

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

จากข้อความ “ไม่มีใครที่สมบูรณ์แบบ ไม่มีผลิตภัณฑ์ใดที่สมบูรณ์แบบ ไม่มีบริษัทใดที่สมบูรณ์แบบ” (No body is perfect, no product is perfect and no company is perfect.) แต่การที่จะถูกมองว่าเป็นบริษัทที่ดี (Good company) ผลิตภัณฑ์ที่ดี (Good product) และคนที่ดี (Good person) ก็สามารถเป็นจริงได้ หากคนที่พิจารณาเลือกที่จะมองบริษัทในจุดเด่น จุดที่ดี และสามารถที่จะยอมรับหรือมองข้ามหรือให้อภัยในจุดที่ด้อยหรือจุดที่ไม่ดี<sup>1</sup> สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาพลักษณ์ (Image) ภาพลักษณ์ที่ดีและคงทนย่อมนำมาซึ่งชื่อเสียงขององค์กร อันเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินธุรกิจในสังคมที่มีการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน ซึ่งเต็มไปด้วยคู่แข่งทางธุรกิจทางตรงในสินค้าและบริการประเภทเดียวกัน และคู่แข่งทางอ้อมที่สินค้าและบริการทดแทนกันได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดด้วยการสร้างภาพลักษณ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์โดดเด่นแตกต่างจากองค์กรอื่น เพื่อให้ลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย และประชาชนสามารถจดจำและระลึกถึงบทบาทขององค์กรและสินค้าหรือบริการขององค์กรได้ง่ายขึ้น องค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่โดดเด่นและติดตรึงในความทรงจำของกลุ่มเป้าหมายและประชาชนจึงมีโอกาสดำเนินการเลือกในการบริโภคสินค้าและบริการมากกว่าองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ไม่ชัดเจน ไม่โดดเด่น และองค์กรที่ไม่มีการสร้างภาพลักษณ์ใดๆ

อาจกล่าวได้ว่าภาพลักษณ์ที่ดีมาจากการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในส่วนของการสื่อสารภายในองค์กรที่สร้างแนวความคิด ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นในองค์กรของพนักงาน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ผู้ดูแลกิจการให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และมีการสื่อสารภายนอกองค์กรที่เสริมสร้างความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความประทับใจ และมอบผลประโยชน์ที่น่าพอใจแก่กลุ่มลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย ประชาชน พันธมิตรทางธุรกิจ สื่อมวลชน สถาบันการเงิน ภาครัฐ ภาคเอกชน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

---

<sup>1</sup>เสรี วงษ์มณฑา, การประชาสัมพันธ์ : ทฤษฎีและปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, 2542), น. 83.

การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์อันดีให้กับองค์กรจึงมีส่วนสำคัญ เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นที่หัวใจหลักขององค์กรนั่นคือ พนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและรู้จักองค์กรมากที่สุด มีสถานะเป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นช่องทางในการสื่อสารสำคัญในการสื่อสารสองทางระหว่างองค์กรกับบุคคลภายนอก การสำรวจภาพลักษณ์องค์กรจึงควรเริ่มต้นที่การศึกษาภาพองค์กรที่ปรากฏอยู่ในใจพนักงานเป็นอันดับแรก เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และประเด็นปัญหาที่อาจมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ที่องค์กรมุ่งหวังจะสร้างขึ้นมา โดยองค์กรสามารถนำผลการศึกษาวิจัยภาพลักษณ์องค์กรในมุมมองของพนักงาน มาแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาเพื่อการวางแผนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะทวีประโยชน์อย่างยิ่งในกรณีขององค์กรที่เลือกใช้แผนควบรวมกิจการที่ได้รับความนิยมอย่างสูงภายหลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา กล่าวได้ว่า แผนควบรวมกิจการถูกนำมาใช้เป็นกลยุทธ์หลักเพื่อความอยู่รอดและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับสถานะภาพองค์กร ในขณะเดียวกันก็เป็นสถานการณ์ที่บังคับให้พนักงานทุกระดับชั้น ที่มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันมาร่วมงานภายใต้องค์กรเดียวกัน ดังกรณี การควบรวมกิจการขององค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งทำหน้าที่บริหารสินเชื่อด้อยคุณภาพในระบบเศรษฐกิจนาม บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) (Bangkok Commercial Asset Management Co., Ltd. : BAM) ก่อตั้งขึ้นตามแผนฟื้นฟูระบบสถาบันการเงินของกระทรวงการคลัง ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 ซึ่งมีสาระสำคัญคือ การสั่งปิดกิจการ ธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการ จำกัด (มหาชน) (Bangkok Bank of Commerce Pcl. : BBC) กำหนดให้ชุดกรรมการทางการเงินทั้งหมดทันที ดำเนินการโอนสินทรัพย์ที่ดีและหนี้สินจัดชั้นดี (Performing Loans) ไปยังธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) ดำเนินการชำระบัญชีและปิดกิจการ โดยธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการ จำกัด (มหาชน) ได้ยุติการดำเนินงานลงในเย็นวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2541 และคืนใบอนุญาตประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในวันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2542 และให้ดำเนินการจัดตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Company : AMC) ขึ้นเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (Non-Performing Loans : NPLs) ของ ธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการ จำกัด (มหาชน) มูลค่ารวม 55,204 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.63 ของหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ในระบบสถาบันการเงินซึ่งมีจำนวนรวม ณ สิ้นปี 2541 ทั้งสิ้น 2,675 พันล้านบาท หรือร้อยละ 45.02 ของ NPLs ทั้งระบบเศรษฐกิจ ในจำนวนนี้เป็น NPLs ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐร้อยละ 49.95 หรือ

1,036 พันล้านบาท<sup>2</sup> โดยกำหนดให้บริษัทบริหารสินทรัพย์รับโอนพนักงานบางส่วนจากจำนวนพนักงาน 5,309 คน ของธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการ มาปฏิบัติงานในบริษัทบริหารสินทรัพย์ในอัตราเงินเดือนเดิมโดยไม่นับอายุงานต่อเนื่อง ซึ่งบริษัทบริหารสินทรัพย์เริ่มเปิดดำเนินการ ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ.2541 โดยใช้ชื่อ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) (Bangkok Commercial Asset Management Co., Ltd. : BAM) ซึ่งเริ่มต้นพร้อมกับพนักงานจำนวน 1,400 คน ประจำอยู่ ณ สำนักงานจังหวัด 24 แห่ง กระจายอยู่ตามหัวเมืองใหญ่ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 99 ถนนสุรศักดิ์ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร ซึ่งเดิมเป็นที่ตั้งอาคารสำนักงานใหญ่ธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการ จำกัด (มหาชน)

ทั้งนี้ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) ได้จดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัด ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ในวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2542 ด้วยทุนจดทะเบียน 54,700 ล้านบาท และได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ประกอบกิจการเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 ในวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2542 มีสถานะภาพเป็นรัฐวิสาหกิจพิเศษมีสถานะเป็นสถาบันการเงินที่มีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) เป็นผู้ถือหุ้นโดยตรงของบริษัท ซึ่งต่อมา บสก. ได้ลดทุนจดทะเบียนจากมูลค่าหุ้นละ 100 บาท เป็นหุ้นละ 25 บาท ปัจจุบัน บสก. จึงมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 13,675 ล้านบาท

ด้วยการที่บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) ก่อตั้งขึ้นตามแผนฟื้นฟูระบบสถาบันการเงิน ฉบับวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2541 ซึ่งได้ออกพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ 2541 ออกมารองรับ ทำให้ บสก. เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่เป็น บริษัทจำกัด แห่งแรกในประเทศไทย โดยดำเนินธุรกรรมด้านปรับปรุงโครงสร้างสินเชื่อ (NPLs) และการจำหน่ายทรัพย์สินพร้อมขาย (Non-Performing Asset : NPA) ซึ่งอยู่ในรูปของอสังหาริมทรัพย์ สหกรณ์ทรัพย์ และ ตราสารทางการเงิน ควบคู่กันเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ในระบบเศรษฐกิจและนำเม็ดเงินส่งกลับคืนรัฐโดยเร็วที่สุด

แต่เนื่องจากเหตุผลในการก่อตั้งองค์กรดังกล่าวมาข้างต้นผนวกกับการตั้งชื่อองค์กร และ ไม่มีการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจประเภท บริษัทบริหารสินทรัพย์ ส่งผลให้ ประชาชน สื่อมวลชน องค์กรรัฐและเอกชน รวมถึงพนักงานในองค์กรบางส่วนไม่มีความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงเกี่ยวกับ

---

<sup>2</sup>ธนาคารแห่งประเทศไทย, “NPL ของสถาบันการเงิน,” ใน รายงานเศรษฐกิจและการเงิน 2542 (กรุงเทพมหานคร: ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2543), น. 79.

องค์กร แต่กลับฝังใจว่าบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) เป็นธนาคารกรุงเทพ พานิชย์การ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่ถูกสั่งปิดกิจการแล้วและอยู่ระหว่างดำเนินการแก้ไขหนี้เสีย (NPLs) ขององค์กรซึ่งมีจำนวนมหาศาลเพื่อปิดตัวลงภายใน 5 ปี ผวนกับข่าวสารเกี่ยวกับ บมจ. ธนาคารกรุงเทพ พานิชย์การ ในด้านการเงิน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่มีการเผยแพร่ต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน จนกระทั่งมาถึงข่าว มาตรการ 14 สิงหาคม ที่คณะรัฐมนตรีลงมติปิดกิจการ บมจ. ธนาคารกรุงเทพ พานิชย์การ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่สร้างความตื่นตระหนกให้กับสังคมที่กำลังประสบวิกฤติเศรษฐกิจ เนื้อหาข่าวสารที่กระทบกับความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยเช่นนี้จึงตรงกับ ความสนใจของสื่อมวลชนและประชาชนในขณะนั้น ทำให้เนื้อหามาตรการดังกล่าวเป็นส่วนของการ กำหนดให้ตั้งองค์กรเพื่อบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของปีปีซีถูกละเลย

ภาพลักษณ์ บสภ. ในช่วงก่อตั้งจึงเป็นภาพขององค์กรที่ไม่มีความมั่นคง ไม่มีความ น่าเชื่อถือ และไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ประชาชนมีการรับรู้ จดจำ และระลึกถึงองค์กร (Brand Awareness) ในด้านลบ (Negative Image) ไม่มีการปกป้องหรือให้ความชัดเจนจากหน่วยงานรัฐ ซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแลองค์กร สิ่งที่เกิดขึ้นคือ สื่อมวลชนตีพิมพ์และระบุชื่อองค์กรสืบสน อาทิ บริษัทกรุงเทพ พานิชย์การ บริษัทสินทรัพย์ธนาคารกรุงเทพ พานิชย์การ บริษัทบริหาร สินทรัพย์ กรุงเทพ พานิชย์การ และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพ พานิชย์ โดยมีการสืบต่อย่อ ต่อท้ายชื่อว่า “(ปีปีซี)” อีกทั้งให้ความสนใจกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรเพื่อประเด็นข่าวความ คืบหน้ากรณีฟ้องร้องนายราเชส ลักเสนา และผู้บริหารธนาคารกรุงเทพ พานิชย์การ ในคดี ยักยอกทรัพย์สินธนาคารกรุงเทพ พานิชย์การ มากกว่าการรายงานข้อมูลข่าวสารและกิจกรรม องค์กร กลุ่มลูกค้าและประชาชนทั่วไป จึงถูกยั่วเตือนความทรงจำตลอดเวลาว่า บสภ. ก็คือ ปีปีซี ภาพของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ถูกแทนที่ด้วยคำว่า “หนี้เสีย” “คอร์รัปชัน” “ราเชส ลักเสนา” “เกริกเกียรติ ชาลีจันทร์” ซึ่ง นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์ (พ.ศ.2541-2542) นายสมหมาย ปลอดวิชัยวัฒน์ (พ.ศ.2543-2544) กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทบริหาร สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ใช้นโยบายวางเฉยเพื่อไม่ให้เกิดความบอบช้ำกับองค์กร ซึ่งไม่อาจต้านทานความเชื่อซึ่งเป็นกระแสสังคมขณะนั้น ผู้บริหารจึงเลือกแก้ไขภาวะวิกฤติด้าน ภาพลักษณ์องค์กรด้วยการวางเฉยไม่แก้ไขความเข้าใจผิด ไม่ประชาสัมพันธ์ ไม่โฆษณาองค์กร และให้สัมภาษณ์เฉพาะสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ควบคู่กับการใช้ทฤษฎี E<sup>3</sup> หรือ Economic ให้ความสำคัญกับการขายทรัพย์สิน การลดค่าใช้จ่าย การลดขนาดองค์กร และมุ่งเน้น

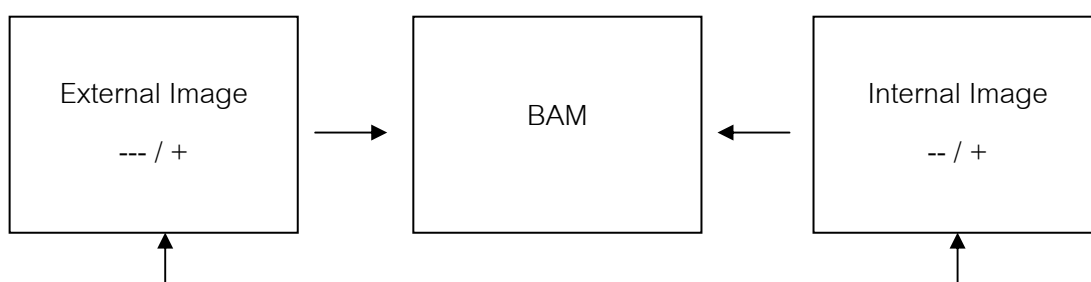
---

<sup>3</sup>Michael Beer and Nitin Nohria, อ้างถึงใน ภักดี เมฆจำเริญ, การบริหารการ เปลี่ยนแปลง (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2549), น. 19.

การสร้างผลประโยชน์ให้แก่กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นหลัก ด้วยการว่าจ้างพนักงานทั้งองค์กรในรูปของพนักงานชั่วคราวต่อสัญญาเป็นรายปี โดยนับอายุงานต่อเนื่อง ซึ่งใช้ผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงานประกอบการพิจารณาต่อสัญญาจ้างและเลิกจ้างเพื่อคงเหลือพนักงานตามที่กำหนดในแต่ละปีดังนี้ พ.ศ. 2542 คงเหลือ 1,400 คน / พ.ศ. 2543 คงเหลือ 900 คน / พ.ศ. 2544 คงเหลือ 800 คน โดยผู้ที่ถูกเลิกจ้างจะได้รับเงินชดเชยตามที่กฎหมายแรงงานกำหนด ซึ่งนโยบายดังกล่าวสร้างความรู้สึกไม่มั่นคงและบั่นทอนกำลังใจในการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่

แผนภาพที่ 1.1

ภาพลักษณ์ บสภ. ช่วงเริ่มต้นกิจการจากประชาชนภายนอกองค์กรและพนักงานภายในองค์กร



พนักงานที่มีประสิทธิภาพบางส่วนจึงเลือกทำงานกับองค์กรเพื่อรอการรับเลือกจากองค์กรที่คาดหวังว่าสามารถสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในชีวิต ในขณะที่พนักงานอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งสังกัดฝ่ายจัดการสินทรัพย์ที่มีหน้าที่บริหารจัดการและจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ ได้เพียรพยายามสร้างความเชื่อมั่น และให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและลักษณะธุรกิจองค์กรกับกลุ่มลูกค้าอสังหาริมทรัพย์มือสอง ผ่านกิจกรรมการตลาดอย่าง มหกรรมบ้านและคอนโด และมหกรรมการเงิน (Money Expo) ซึ่งความพยายามในการสื่อสารข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงอำนาจทางการสื่อสารของพนักงานที่อยู่ในฐานะสื่อที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) กลุ่มลูกค้าอสังหาริมทรัพย์อันเป็นผู้ที่มีความมั่นคงทางอาชีพ การงานและมีสถานะทางการเงินที่ดีในระดับหนึ่งได้เริ่มทำความเข้าใจและรับรู้ ว่า บสภ. คือ องค์กรรัฐวิสาหกิจพิเศษที่มีบทบาทหน้าที่ในการแก้ไขสินเชื่อด้วยคุณภาพ และจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ที่มาจากการแก้ไขหนี้ การรับรู้ภาพลักษณ์ บสภ. ของประชาชนจึงเกิดการ

เปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปด้วยการบอกกล่าวแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) ของพนักงาน ลูกค้าสังหาริมทรัพย์ ผู้เยี่ยมชมบูธ กระจายออกไปสู่บุคคลแวดล้อมภายนอก

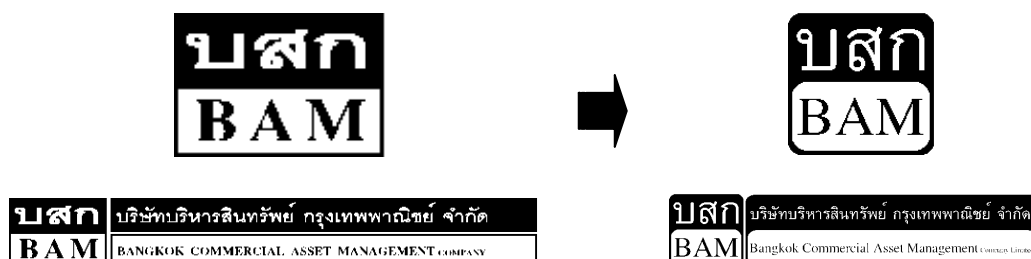
ในขณะที่ภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ภาพลักษณ์ บสภ. อย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่ภาพลักษณ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กรยังคงมีความขัดแย้งสูง จนกระทั่งปี พ.ศ. 2545 โดย ดร.โชคชัย อักษรนันท์ ประธานกรรมการ (พ.ศ.2545-2549) นายบรรยง วิเศษมงคลชัย กรรมการผู้จัดการใหญ่ (พ.ศ.2545-ปัจจุบัน) ใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี O<sup>4</sup> หรือ Organizational Capabilities เน้นเรื่องการสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งด้วยการปรับมุมมอง แนวคิด ทักษะความรู้ความสามารถของคน เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอันดับแรกคือการกำจัดความกลัว<sup>5</sup> (Edward Deming) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ถูกครอบงำด้วยความกลัวจะทำให้ทุกคนหลีกเลี่ยงความเสี่ยง นิ่งนิ่งๆ และปิดปากเงียบ หรือปกปิดผลงานที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่จริงจังได้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเริ่มขึ้นโดยเปลี่ยนนโยบายสัญญาจ้างงานจากพนักงานชั่วคราวต่อสัญญารายปีมาเป็นพนักงานประจำ โดยนับอายุงานต่อเนื่องจากสัญญาว่าจ้างพนักงานชั่วคราว และใช้การประชาสัมพันธ์นโยบายผ่านการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) ซึ่งอยู่ในรูปของหนังสือเวียนและวารสารองค์กร (BAM NEWS) ร่วมกับการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ด้วยการนำคณะผู้บริหารระดับสูงเดินทางเยี่ยมชมสำนักงานทั่วประเทศเพื่อแถลงนโยบาย และทิศทางของบริษัท เสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในด้านความมั่นคงขององค์กรว่า ไม่มีข้อกำหนดให้ปิดตัวลงตามความเชื่อเดิมของพนักงาน ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างความศรัทธา และความภาคภูมิใจในงานที่มีเกียรติ เพื่อช่วยเหลือลูกหนี้ที่สุจริตให้สามารถอยู่รอดและสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับสังคม และตามมาด้วยการปรับรูปแบบตราสัญลักษณ์องค์กร (Logo) กำหนดให้สีของตราสัญลักษณ์เป็นสีประจำบริษัท และกำหนดคำขวัญ (Slogan) “เราให้โอกาสคุณเสมอ” ซึ่งเปลี่ยนเป็น “องค์กรไทย เพื่อสังคมไทย” ในเวลาต่อมา ซึ่งการโฆษณาประชาสัมพันธ์จะแสดงตราสัญลักษณ์ควบคู่คำขวัญทุกครั้งเพื่อสร้างการรับรู้และการจดจำ บสภ. ในฐานะขององค์กรของคนไทยที่ประกอบกิจการเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับสังคมไทย

---

<sup>4</sup>เรื่องเดียวกัน.

<sup>5</sup>เรื่องเดียวกัน, น. 46.

แผนภาพที่ 1.2  
การปรับรูปแบบตราสัญลักษณ์ บสก.

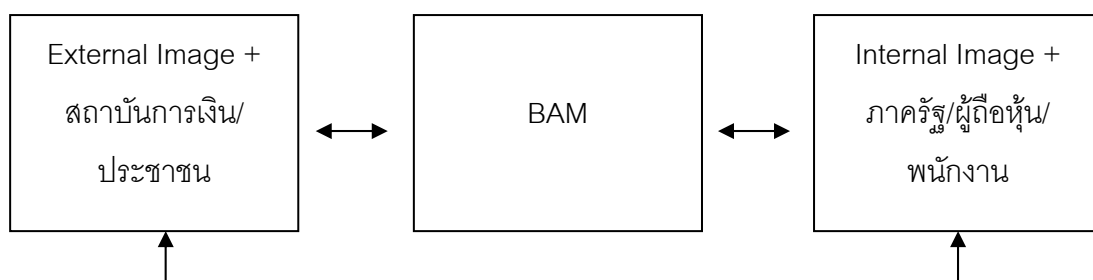


และเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน องค์กรจึงทำการสื่อสารภายในผ่านเครื่องมือสำคัญในการสร้างแนวความคิดและทัศนคติพนักงานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน (One Voice) นั่นคือ คำขวัญองค์กร (Slogan) “องค์กรไทย เพื่อสังคมไทย” และ วิสัยทัศน์ (Vision) “BAM จะมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในระบบเศรษฐกิจของประเทศ”

ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ภาพลักษณ์องค์กรในใจของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี กระแสการลาออกลดลง พนักงานมีขวัญกำลังใจและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เมื่อกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงดำเนินกลยุทธ์การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communication) ในทันที โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนเป็นอันดับแรก มีการประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านบทสัมภาษณ์และการแถลงข่าวโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ในประเด็นผลงานที่ผ่านมา จุดยืนขององค์กร นโยบายบริหาร และเป้าหมายองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเน้นกิจกรรมการตลาดเพื่อสร้างประสบการณ์ร่วมกับกลุ่มลูกค้าอสังหาริมทรัพย์ (Customer Experience) ให้เกิดการรู้จักและจดจำองค์กร (Brand Awareness) มากยิ่งขึ้น ทำให้ในปี พ.ศ. 2545 บสก. ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากสถาบันการเงินสมาชิกชมรมสินทรัพย์รอการขายของธนาคารพาณิชย์ ภายใต้สมาคมธนาคารไทย ให้เป็นองค์กรหลักในการจัดงานมหกรรมอสังหาริมทรัพย์สถาบันการเงิน (NPA Grand Sale) และงานบ้านธนาคารสัญญา

แผนภาพที่ 1.3

ภาพลักษณ์ บสก. ช่วงการเติบโตของกิจการจากภายนอกองค์กรและภายในองค์กร



ภาพลักษณ์ด้านความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารจัดการสินเชื่อด้อยคุณภาพ (NPLs) และทรัพย์สินพร้อมขาย (NPA) นำมาซึ่งการยอมรับจากภาครัฐให้ บสก. รับบริหารจัดการ ทรัพย์สินรอการขายของกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน บรรษัทบริหาร สินทรัพย์ไทย (Thai Asset Management Company : TAMC) สถาบันการเงินรัฐและเอกชนใน ระบบเศรษฐกิจ และมีแนวนโยบายให้ บสก. เป็นองค์กรหลักในการบริหารสินเชื่อด้อยคุณภาพใน ระบบเศรษฐกิจ อันพิจารณาได้จากมติคณะรัฐมนตรี ลงวันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2548 ซึ่งไม่รับ พิจารณาแก้ไขพระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ 2541 พร้อมกันระบุให้บรรษัทบริหาร สินทรัพย์สถาบันการเงิน (บปส.) ปิดกิจการและเข้ามาควบรวมกับ บสก. ด้วยการโอนสินทรัพย์ ภายใต้อาณัติการบริหารจัดการและพนักงานที่สมัครใจทำงานกับ บสก. โดยนับอายุงานต่อเนื่อง และ เปิดดำเนินงานภายใต้ชื่อ บสก. ภายในวันที่ 3 มกราคม พ.ศ. 2549 ซึ่งการควบรวมกิจการครั้งนี้ ส่งผลให้องค์กรเกิดการปรับตัวอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (มกราคม พ.ศ. 2549-มิถุนายน พ.ศ. 2551) มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรหลายด้าน อาทิ โครงสร้างองค์กร สวัสดิการ การ ฝึกอบรม การตกแต่งอาคารสถานที่ จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะมีการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กร แตกต่างกันในทัศนคติของกลุ่มพนักงานเดิม บสก. จำนวน 832 คน และกลุ่มพนักงานใหม่ที่มา จากการควบรวมกิจการ จำนวน 432 คน โดยภาพลักษณ์องค์กรที่เกิดขึ้นนั้นเป็นภาพลักษณ์ที่รับรู้ ผ่านการสัมผัสผ่านประสบการณ์ โดยพนักงานเดิม บสก. มีการรับรู้ภาพลักษณ์ บสก. ผ่าน ประสบการณ์ การสื่อสารนโยบาย คำขวัญ และวิสัยทัศน์ ซึ่งปรับเปลี่ยนใหม่ในปี พ.ศ. 2551 เป็น “บสก. จะมุ่งสู่การเป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ และพึ่งพาตนเองได้” ในขณะที่กลุ่มพนักงานใหม่จาก บปส. มีการรับรู้ภาพลักษณ์ บสก. ผ่านการ นำเสนอข่าวสารทางสื่อมวลชน และกลุ่มอ้างอิง ซึ่งมีการเลือกรับสารในรูปแบบของการสื่อสาร

ระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่มย่อย การสื่อสารแบบเป็นทางการในกระบวนการทำงาน และการสื่อสารภายนอกองค์กร หากพนักงานซึ่งเป็นตัวแทนองค์กรในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกจำนวน 1,264 คน ที่กระจายกันอยู่ ณ สำนักงานจังหวัด 24 แห่งทั่วประเทศ มีภาพลักษณ์ต่อองค์กรไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือมีภาพลักษณ์ด้านลบ ย่อมก่อให้เกิดความสับสนในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายและประชาชน อันเป็นอุปสรรคต่อการสร้างอัตลักษณ์ (Brand Identity) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ภาพลักษณ์สินค้าและบริการ (Product and Service Image) ที่ล้วนเป็นองค์ประกอบเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง (Corporate Reputation) อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดและมีจุดยืนที่มั่นคงในอนาคต การวางแผนการสร้างภาพลักษณ์องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเริ่มศึกษาภาพลักษณ์องค์กรที่ปรากฏในใจพนักงานซึ่งมีสถานะเป็นสื่อกลางระหว่างองค์กรกับบุคคลภายนอก เป็นอันดับแรก เพื่อทราบถึงจุดแข็งของภาพลักษณ์องค์กรและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภาพลักษณ์อันเป็นจุดอ่อนโดยสื่อสารผ่านการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ให้พนักงานเกิดการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเชิงบวกตรงกัน อันจะนำไปสู่ความรู้สึกรักและภักดีต่อองค์กร และแสดงออกในด้านการปฏิบัติงานและการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปในทิศทางเดียวกัน (One Voice) ในฐานะพันธมิตรและกระบอกเสียงที่มีอิทธิพลขององค์กร

ที่ผ่านมาบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) จัดโครงการและกิจกรรมซึ่งส่งเสริมภาพลักษณ์ในหลายด้านพร้อมนำเสนอผ่านสื่อขององค์กรในรูปแบบต่างๆ แต่ยังไม่มีการศึกษาภาพลักษณ์บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ในสายตาของพนักงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการเปิดรับข่าวสารองค์กร ผ่านสื่อองค์กร ประเภท สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมไปถึงช่องทางการสื่อสารที่มีคุณสมบัติสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารสูงสุด จึงนับได้ว่าเป็นกรณีศึกษาที่มีความน่าสนใจ และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งนอกจากการศึกษาจะทำให้ทราบถึงการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรของพนักงานในปัจจุบันแล้ว ยังเป็นแนวทางในการปรับปรุงและรักษาภาพลักษณ์บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ที่ก้าวเข้าสู่ปีที่ 10 ใน พ.ศ. 2551 เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรมืออาชีพด้านบริหารสินทรัพย์ชั้นนำของประเทศไทยต่อไป

### ปัญหานำการศึกษา

จากระยะเวลา 1 ปีของการควมรวมกิจการระหว่างบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) กับ บริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน (บส.) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรมและนโยบายบริหารจัดการองค์กร จึงมีความเป็นไปได้ที่พนักงานจะมีการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรแตกต่างกัน ซึ่งอาจกระทบต่อการสื่อสารภาพลักษณ์ภายนอกองค์กร ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมุ่งทำการสำรวจภาพลักษณ์องค์กรที่ พนักงาน บสภ. ได้รับรู้ว่ายู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยทำการศึกษาดังนี้

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานที่แตกต่างกันมีการเปิดรับข่าวสารองค์กรแตกต่างกันหรือไม่
2. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรแตกต่างกันหรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาภาพลักษณ์บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ในสายตาของพนักงาน ในด้านนโยบาย โครงสร้างองค์กร และการสื่อสาร ด้านพนักงานโดยภาพรวม ด้านความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการทำงานและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
2. เพื่อศึกษาการเปิดรับข่าวสารองค์กรของพนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อช่องทางการสื่อสารของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)
4. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อภาพลักษณ์ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

### สมมติฐาน

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีการเปิดรับข่าวสารองค์กรแตกต่างกัน
2. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรแตกต่างกัน

### ขอบเขตการศึกษา

1. เนื่องจากการกระจายตัวของประชากรที่ทำการศึกษาซึ่งได้แก่ พนักงาน บสภ. และพนักงานใหม่ซึ่งมาจากการควบรวมกิจการกับ บบส. ในสำนักงานใหญ่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงานจังหวัด 24 แห่ง มีความแตกต่างกัน โดยประชากรกลุ่มพนักงานใหม่จาก บบส. ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ ผู้ศึกษาจึงกำหนดขอบเขตประชากรที่ทำการศึกษาเป็นพนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ซึ่งปฏิบัติงานในอาคารสำนักงานใหญ่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ตั้งอยู่เลขที่ 99 ถนนสุรศักดิ์ แขวงสีลม เขตบางรัก จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวนรวม 851 คน เป็นพนักงาน บสภ. จำนวน 431 คน และพนักงานใหม่จาก บบส. จำนวน 420 คน โดยกำหนดระยะเวลาศึกษาตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2551 ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2551

2. การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาภาพลักษณ์องค์กรในภาพรวมของการบริหารจัดการองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ ภาพลักษณ์ด้านนโยบาย โครงสร้างองค์กร และการสื่อสาร ด้านพนักงานโดยภาพรวม ด้านความเชื่อมั่น และแรงจูงใจในการทำงานและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ครอบคลุมถึงภาพลักษณ์ด้านสินค้าและบริการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ด้านสินเชื่อ และด้านอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมีความเหมาะสมในการศึกษากับกลุ่มลูกค้าและประชาชนภายนอกองค์กร ต่อไป

3. การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาภาพลักษณ์องค์กรในภาพรวม ภายหลังการควบรวมกิจการมิได้ครอบคลุมถึงการศึกษาเปรียบเทียบกับ ภาพลักษณ์ก่อนการควบรวมกิจการกับ บบส. เนื่องจากยังไม่มีผู้ใดทำการวิจัยภาพลักษณ์บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มาก่อน

4. การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาภาพลักษณ์พนักงานองค์กรในภาพรวม มิได้แยกวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลจากพนักงาน เดิม บสภ. และ พนักงานใหม่จาก บบส.

5. การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาการเปิดรับข่าวสารจากสื่อองค์กรในภาพรวม ไม่ครอบคลุมถึงการประเมินประสิทธิภาพสื่อองค์กร

6. การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาการเปิดรับข่าวสารจากสื่อองค์กรในภาพรวม เพื่อเป็นส่วนสนับสนุนในการศึกษาการรับรู้ภาพลักษณ์ของพนักงานองค์กร ไม่ครอบคลุมถึงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสื่อองค์กรแต่ละประเภทกับภาพลักษณ์องค์กรแต่ละด้าน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรของพนักงานองค์กรในด้านนโยบายและโครงสร้างองค์กร และการสื่อสาร ด้านพนักงานโดยภาพรวม ด้านความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการทำงานและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งผลการศึกษาที่สะท้อนภาพลักษณ์องค์กรในด้านที่แข็งแกร่ง และด้านที่ควรปรับปรุงให้ชัดเจนสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร ได้
2. ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กรในด้านนโยบายและโครงสร้างองค์กร และการสื่อสาร ด้านพนักงานโดยภาพรวม ด้านความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการทำงานและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งผลการศึกษาสามารถสะท้อนภาพลักษณ์องค์กรในด้านที่แข็งแกร่ง และ ด้านที่ควรปรับปรุงให้ชัดเจนสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนวางแผน และกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร ได้
3. ทราบถึงพฤติกรรมของพนักงานในการเปิดรับข่าวสารองค์กร และความคิดเห็นที่มีต่อสื่อองค์กร ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ได้

### นิยามศัพท์

ภาพลักษณ์ หมายถึง ภาพที่เกิดขึ้นในใจพนักงานเมื่อนึกถึงบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) อันเนื่องมาจากการสั่งสมของประสบการณ์การทำงาน การรับรู้ข่าวสาร และความเข้าใจที่มีต่อองค์กรในด้านนโยบายโครงสร้างองค์กร และการสื่อสาร ด้านพนักงานโดยภาพรวม ด้านความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการทำงานและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งอาจเป็นภาพลักษณ์ทางบวกหรือลบก็ได้

การเปิดรับข่าวสาร หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ซึ่งเป็นถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแนวความคิดและทัศนคติระหว่างบุคคลในลักษณะการสื่อสารแบบตัวต่อตัว (Face to Face Communication) และการสื่อสารกลุ่มย่อย (Group Communication) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal

Communication) ของกลุ่มคนที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยหรือมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) ซึ่งใช้ในการสื่อสารนโยบายระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และการรับข่าวสารนโยบาย โฆษณา ประชาสัมพันธ์ อย่างไม่เฉพาะเจาะจงตัวบุคคล เช่น หนังสือเวียน วารสารองค์กร (BAM NEWS) ไปปลิว ระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์

สื่อองค์กร หมายถึง สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดย สื่อบุคคล อันประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงานด้านประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร พนักงานที่รู้จัก สื่อสิ่งพิมพ์ อันประกอบด้วย เอกสาร ประกาศคำสั่ง/หนังสือเวียน วารสารองค์กร (BAM NEWS) ไปสเตอร์ ไปปลิว บอร์ดประชาสัมพันธ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อันประกอบด้วย ระบบเครือข่าย bamnet.com เว็บไซต์องค์กร www.bam.co.th รายการวิทยุ/โทรทัศน์ที่องค์กรเป็นสปอนเซอร์

ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการที่ช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ทั้งในรูปแบบการสื่อสารของบุคคลแบบตัวต่อตัว (Face to Face Communication) และการสื่อสารผ่านสื่อที่สร้างขึ้น อาทิ กล่องรับความคิดเห็น กระดานสนทนา (web board) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารระดับนโยบาย และผู้บริหารระดับฝ่ายงานในบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)