคุชเชี่ย ยาวะประภาส ที่ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จะต้องมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน และมีการกระจายข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทั้งหมดให้พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความไม่รู้ ความไม่เข้าใจ และทำให้พนักงานทุก ๆ คนเกิดความรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงให้ได้ นอกจากนั้นการ

สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องสามารถกระจายความรู้ ข้อมูล ข่าวสารให้แก่พนักงานได้อย่างทั่วถึง ครอบคลุมทุกหน่วยงาน อย่างรวดเร็วให้พนักงานได้มีความรู้เท่าเทียมกัน

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในรายละเอียดก็พบว่า มีเพียงเรื่อง ท่านมีความรู้ความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการที่ท่านได้รับ เท่านั้น ที่พนักงานเกิดความรู้ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จึงทำให้เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารแล้ว นำไปตีความหมายข่าวสาร ตามความคิดและประสบการณ์ของตนเอง จึงส่งผลให้มีความเข้าใจ ในข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่3 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีทัศนคติ ต่อ โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อโครงการสร้างธุรกิจการ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงาน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ทัศนคติเป็นความรู้สึก นึกคิด ส่วนบุคคลที่ไม่สามารถกำหนดให้เหมือนกันได้ เพราะแต่ละบุคคลย่อมมีประสบการณ์ต่อโครงการปรับปรุงธนาคารที่ต่างกัน เมื่อนำไปผนวกเข้ากับความคิดของตนเอง ตลอดจนรับฟังคนรอบข้าง ก็จะทำให้ความออกมาเป็นทัศนคติส่วนตัวของแต่ละบุคคลซึ่งจะแตกต่างกันออกไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเกิดทัศนคติของ Renin Likert (อ้างใน อัจฉรามาณี สามีภักดิ์) ที่กล่าวไปข้างต้นแล้วว่า คนเรามักจะมีทัศนคติแตกต่างกันไป แม้เรื่องที่ถูกกล่าวถึงจะเป็นเรื่องเดียวกัน แต่ก็สามารถมีทัศนคติต่อเรื่องนั้น ๆ ต่างกันได้ เพราะบุคคลย่อมมีประสบการณ์ที่ต่างกัน มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แตกต่างกัน มีบุคคลที่เป็นแบบอย่างทางความคิดแตกต่างกัน ตลอดจนอยู่ในสถาบันที่มีความคิดแตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลทำให้บุคคลเกิดทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกัน

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดก็พบว่า มีเพียงเรื่อง ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการที่ท่านได้รับ ที่พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีระดับทัศนคติที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่พนักงานเหล่านี้มีประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการนี้ต่างกัน จึงส่งผลให้เกิดทัศนคติต่อโครงการต่างกัน

สมมติฐานข้อที่4 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความพึงพอใจ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาทางโครงการปรับปรุงธนาคารมีการดำเนินงานของโครงการอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง พนักงานทุกคนสามารถรับรู้ได้ถึงความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงานที่สะดวกรวดเร็ว การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน การลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น จึงทำให้ในภาพรวมของพนักงานมีความพึงพอใจเหมือนกัน โดยที่ประสบการณ์ในการทำงานไม่ได้เป็นอุปสรรค อีกทั้งการที่พนักงานได้รับรู้ว่าหากหน่วยงานของตนเองสามารถดำเนินงานด้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะได้รับผลตอบแทนสูง จึงทำให้พนักงานยังเกิดความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ พิมพันธ์ ศรีพิพิธ (2540) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ พบว่า แม้พนักงานจะมีลักษณะทางประชากรต่างกัน แต่เมื่อได้มีการรับรู้ข่าวสารอย่างต่อเนื่อง และมีความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์การของตนก็ทำให้เกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำด้วย และยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ กรขวัล หอมไกรลาศ (2540) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในกระทรวงคมนาคม พบว่า รูปแบบการสื่อสารมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ เพราะเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจต่อสิ่งที่ตนเองได้รับรู้มา ก็จะทำให้เกิดแรงผลักดันในการเข้าร่วมกิจกรรม และการปฏิบัติงาน

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดก็พบว่า มีเพียงความพึงพอใจในเรื่อง ท่านพึงพอใจในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ และ เรื่อง ท่านพึงพอใจในการดำเนินงานของโครงการฯ มีระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะพนักงานแต่ละคนรับรู้ข่าวสารและการดำเนินงานของโครงการต่างกันตามประสบการณ์ของตนจึงส่งผลให้มีความพึงพอใจที่ต่างกัน

สมมติฐานข้อที่5 ความรู้และทัศนคติของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงเป็นไป

ตามสมมติฐาน และสรุปผลการวิจัยได้ว่าเมื่อพนักงานของธนาคารมีความรู้ในเรื่องของโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและพนักงาน ก็จะมีทัศนคติที่ดีต่อโครงการฯ ดังกล่าว ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า เมื่อโครงการปรับปรุงธนาคารมีการให้ความรู้ และข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานอยู่เสมอ พนักงานก็จะมีความรู้ ความเข้าใจในโครงการปรับปรุงธนาคารมากขึ้น และเมื่อพนักงานรับรู้ถึงความสำคัญ และเข้าใจการดำเนินงานของโครงการปรับปรุงธนาคารแล้วว่าจะให้ประโยชน์แก่ตนเองและองค์กรเพียงใด ก็จะส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อโครงการปรับปรุงธนาคารตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัย ของ มนตรี สุดสม (2541) ที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยทางการจราจร ในจังหวัดภูเก็ต ซึ่งพบว่า ในการส่งเสริมเรื่องความปลอดภัยนั้น หน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดภูเก็ต มีการร่วมกันรณรงค์ด้วยการให้ความรู้แก่ประชาชนในจังหวัดภูเก็ตอยู่ตลอดเวลา โดยจะเป็นการแจ้งให้ประชาชนทราบถึงวิธีการขับขี่ยานพาหนะที่ถูกต้อง การป้องกันตนเองจากอุบัติเหตุ ตลอดจนคำแนะนำต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การลดอุบัติเหตุ ซึ่งการให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ก็จะช่วยทำให้ประชาชนมีความรู้ ในเรื่องการขับขี่มากขึ้นและส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติจากการขับขี่ในแบบเดิม ๆ ไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อประชาชนมีความรู้มากขึ้นก็จะมีปรับเปลี่ยนทัศนคติของตนเองให้สอดคล้องกับสิ่งที่ตนได้รับรู้ด้วย และยังสอดคล้องกับ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ ของ Garegison and Morgoon (1972) ที่กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งสมองตีความ หรือแปลข้อความที่ได้จากการสัมผัสของร่างกาย (ประสาทสัมผัสต่าง ๆ) กับสิ่งแวดล้อมที่เป็นสิ่งเร้า เมื่อเกิดสิ่งเร้าก็จะทำให้เราเกิดการตีความหมายจนกลายเป็นการรับรู้ และเมื่อมีการรับรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างสม่ำเสมอก็จะทำให้เกิดความรู้สึก หรือทัศนคติต่อสิ่ง ๆ นั้น

และจากการศึกษา พบว่าทางโครงการปรับปรุงธนาคาร มีการให้ความรู้แก่พนักงานด้วยวิธีการผ่านสื่อต่าง ๆ ของทางโครงการเช่น สื่อสิ่งพิมพ์, สื่อบุคคล, สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนกิจกรรมอบรมต่าง ๆ อยู่เสมอมา เพราะโครงการปรับปรุงธนาคารเชื่อว่าการใช้สื่อที่หลากหลายจะสามารถให้ความรู้แก่พนักงานได้มาก และสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของ Mcguire (1967) ที่ว่า สารโน้มน้าวใจ (Persuasive Message) ซึ่งหมายถึงข้อมูล ความรู้ และข่าวสารที่มีการชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญ และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ต่อสิ่ง ๆ หนึ่งอยู่เสมอ เมื่อบุคคลมีโอกาสได้รับสิ่ง ๆ นั้นอยู่เรื่อย ๆ ก็จะเกิดความรู้ ความเข้าใจต่อ สิ่ง ๆ นั้นและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

สมมติฐานข้อที่ 6 ความรู้ และ ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อเรื่อง โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐาน สรุปผลการวิจัยได้ว่าเมื่อพนักงานของธนาคารมีความรู้ในเรื่องของโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ก็จะมี ความพึงพอใจต่อโครงการฯ ดังกล่าว ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า ที่ผ่านมามีการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ความคืบหน้าของโครงการ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กร ตลอดจนผลสำเร็จและประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินของโครงการ ก็จะมีการสื่อสารไปยังพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ อยู่เสมอ ผ่านทางสื่อและกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโครงการ เพื่อให้พนักงานของธนาคารมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องของโครงการ และยังทำให้เกิดความรู้ที่ต่อเนื่องอีกด้วย โดยเมื่อพนักงานได้รับความรู้ และข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในโครงการปรับปรุงธนาคารอย่างแท้จริง เข้าใจในการดำเนินงานของโครงการ และเห็นประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ จนส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่อโครงการตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัย ของ มนตรี สุตสม (2541) ที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยทางการจราจร ในจังหวัดภูเก็ต ซึ่งพบว่า เมื่อประชาชนรับรู้ข่าวสารที่เป็นการรณรงค์เพื่อเพิ่มความปลอดภัยทางการจราจร มากขึ้น ประชาชนก็จะมี ความรู้ในการปฏิบัติตนเพื่อให้ได้รับความปลอดภัย และเกิดความพึงพอใจเมื่ออุบัติเหตุลดน้อยลง และยังสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ พิมพ์พันธุ์ ศรีพิพิธ(2540) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับ การสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น พบว่าพนักงานไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีความพึงพอใจในการทำงานและร่วมกิจกรรมของบริษัท เนื่องจากบริษัทมีการให้ความรู้เรื่องต่าง ๆ แก่พนักงานอย่างครบถ้วน และทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคง

สมมติฐานข้อที่ 7 ทศนคติและความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิจัยพบว่า ทศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐาน สรุปผลการวิจัยได้ว่าเมื่อพนักงานธนาคารมีทศนคติที่ดีในเรื่องของโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน ก็จะมี ความพึงพอใจต่อโครงการดังกล่าว ซึ่งอาจเป็นเพราะที่ผ่านมามีโครงการมีการดำเนินงานที่ดี และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผลสำเร็จของโครงการและประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ พนักงานก็สามารถรับรู้ได้อย่างชัดเจน

และเมื่อพนักงานได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกติดต่อกันเป็นเวลานาน ก็จะช่วย ๆ เปลี่ยนแปลงทัศนคติของตนเองให้เกิดความคล้อยตามและเห็นด้วยกับการดำเนินงานขอโครงการ และเมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกเห็นด้วย ก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจต่อโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติของ Fishbein (1967) ที่กล่าวถึง ทัศนคติว่า เป็นความโน้มเอียงซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ ที่จะแสดงตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนทัศนคติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนพฤติกรรม และเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของตลอดจนความพึงพอใจของบุคคล

สมมติฐานข้อที่ 8 ความรู้ ทัศนคติ และความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ที่มีต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิจัยพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของความรู้ ทัศนคติ และความพึงพอใจ ต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงาน มีระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่าระดับทัศนคติ และความพึงพอใจต่อโครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพและสร้างพนักงานมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานได้รับทราบในสิ่งที่เป็นข้อมูลข่าวสารของทางโครงการอย่างต่อเนื่องก็ทำให้เกิดเป็นความรู้ และเมื่อรับรู้ถึงประโยชน์และความสำคัญของโครงการก็ทำให้เกิดทัศนคติที่ดี และเห็นด้วยกับการดำเนินโครงการ และเมื่อพนักงานมีความรู้และทัศนคติที่ดีต่อโครงการก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจในโครงการนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชฎา ปรีชาวุฒิ (2539) ซึ่งศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าการสื่อสารทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ในเรื่องโครงการปรับเปลี่ยนระบบงานค่อนข้างสูง ซึ่งความรู้นี้ส่งผลให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนระบบงาน จนเกิดความพอใจและยอมรับการปรับเปลี่ยนระบบงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพาภรณ์ สมเกียรติวีระ(2541) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปริมาณข้อมูลข่าวสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโทรคมนาคมที่มีสำนักงานสาขาในต่างจังหวัด พบว่า หากข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่ส่งไปยังพนักงานมีความเหมาะสมพนักงานก็จะมีความรู้ และความรู้ก็จะเกิดความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด

(มหาชน)

1. จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจุบันสื่อประเภทวารสาร VCD และ DVD ของทางโครงการปรับปรุงธนาคาร จะมีการเผยแพร่แก่พนักงานทุก ๆ 3 เดือน ซึ่งมีโอกาสทำให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มาถึงยังพนักงานล่าช้า ประกอบกับการที่เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องใหม่ หากมีการเผยแพร่สื่อดังกล่าวในระยะเวลาที่ถี่มากขึ้น อาจส่งผลให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วมากขึ้น

2. จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานมีความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจต่อโครงการปรับปรุงธนาคารในระดับมาก ทั้งนี้ อาจมีผลมาจากการที่พนักงานซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย ส่วนใหญ่ มีอายุงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานที่อายุน้อยจึงมีความชอบในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง และพนักงานที่ปฏิบัติงานกับธนาคารมาในระยะหนึ่งจนเกิดเป็นความผูกพันกับองค์กร จึงทำให้ผลคะแนนส่วนใหญ่ออกมาในเชิงบวก ประกอบกับการที่ เมื่อมีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใด ๆ ของธนาคาร พนักงานมักมองว่าการตอบคำถามในเชิงบวกย่อมจะก่อให้เกิดผลดีกับตนเอง หน่วยงาน และองค์กรมากกว่าการตอบคำถามตามความเป็นจริงหรือการตอบคำถามในเชิงลบ จึงทำให้ภาพรวมของตัวแปรทั้ง 3 อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ในส่วนของความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคารนั้นเป็นการวิจัยในเชิงปริมาณ จึงควรมีการศึกษาถึงความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวในการวิจัยเชิงคุณภาพด้วย เพื่อที่จะได้มีโอกาสรับทราบถึงข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง

2. เมื่อโครงการปรับปรุงธนาคารเสร็จสิ้นลง ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของกลยุทธ์การสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสาร เพื่อเป็นการวัดคุณภาพในการสื่อสารภายในองค์กร และเพื่อให้ทราบว่าตลอดระยะเวลาที่ดำเนินโครงการนั้น สิ่งที่สื่อสารออกไปก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างไรบ้าง

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรชวัล หอมไกรลาศ. รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
,2541.

กัลยิมา โตกะคุณะ. รูปแบบการสื่อสาร บรรยายากาศการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการ
สื่อสารความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทย
ในบริษัท อังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2541.

กาญจนา โล่ห์ประเสริฐ. รูปแบบการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร กับความสามารถ
ในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลตำรวจ. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
,2540.

กรีช สืบสนธิ์. การสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย,2525.

จรินทร์ เทศวานิชย์. การเงินการธนาคาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2542.

ชาลิน นานา. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการ
ทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ : เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกัน.
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2539.

ณัฐวุฒิ นิทฤษฎ. รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงาน
ของพนักงาน
ในองค์การด้านไฟฟ้าในช่วงแปรรูปรัฐวิสาหกิจ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการ
ประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2540.

ดาริกา จารุวัฒนกิจ. ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของ
พนักงานกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย). วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการ
ประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2539.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัย และการปฏิบัติ. มปท, 2530

ทิพวรรณ ภาณุเวช. การบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา การนำระบบสารสนเทศมาใช้ใน

- โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดชมหาสาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2549.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. รายงานประจำปี. มปท, 2544.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. รายงานประจำปี. มปท, 2545.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. รายงานประจำปี. มปท, 2546.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. รายงานประจำปี. มปท, 2547.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. รายงานประจำปี. มปท, 2548.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. คู่มือผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรพัฒนาพนักงาน. มปท, 2548.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. หนึ่งร้อยปีจากบุคคลิกย์สู่ไทยพาณิชย์. มปท, 2550.
- นวพร ภัคดีสงคราม. ความคาดหวังและความพึงพอใจในการสื่อสารภายในกองบัญชาการ กองทัพอากาศของข้าราชการกองทัพอากาศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการ ประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2547.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรภาครัฐในปัจจุบัน. มปท,มปป.
- ประคอง กรวรรณสุต. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. ปทุมธานี : ศูนย์หนังสือ ดร.ศรีสง่า, 2534.
- พิมพันธ์ ศรีพิพิธ. การสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยใน บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2540.
- พิมพารณ์ สมเกียรติวิระ. ปริมาณข้อมูลข่าวสารความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโทรคมนาคมที่มีสำนักงานสาขาในต่างจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2541.
- มนตรี สุดสม. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยทางการจราจรในจังหวัดภูเก็ต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2541.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. การประชาสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- สมยศ นาวิการ. การติดต่อสื่อสารขององค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2527.
- เสนาะ ดิยาวี. การสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มธ, 2538.

ภาษาอังกฤษ

James McCalman และ Robert A Paton. "Change Management : A guide to effective implementation", London, Sage, 2000.

Mcquire.W.J. "The Nature of Attitude and Attitude Change " ; The Handbook of Social Psychology.(2nd ed.), Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company, 1968.

Michael Loh. " Re-engineering at work" ,Aldershot, Hampshire : Gower, c1995

W.G. Bennis. "The Unconscious conspiracy : why leaders can't lead", New York, Amacom, 1976

Wendell L. French และ Cecil H. Bel. "Organization development and transformation : managing effective change", Boston, Magraw – Hill. 2005.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบสื่อสาร ที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้สื่อสารในเรื่อง
โครงการปรับปรุงธนาคาร และ ความรู้ ทักษะความคิด ความพึงพอใจ ของพนักงาน
ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคาร

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่ใช้สื่อสารในเรื่องโครงการปรับปรุงธนาคาร

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความรู้ของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับปรุงธนาคาร

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการธนาคาร

ตอนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโครงการธนาคาร

***หมายเหตุ คำถามเกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคาร ในที่นี้เป็นที่ตั้งคำถามเกี่ยวกับ
โครงการสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างพนักงานเท่านั้น

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย \surd ลงในช่อง () และเติมค่าลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

เลขที่แบบสอบถาม

() () ()

1. เพศ () ชาย () หญิง

2. อายุ () น้อยกว่า 22 ปี () 22-30 ปี

() 31-40 ปี () 41-50 ปี

() มากกว่า 50 ปี

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

() น้อยกว่า 1 ปี () 1ปี – 5ปี

() 6 ปี -10 ปี () มากกว่า 10 ปี

4. ชื่อสาขาที่ท่านปฏิบัติงาน.....

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับทัศนคติเห็นของท่านมากที่สุด
เพียงข้อละ 1 คำตอบ โดยถือเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด /เห็นด้วยที่สุด	หมายถึง	เมื่อข้อความนั้นตรงกับทัศนคติของท่านมากที่สุด
มาก /เห็นด้วยมาก	หมายถึง	เมื่อข้อความนั้นตรงกับทัศนคติของท่านมาก
ปานกลาง /เห็นด้วยปานกลาง	หมายถึง	เมื่อข้อความนั้นตรงกับทัศนคติของท่านปานกลาง
น้อย /เห็นด้วยน้อย	หมายถึง	เมื่อข้อความนั้นตรงกับทัศนคติของท่านน้อย
น้อยที่สุด /เห็นด้วยน้อยที่สุด	หมายถึง	เมื่อข้อความนั้นตรงกับทัศนคติของท่านน้อยที่สุด

5. การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตามช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารแบบบน ลงล่างระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
1.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการให้ข้อมูลข่าวสารของโครงการฯ แก่พนักงานภายในสาขาอยู่เสมอ					
2.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการชี้แจงถึงนโยบายของโครงการฯ ให้พนักงานภายในสาขาทราบ					
3.	เมื่อผู้บังคับบัญชาของท่านได้เข้าร่วมประชุมและอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงการฯ ก็จะนำสิ่งที่รับทราบมาถ่ายทอดต่อพนักงานในสาขา					
4.	การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ในสาขาของท่านมักเริ่มต้นจากผู้บังคับบัญชา					
5.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะมีคำสั่งให้ท่านปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ของโครงการฯ					

6. การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตามช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารจาก ล่างขึ้นบนระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
1.	เมื่อท่านได้รับทราบข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ท่านสามารถแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบได้					
2.	เมื่อท่านได้เข้าร่วมประชุมและอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงการฯ ก็จะนำสิ่งที่รับทราบมาถ่ายทอดต่อผู้บังคับบัญชา					

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.	ท่านสามารถแจ้งผลการดำเนินงานตามนโยบายของโครงการฯให้ผู้บังคับบัญชาทราบได้					
4.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านซักถาม เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของโครงการฯที่แจ้งให้ท่านทราบ					
5.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของโครงการฯที่ท่านได้รับ					

7. การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารตาม แนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานในสาขาเดียวกันของพนักงาน

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ท่านมักจะแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ กับเพื่อนพนักงานในสาขาเดียวกัน					
2.	ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ของโครงการฯ จากการสนทนากับเพื่อนร่วมงานในสาขาเดียวกัน					
3.	การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ กับพนักงานในระดับเดียวกัน ในสาขาเดียวกันสามารถกระทำได้รวดเร็วและสะดวกกว่า					
4.	ท่านพึงพอใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯกับพนักงานในระดับเดียวกัน ในสาขาเดียวกัน มากกว่าบุคคลอื่น ๆ					
5.	ท่านไว้ใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯกับพนักงานหน่วยงานเดียวกัน เพราะมีความใกล้ชิดกันมากกว่าบุคคลต่างหน่วยงาน					

8. การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารตามแบบข้ามสายงานระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างสาขาของพนักงาน

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯกับบุคคลที่อยู่ต่างสาขา					
2.	ท่านสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ กับบุคคลที่อยู่ต่างสาขาได้อย่างเปิดเผย					

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3.	ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฯ จากบุคคลที่อยู่ต่างสาขาสมาเสมอ					
4.	ท่านไว้วางใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการฯ กับบุคคลที่อยู่ต่างสาขา					

9. การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ประเภทของการใช้ ในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ ในการสื่อสารกันภายในสาขา

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ภายในสาขาของท่านมักจะสื่อสารผ่านวิธีการประชุม					
2.	การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ภายในสาขาของท่านมักจะสื่อสารผ่านจดหมาย หรือบันทึกข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร					
3.	การสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องของโครงการฯ ภายในสาขาของท่านจะมี การกำหนดเวลาในการสื่อสาร ไม่สามารถทำได้ตลอดเวลา					

10. การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ประเภทของการใช้ ในรูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ในการสื่อสารกันภายในสาขา

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ภายในสาขาของท่านมักใช้วิธีพูดคุยและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน					
2.	การสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องของโครงการฯ ภายในสาขาของท่าน สามารถทำได้ตลอดเวลา					

11. การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ทิศทางของการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารทางเดียว ระหว่างพนักงานในสาขา

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ เพียงฝ่ายเดียว					
2.	พนักงานในสาขาของท่านมีหน้าที่รับนโยบายของโครงการฯ ไปปฏิบัติมากกว่าร่วมแสดงความคิดเห็น					

12. การใช้รูปแบบการสื่อสารซึ่งแบ่งตาม ทิศทางของการสื่อสาร ในรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างพนักงานในสาขา

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	การสื่อสารเรื่องโครงการฯ ในสาขาของท่าน พนักงานทุกระดับสามารถเป็นผู้เริ่มต้นการสื่อสารได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชา					
2.	ทุกคนในสาขาของท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องของโครงการฯ ร่วมกันได้					
3.	ท่านสามารถสื่อสารถึงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อโครงการฯ ไปยังผู้บังคับบัญชาได้					

ตอนที่ 3 ความรู้ ทักษะ และความพึงพอใจของพนักงาน

13. ความรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและสร้างคุณภาพ

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ					
2.	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ					
3.	ท่านสามารถนำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับมาไปเผยแพร่ต่อได้อย่างถูกต้อง					

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4.	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับเรื่องของโครงการฯ ได้					

14.ทัศนคติของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและสร้างคุณภาพ

ข้อ	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ					
2.	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ					
3.	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานของโครงการฯ					
4.	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ					
5.	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อวิธีการให้ข้อมูลข่าวสาร และคุณภาพของสื่อของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ					

15.ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อเรื่องโครงการสร้างธุรกิจ สร้างพนักงานและสร้างคุณภาพ

ข้อ	คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	ท่านพึงพอใจในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ					
2.	ท่านพึงพอใจในนโยบายของโครงการฯ ที่ท่านได้รับ					
3.	ท่านพึงพอใจในการดำเนินงานของโครงการฯ					
4.	ท่านพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ					
5.	ท่านพึงพอใจต่อคุณภาพของสื่อที่ใช้ในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ					
6.	ท่านพึงพอใจต่อวิธีการที่ใช้ในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฯ ที่ท่านได้รับ					

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้จัดการ สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร

1. คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

- ชื่อ/นามสกุล
- อายุงาน
- ตำแหน่ง/หน้าที่
- หน่วยงานที่สังกัดอยู่

2. คำถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- สาเหตุที่ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- วัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- วิธีดำเนินงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ความคาดหวังของผู้กำหนดนโยบายต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
- แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในช่วงก่อนและหลังการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- วิธีการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่วางแผนกลยุทธ์ สำนักงานโครงการปรับปรุงธนาคาร-
วางแผนกลยุทธ์

1.คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

- ชื่อ/นามสกุล
- อายุงาน
- ตำแหน่ง/หน้าที่
- หน่วยงานที่สังกัดอยู่

2.คำถามเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

- การศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของธนาคาร
- การศึกษาถึงปัญหาต่าง ๆ ของธนาคาร
- วิธีการกำหนดแนวทางในการวางแผนโครงการต่าง ๆ
- การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ
- วิธีการประเมินโครงการ
- ปัญหาและอุปสรรคที่พบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้จัดการฝ่ายงานสื่อสารองค์กร สำนักงานโครงการปรับปรุง
ธนาคาร-เลขาธิการ

1. คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

- ชื่อ/นามสกุล
- อายุงาน
- ตำแหน่ง/หน้าที่
- หน่วยงานที่สังกัดอยู่

2. คำถามเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารและรูปแบบการสื่อสาร

- การเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสาร
- การเลือกใช้รูปแบบการสื่อสาร
- ขั้นตอนในการวางแผนงานสื่อสาร
- ขั้นตอนในการดำเนินการสื่อสาร
- วิธีการประเมินผลการสื่อสารใช้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้วิจัย

นางสาวพัทธา นักรำ เกิดเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2525 ณ จังหวัดนครสวรรค์ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะนิเทศศาสตร์ สาขาการประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีการศึกษา 2547 และได้ปฏิบัติงาน ที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในตำแหน่งพนักงานธนกิจ จากนั้นจึงได้ศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยได้สำเร็จการศึกษา นิเทศศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขานิเทศศาสตร์พัฒนาการ ในปีการศึกษา 2550



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย