

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในและปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เป็นแหล่งข้อมูลหลัก จากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการสื่อสารภายในของ ธนาคารกรุงเทพโดยเน้นเฉพาะในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ไปยังผู้จัดการสาขาและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปยังพนักงานในสาขาอีกทอด รวมทั้งใช้ข้อมูลเชิงเอกสารต่าง ๆ เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาครั้งนี้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในทุกมิติของการจัดการการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้ดังกล่าวผู้ศึกษาได้แบ่งเป็นผลการศึกษาออกตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการจัดการการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด
3. เพื่อทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## ส่วนที่ 1

### การจัดการการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพ ในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับ สาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด

บมจ. ธนาคารกรุงเทพ เป็นองค์กรธุรกิจประเภทธนาคารพาณิชย์ ภายใต้สังกัดการควบคุมของธนาคารแห่งประเทศไทย บทบาทหน้าที่หลักขององค์กร คือ การให้บริการลูกค้าในด้านการทำธุรกรรมทางการเงิน ซึ่งสาขาต่าง ๆ ทั้งในภาคนครหลวงและต่างจังหวัดจึงเปรียบเสมือนตัวแทนที่เป็นหน้าตาขององค์กรทั้งองค์กร เนื่องจากสาขาทำหน้าที่เป็นหน่วยงานแรกที่ให้บริการลูกค้าที่มาทำธุรกรรมโดยตรง เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือขององค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับธุรกิจประเภทธนาคารและเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการเป็นลูกค้าประจำกลับมาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) กล่าวว่า บมจ. ธนาคารกรุงเทพเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีสาขาทั้งหมดทั่วประเทศเป็นจำนวนมาก เรื่องการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต้องทำการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเชื่อมโยงให้สาขาทุกสาขาเข้าใจตรงกัน ดำเนินงานออกมาให้มีมาตรฐานที่ใกล้เคียงกันที่สุด ทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจและรู้สึกว่าจะใช้บริการที่สาขาใดของธนาคารกรุงเทพก็จะได้รับการปฏิบัติที่เหมือนกัน

ข้อมูลข่าวสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพที่มีความสำคัญต่อการจัดการการสื่อสารภายในระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัดในด้านการให้บริการนั้น จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับระเบียบและคำสั่งในการปฏิบัติงาน นโยบายการในดำเนินงานเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ เรื่องการจัดวางสื่อต่าง ๆ ภายในสาขา ข้อมูลข่าวสารในเรื่องของการกำหนดหรือตั้งเป้าหมายยอดขายของผลิตภัณฑ์ธนาคารให้แก่ผู้จัดการสาขาในแต่ละสาขา เพื่อให้ผู้จัดการแต่ละสาขานำไปจัดการสื่อสารและแบ่งเป้าหมายยอดขายที่ได้รับให้แก่พนักงานในสาขาของตนแต่ละคนตามความเหมาะสมกับตำแหน่งอีกทีหนึ่ง ซึ่งก็จะมีกำหนดผลตอบแทนที่แต่ละสาขาจะได้รับด้วยเมื่อทำยอดขายได้ตามที่ได้กำหนดไว้ เป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้จัดการสาขารวมถึงพนักงานในสาขาเกิดความตื่นตัวในการปฏิบัติงานด้วย

ธนาคารของเราเป็นธนาคารที่มีขนาดใหญ่ มีสาขามากกว่าธนาคารอื่น ๆ ทำให้เราต้องมีการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเชื่อมโยงให้ทุกสาขาเข้าใจตรงกัน ทำงานออกมาให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันที่สุด เพื่อให้ลูกค้าไว้วางใจว่าไม่ว่าเค้าจะไปใช้บริการที่สาขาไหนของธนาคารเรา เค้าก็จะได้รับการปฏิบัติที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน (ยุรี ศิริชัยพัฒนา, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

ข้อมูลข่าวสารที่ทำการสื่อสารไปให้ผู้จัดการสาขา เรื่องหลัก ๆ ก็จะเป็นระเบียบ คำสั่งที่ การปฏิบัติงาน แนวทางนโยบายในการทำงานแต่ละเรื่องซึ่งก็ได้รับมาจากผู้บริหาร ระดับสูงอีกทีหนึ่งให้นำมาถ่ายทอดต่อมายังผู้จัดการสาขาที่อยู่ภายใต้สังกัดเพื่อให้ นำไปถ่ายทอดให้พนักงานในสาขาทราบ นอกนั้นก็จะเป็นการตั้งเป้าหมายยอดขายของ ผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทไปให้ผู้จัดการสาขาไปจัดแจงแบ่งให้พนักงานที่สาขาแต่ละ คนต่อเอง พอตั้งเป้าหมายยอดขายแล้วเราก็จะตั้งรางวัลให้กับสาขาด้วยถ้าสาขาทำได้ ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นอินเซ็นทิฟไว้ เพื่อให้ผู้จัดการสาขาจะได้เอาไป เข้าบัญชีกองกลางของสาขาไว้เป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ หรือไว้ใช้กินเลี้ยงสังสรรค์กันเอง ภายในสาขาก็ตามความพอใจของแต่ละสาขา (ประยูทธ ยืนวงศ์, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) กล่าวว่าเมื่อมีข้อมูลข่าวสารภายในที่ต้องการจะทำการสื่อสาร แล้ว ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ก็จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาประมวลเพื่อเลือกใช้สื่อต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้เหมาะสมกับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการจะทำการสื่อสาร โดยสื่อภายในที่ใช้ในองค์กรของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพแบ่งออกเป็น 4 ประเภท สื่อบุคคล ได้แก่ การจัดประชุม การเดินทางไปถ่ายทอด ข้อมูลข่าวสารด้วยตัวผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) เอง การจัดอบรม สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ บันทึกรับตอบ จดหมายเวียน แผ่นพับ โบรชัวร์ โปสเตอร์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ อีเมลล์ (E-mail) อินทราเน็ต (Intranet) และสื่อประสม ได้แก่ วีดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ (Videoconference)

ในการรับข้อมูลข่าวสารของผู้จัดการสาขาและพนักงานจากผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) นั้น ผู้จัดการสาขากล่าวว่าสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้หลายช่องทาง แต่ช่องทางหลัก คือ การประชุม ทั้งนี้เนื่องจากผู้จัดการสาขาจะต้องเข้าประชุมกับผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) เป็นประจำเดือนทุกเดือน เดือนละ 1 ครั้ง แต่ถ้าช่วงรณรงค์ให้มีขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ออกมาใหม่เป็นพิเศษ ก็จะมีการ ประชุมพิเศษเพิ่มขึ้นมา ซึ่งการประชุมของผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ของสาขาภาคนครหลวงก็จะใช้ การประชุมแบบเข้าร่วมประชุมกันที่สำนักงานใหญ่ตามปกติ แต่การประชุมของผู้บริหาร (ผู้จัดการ ภาค) ของสาขาต่างจังหวัดนั้น จะใช้การประชุมผ่านวีดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ (Videoconference) แทน เนื่องจากผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ประจำอยู่สำนักงานใหญ่ แต่ผู้จัดการสาขาย่อยต่างจังหวัด จึงไม่สะดวกในการเดินทางเข้ามาประชุมที่สำนักงานใหญ่พร้อมกัน

การรับข้อมูลข่าวสารของพนักงานเช่นกัน พนักงานกล่าวว่าจะต้องมีการประชุม ภายในสาขาเดือนละ 2 ครั้ง คือ กลางเดือนและสิ้นเดือน นอกจากนี้ผู้จัดการสาขาย่อยยังต้องจัดทำ การมอร์นิ่งบรีฟ (Morning Brief) ทุกเช้าให้กับพนักงานก่อนธนาคารเปิดให้บริการลูกค้า เพื่อแจ้ง

ข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมและถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และหาวิธีแก้ไข รวมทั้งรายงานให้ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ได้รับทราบอีกด้วย

แต่ละเรื่อง ก็จะสื่อต่าง ๆ กันไป ถ้าเป็นเรื่องการให้นโยบายทั่วไปก็จะแจ้งให้ผู้จัดการสาขาทราบในที่ประชุมที่มีการจัดประชุมเป็นประจำทุกสัปดาห์ที่ 3 ของเดือนอยู่แล้ว ส่วนพวกระเบียบและคำสั่งในการปฏิบัติงานก็จะเป็นพวกจดหมายเวียน คำสั่งผอ.น. / ผอ.น. ว. เพราะเมื่อผู้จัดการสาขาขึ้นไปก็จะไปถ่ายทอดต่อให้พนักงานในสาขาและเก็บใส่แฟ้มไว้ เวลาที่ไม่เข้าใจหรือลืมพนักงานจะได้ไปค้นไปเปิดดูได้ จะได้ปฏิบัติงานถูกต้อง และที่ใ้บ่อยอีกอย่างหนึ่งก็จะเป็นอีเมลล์ จะใช้สรุปผลของยอดขายผลิตภัณฑ์ในแต่ละวัน ที่แต่ละสาขาได้รายงานเข้ามาให้ทางภาคทราบ แจ้งข้อมูลข่าวทั่ว ๆ ไปที่ผ่อนคลายและให้กำลังใจแก่ผู้จัดการและพนักงานในสาขา (ยุรี ศิริชัยพัฒนา, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

ในส่วนของสาขาต่างจังหวัดก็จะมีการประชุมประจำเดือนเหมือนกับสาขาภาคหลวง แต่สาขาอยู่ห่างไกลจากสำนักงานใหญ่จะให้ผู้จัดการสาขาเดินทางเข้ามาประชุมที่ที่สำนักงานใหญ่เลยก็คงไม่สะดวก แถมยังเปลืองค่าใช้จ่ายในการเดินทางอีก เวลาจัดประชุมก็จะใช้การประชุมผ่านทางวิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ คือจะให้ผู้จัดการสาขาแต่ละสาขามานั่งอยู่รวมกัน ก็จะเห็นหน้ากันแล้วก็พูดคุยโต้ตอบกันได้ ในแต่ละเดือนภาคก็จะเดินทางไปเยี่ยมสาขาแต่ละครั้งหรือสองครั้งแล้วแต่โอกาส (กิตติ นิ่งน้อย, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

ผมรับข้อมูลข่าวสารจากท่านภาคได้หลายช่องทาง แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมาจากการประชุม ผมจะต้องเข้าประชุมกับท่านภาคพร้อมกับผู้จัดการสาขาอื่นเป็นประจำทุกเดือนที่สำนักงานใหญ่ เรื่องที่ประชุมก็จะเป็นเรื่องเดิม ๆ คือ เป้าของยอดขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ จะต้องรายงานให้ผลให้ท่านภาคทราบในแต่ละเดือน และต้องชี้แจงหากผลงานของสาขาลดลงพร้อมทั้งเสนอว่าจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้ยอดขายถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้ ซึ่งปกติก็จะรายงานผลผ่านทางอีเมลล์ทุกวันอยู่แล้ว ว่าวันนี้สาขาขายอะไรได้บ้างแต่ก็ต้องสรุปผลรวบรวมสถิติ ออกมาเป็นรายเดือนเพื่อใช้ในการเข้าประชุม (เกียรติศักดิ์ อ่ำอำไพ, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

หลัก ๆ เลย คือ การประชุม ท่านภาคจะประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่เราก็จะใช้การประชุมผ่านทางวิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์กัน แต่ก็จะมีบ้างนาน ๆ ทีที่ท่านภาคจะเดินทางมาเองแล้วจะบงการให้ผู้จัดการไปรวมกันที่สาขาไหนเพื่อเข้าประชุมพร้อม ๆ กัน เรื่องที่ประชุมก็จะมีทั้งระเบียบคำสั่งพวกผอ.น. / ผอ.น. ว. พวกนั้นแหละ แล้วก็เรื่องเป้าเรื่อง

ยอดชาย คือ ท่านภาคจะกระตุ้นผู้จัดการให้ผู้จัดการไปกระตุ้นพนักงานที่สาขาต่อที่ ทำยอดให้ได้ตามเป้าที่กำหนดให้ (วัชรินทร์ ญาณโสภณ, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

การถ่ายทอดให้พนักงานที่สาขาจะใช้มอร์นิ่งบรีฟเหมือนทุก ๆ สาขาเพราะเป็นนโยบาย จากทางท่านภาคว่าจะต้องทำทุกวัน นอกเหนือจากนี้ก็จะมีการจัดประชุมที่สาขา เดือนละ 2 ครั้ง กลางเดือนครั้งหนึ่ง สิ้นเดือนอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งจะทำรายงานการประชุม ไว้สามารถตรวจสอบได้ว่าการนำข้อมูลข่าวสารมาถ่ายทอดต่อให้พนักงานในสาขา จริง ๆ พนักงานจะไม่สามารถอ้างได้ว่าไม่ทราบเรื่องนั้นเรื่องนี้ (จารุณี อัครวณิชชา, สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2553)

พวกคำสั่ง นโยบายต่าง ๆ ของทางแบงค์ผมจะรับทราบมาจากผู้จัดการสาขาผู้จัดการจะ นำมาบอกทุกคนในสาขา เมื่อมีพวกคำสั่งหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมา ซึ่งปกติแล้วก็จะ เป็นตอนมอร์นิ่งบรีฟช่วงเช้าก่อนเปิดแบงค์ แต่ถ้าเป็นเรื่องการเป้าหรือยอด ผู้จัดการก็จะ ทำการแบ่งให้พนักงานแต่ละคนตอนประชุมสาขา (อดิศักดิ์ ไกรจันทร์, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

ถ้าเป็นพวกคำสั่งต่าง ๆ ผู้จัดการจะให้นำมาเขียนให้ทุกคนในสาขาได้อ่านและเซ็นชื่อ รับทราบไว้ด้วย แล้วก็ให้เก็บเข้าแฟ้มไว้เผื่อมีอะไรอยากรู้จะได้สามารถไปค้นอ่านดูได้ แต่ บางครั้งก็ไม่ได้ค้นหาจากตัวเอกสารจริงเพราะมันมีเยอะมาก ก็จะเข้าไปหาอ่านใน อินทราเน็ตแทน มันจะเร็วกว่า แต่ถ้าเป็นข้อมูลข่าวสารพวกเป้าหรือยอดขาย รายงาน ผลสรุปมาจากทางภาคว่าสาขาได้ผลงานในแต่ละ แต่ละสัปดาห์หรือแต่ละเดือนอยู่ ในลำดับที่เท่าไร อันนั้นผู้จัดการจะปริ้นออกมาจากอีเมลล์ผู้จัดการมาให้อ่านเอง (จำปี สิ้นไชย, สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2553)

นอกจากนี้ในขั้นตอนการข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) นั้น ผู้จัดการ สาขายังกล่าวอีกว่า เมื่อรับข้อมูลข่าวสารมาแล้วก่อนที่จะทำการถ่ายทอดต่อให้พนักงานในสาขา ผู้จัดการสาขาจะทำการประชุมกันเองระหว่างผู้จัดการสาขากับกันที่อยู่ในละแวกใกล้เคียงกัน หรือที่เรียกว่า Cluster Unity เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนและตรงกัน หากข้อมูลข่าวสารบางเรื่อง ไม่ชัดเจนก็จะมีสอบถามขึ้นไปยังทางผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) อีกครั้ง การนำไปถ่ายทอดต่อจะ ได้ไม่เกิดความผิดพลาดและปฏิบัติงานออกมาในทิศทางเดียวกัน

เมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารมาจากทางท่านภาคแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกแคมเปญที่ รณรงค์แบบเร่งด่วน ผมกับผู้จัดการสาขาที่อยู่ใกล้ ๆ กัน ก็จะมีสาขาสายยอด สาขา ปากคลองตลาด สาขาท่าเตียน สาขาพลับพลาไชย สาขาถนนตะนาว ก็มักจะนัด

ประชุมกันเองระหว่างผู้จัดการด้วยกันอีกที เพื่อคุยกันช่วยกันคิดหาวิธีวางแผนให้  
แคมเปญที่ออกมาเข้าเป้า (เกียรติศักดิ์ อ่ำอำไพ, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

ในส่วน of ขั้นตอนและวิธีการจัดการกับข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรที่พนักงานใน  
สาขาได้รับมานั้น ผู้ศึกษาพบว่าพนักงานในสาขาจะมีการจัดการกับข้อมูลข่าวสารในลักษณะ  
แตกต่างกันออกไป พนักงานในสาขาจะปฏิบัติตามทันที ถ้าเป็นเรื่องของระเบียบหรือคำสั่งของ  
องค์กร ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ถ้าข้อมูลข่าวสารในบางเรื่องที่ไม่ชัดเจน เช่น  
เรื่องของอัตราดอกเบี้ย หรือเงื่อนไขของการสมัครบัตรเครดิต พนักงานก็จะทำการซักถามผู้จัดการ  
สาขาเพื่อให้เกิดความชัดเจน บางเรื่องพนักงานในสาขาก็จะมีการต่อรอง หรือแสดงความคิดเห็น  
ออกมาให้ผู้จัดการรับทราบและปรับแก้ให้เหมาะสมหรือเพื่อให้ผู้จัดการนำไปบอกผู้บริหาร (ผู้จัดการ  
ภาค) ต่ออีกที เช่น เรื่องจำนวนเป้าและยอดขายของผลิตภัณฑ์ธนาคารที่ได้รับ พนักงานก็จะมีการ  
โต้แย้งบ้าง หากมีความรู้สึกว่ามันสูงมากจนเกินไป ทำให้เห็นว่าข้อมูลข่าวสารที่ถูกถ่ายทอด  
ออกมาก็มีผลตอบกลับ (Feed back) ไปยังผู้ส่งสารเช่นกัน

เมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารอะไรมาจากผู้จัดการก็จะนำมาพิจารณาว่าควรทำอย่างไร  
ต่อไป แต่ถ้าเป็นพวกคำสั่งต่าง ๆ นี่ก็ไม่ต้องคิดเลยเพราะกฎต้องปฏิบัติตามอยู่แล้ว  
ส่วนเรื่องอื่น ๆ ถ้าไม่เข้าใจก็จะถามผู้จัดการสาขาเพื่อให้เข้าใจก่อนจะได้ให้ข้อมูล  
ลูกค้าไม่ผิดพลาด (สุวณีย์ ศรีบุญ, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

จากการศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพในด้านการ  
ให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด” ในวัตถุประสงค์ของ  
การศึกษาข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการจัดการการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการ  
ระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัดนั้นพบว่า บมจ. ธนาคารกรุงเทพใน  
มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารจากบนลงจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างหรือการสื่อสารแนวตั้ง (Downward  
Communication) เป็นหลักโดยเริ่มต้นจากผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) เป็นผู้ส่งสารต่อมายังผู้จัดการ  
ซึ่งการสื่อสารในขั้นนี้จะเป็นการสื่อสารที่มีแบบแผนเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ ผู้จัดการสาขา  
ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางสารจากผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) และส่งสารต่อมายังพนักงานในสาขาต่อ  
อีกทอดหนึ่ง ซึ่งการสื่อสารในขั้นสุดท้ายนี้จะมีลักษณะที่เป็นมีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ  
ทั้งนี้เนื่องจากผู้จัดการสาขาจะมีความสนิทสนมคุ้นเคยกับพนักงานในสาขากันเป็นอย่างดี

นอกเหนือจากนี้ บมจ. ธนาคารกรุงเทพก็ใช้รูปแบบของการสื่อสารแบบอื่นด้วยเช่นกัน  
กล่าวคือ การสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวราบ (Horizontal Communication) ซึ่งจะเกิดขึ้นใน  
ขั้นตอนการสื่อสารระหว่างผู้จัดการสาขาด้วยกัน หลังจากที่ได้รับข้อมูลข่าวสารมาจากผู้บริหาร  
(ผู้จัดการภาค) ก็จะมีการสื่อสารกันเองเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันก่อนจะสื่อสารไปยังพนักงาน

ในสาขาของตนอีกทอด และก็มีรูปแบบการสื่อสารแบบจากล่างขึ้นสู่บน (Upward Communication) อยู่บ้าง

ข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญต่อการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาต่าง ๆ ในด้านการให้บริการ มีทั้งหมด 5 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลประเภทระเบียบ คำสั่ง นโยบาย ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การกำหนดเป้าและยอดขายของผลิตภัณฑ์ รวมถึงรายงานการปฏิบัติงานและผลตอบแทน

ในส่วนของสื่อและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพนั้น จะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สื่อบุคคล ใช้ในลักษณะของการประชุม การจัดอบรม การเดินทางไปที่สาขาของผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ด้วยตัวเอง
2. สื่อสิ่งพิมพ์ ใช้ในลักษณะของจดหมายเวียน บันทึกรับตอบ วารสารภายใน แผ่นพับ โบรชัวร์และโปสเตอร์ต่าง ๆ

3. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ใช้ในลักษณะของอินทราเน็ต (Intranet) อีเมลล์ (E-mail)

4. สื่อประสมตาม ใช้ในลักษณะของวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ (Videoconference)

ซึ่งผู้ส่งสารผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ก็จะเลือกใช้สื่อต่าง ๆ เหล่านี้ตามเนื้อหาของข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.1  
แสดงข้อมูลข่าวสารและสื่อภายในองค์กร

| ข้อมูลข่าวสาร                         | สื่อภายในองค์กร      | ลักษณะ                     |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| 1. ระเบียบ / คำสั่ง                   | - สื่อบุคคล          | - การประชุม                |
| 2. นโยบาย                             | - สื่อสิ่งพิมพ์      | - การจัดอบรม               |
| 3. ข้อมูลเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์และบริการ | - สื่ออิเล็กทรอนิกส์ | - การเดินทางไปสาขา         |
| 4. การกำหนดเป้าและ ยอดขายของผลิตภัณฑ์ | - สื่อประสม          | - จดหมายเวียน              |
| 5. รายงานการปฏิบัติงาน และผลตอบแทน    |                      | - บันทึกโต้ตอบ             |
|                                       |                      | - วารสารภายใน              |
|                                       |                      | - แผ่นพับ โบชัวร์ โปสเตอร์ |
|                                       |                      | - อินทราเน็ต               |
|                                       |                      | - อีเมลล์                  |
|                                       |                      | - วิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์      |

**ส่วนที่ 2**  
**ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในของ**  
**บมจ. ธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่าง**  
**สำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวง**  
**และต่างจังหวัด**

องค์กรทุกองค์กรย่อมมีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กรที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งถ้าทุกองค์กรทราบทุกจุดอ่อนของการสื่อสารนี้แล้วนำมาแก้ไขก็จะทำให้การสื่อสารภายในขององค์กรนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ บมจ. ธนาคารกรุงเทพก็เช่นเดียวกัน ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร เพื่อจะได้นำไปเป็นข้อเสนอแนะในการจัดการสื่อสารภายในขององค์กรต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพนั้น ผู้บริหารและผู้จัดการสาขามองว่าเป็นเรื่องของโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีสาขาและพนักงานเป็นจำนวน ทำให้ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ไม่สามารถเข้าถึงพนักงานทุกคนได้โดยตรง ต้องใช้การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่อกันมาเป็นทอด ๆ ผ่านผู้จัดการสาขา ซึ่งตัวผู้จัดการสาขาเองก็ต้องมี

ทักษะในการสื่อสารที่ดี การสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จึงจะประสบความสำเร็จ และปัญหาเรื่องโครงสร้างขององค์กรก็ทำให้เกิดช่องว่างของการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) กับพนักงานในสาขาด้วย

พนักงานกล่าวถึงปัญหาของโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่กว่าทำให้ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นไปยังผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เนื่องมาจากช่องทางในการสื่อสารมีน้อย ไม่สามารถเข้าถึงผู้บริหารได้โดยตรง ต้องแสดงความคิดเห็นผ่านทางผู้จัดการสาขา แล้วให้ผู้จัดการสาขาทำการสื่อสารต่อไปยังผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ต่ออีกทีหนึ่ง ซึ่งระหว่างทางของการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร ผู้จัดการสาขาที่เป็นคนกลาง อาจจะมีการกลั่นกรอง เลือกจะที่แจ้งให้ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ทราบเป็นบางเรื่องตามความเหมาะสม ไม่ใช่ทั้งหมดที่พนักงานต้องการจะสื่อสาร

นอกจากเรื่องโครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่แล้วลักษณะทางกายภาพ คือ ตำแหน่งที่ตั้งของสาขาที่ก็เป็นปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในระหว่างกันด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาต่างจังหวัด เนื่องจากผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ จึงไม่สามารถเดินทางไปตามสาขาต่าง ๆ ได้บ่อย เนื่องจากไม่สะดวกและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ทำให้ต้องนำสื่อและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารแทน

ตัวองค์กรของเราเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีสาขาและพนักงานเป็นจำนวนมาก ตัวท่านภาคเองไม่สามารถรู้จักและเข้าถึงพนักงานได้ทุกคนเพื่อทำการสื่อสารโดยตรง จึงต้องส่งข้อมูลข่าวสารผ่านทางผู้จัดการสาขา แล้วให้ผู้จัดการสาขานำไปแจ้งให้พนักงานในสาขาทราบต่ออีกที (ยุรี ศิริชัยพัฒนา, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

ภาคประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ แต่สาขาในสังกัดเป็นสาขาที่อยู่ในภาคเหนือ เมื่อมีเรื่องที่ต้องการจะสื่อสารกัน ผู้จัดการหรือพนักงานอยากสอบถามอะไร ก็ต้องสื่อสารกันผ่านสื่ออย่างเดียวเลย เพราะอยู่ไกลกัน จะให้เดินทางมาซักถามกันแบบต่อหน้าก็ไม่สะดวก แต่สาขาในภาคนครหลวงกับท่านผู้จัดการภาคนครหลวงจะสามารถติดต่อกันได้สะดวกกว่า เดินทางไปเยี่ยมเยียนสาขาเพื่อดูการปฏิบัติงานของแต่ละสาขาได้บ่อย ๆ ไม่เหมือนภาคต่างจังหวัดที่นาน ๆ ครั้งถึงจะได้ไป เพราะมันไกลกัน (พรณี ไม้หอม, สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2553)

แบบค์เราใหญ่ พนักงานเยอะ เวลาจะสื่อสารกันบางทีก็ลำบาก อย่างแค่สาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือก็มีหลายสาขาแล้ว ผู้จัดการก็มีจำนวนมากเช่นกัน พอรับข้อมูลมาจากท่านภาคแต่ละภาคแล้ว บางคนก็เข้าใจอย่างหนึ่ง บางคนก็เข้าใจไปอีกแบบหนึ่ง จะให้ผู้จัดการสาขาทุกสาขาในประเทศไทยมารวมตัวกัน เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันทุกพนักงานที่สาขาก็จะออกมากันคนละอย่าง อาจจะไม่เหมือนกันในบางเรื่อง

ได้ ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคสำหรับองค์กรใหญ่ ๆ แบบธนาคารเรา (จารุณี อัครวณิชชา, สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2553)

บางครั้งผมอยากแสดงความคิดเห็นของผมให้ท่านภาคได้รับทราบ ผมก็จะบอกกับผู้จัดการผมเวลาที่มีการประชุมกันภายในสาขา แต่ผมก็ไม่รู้ว่าสิ่งที่ผมพูดไปทั้งหมดจะถึงท่านภาคหรือไม่ เพราะผมไม่ได้บอกกับท่านภาคโดยตรง ผู้จัดการอาจจะนำเรื่องที่ผมต้องการจะเสนอแนะไปบอกแค่เพียงบางส่วนตามความเหมาะสมของความคิดของผู้จัดการเอง หรือเรื่องที่ผมพูดอาจจะไม่ถึงท่านภาคเลยก็ได้ อันนี้ผมไม่ทราบ (อดิศักดิ์ ไกรจันทร์, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

พนักงานกล่าวว่าสื่อและเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่เพียงพร้อมและเพียงพอก็มีผลต่อการเกิดปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในเช่นกัน การที่ให้รหัสผ่าน (Password) เข้าหน้าจกระบบอินทราเน็ตบางเรื่องเฉพาะผู้จัดการสาขา รวมถึงอีเมลล์ (E-mail) ด้วยทำให้พนักงานรู้สึกว่าไม่ได้รับความสะดวกเวลาที่ต้องการใช้งานระบบอินทราเน็ตที่มีการล็อกพาสเวิร์ดไว้ต้องไปทำการขออนุญาตใช้พาสเวิร์ดของผู้จัดการ และอยากให้พนักงานทุกคนมีอีเมลล์ (E-mail) ภายในเป็นของตัวเองเพื่อจะได้สามารถสื่อสารกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

พนักงานยังกล่าวถึงเรื่องทักษะการใช้สื่ออีกว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กรอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีอายุมาก ซึ่งมีค่อนข้างมากในองค์กรของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพ เนื่องจากเป็นธนาคารที่เก่าแก่และมีมานาน พนักงานในกลุ่มนี้จะไม่มีความรู้ในด้านการใช้อีเล็กทรอนิกส์ ไม่มีความรู้ในด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ทำให้ข้อมูลข่าวสารบางอย่างที่มีเฉพาะสื่ออีเล็กทรอนิกส์ หรือในอินทราเน็ต (Intranet) พนักงานกลุ่มนี้จะเข้าถึงได้ยากต้องอาศัยการใช้เหลือจากพนักงานคนอื่น

ดิฉันเป็นเจ้าหน้าที่การตลาดต้องออก REPORT เพื่อเก็บข้อมูลสถิติของผลงานที่ได้ทำการไปในแต่ละวันจากระบบอินทราเน็ตในทุก ๆ เข้า แต่ดิฉันไม่มี PASSWORD ต้องใช้ของผู้จัดการ ซึ่งไม่ค่อยสะดวก แล้วก็อีเมลล์ด้วยดิฉันอยากให้พนักงานมีอีเมลล์ภายในเป็นของตัวเองทุกคน เวลาที่ติดต่อประสานงานจะได้สะดวกมากยิ่งขึ้น (สุวณีย์ ศรีบุญ, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

ธนาคารเราเป็นธนาคารที่เก่าแก่ พนักงานส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานรุ่นเก่า ๆ ที่มีอายุมากแล้ว จะใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็น เข้าไปดูข้อมูลในอินทราเน็ตไม่เป็น ใช้อีเมลล์ไม่เป็น อย่างเวลาที่มีปัญหาเกิดขึ้นที่สาขาพวกเครื่องนับเงินเสีย ทางภาคก็จะให้ใช้แจ้งผ่านทางอินทราเน็ต พนักงานรุ่นเก่า ๆ ก็จะใช้ไม่เป็น ต้องอาศัยน้องใหม่เด็ก ๆ ในสาขาช่วย (เกียรติศักดิ์ อำอำไพ, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

พี่แกแล้วพี่ใช้คอมไม่เป็นเลย บางทีพี่ต้องการใช้แบบฟอร์มอะไรที่มันมีแต่เฉพาะใน อินทราเน็ต พี่ก็จะลำบากต้องอาศัยให้น้อง ๆ ที่สาขาช่วย พี่อยากให้พวกแบบฟอร์ม มาตรฐานต่าง ๆ มีการส่งมาให้สาขาด้วย อย่างลงไว้แต่ในอินทราเน็ตอย่างเดียว สำหรับ พี่แล้วมันไม่สะดวกเลย (รุ่งรัตน์ ธรรมใจ, สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2553)

วิธีการแก้ไขและจัดการกับอุปสรรคของการสื่อสารภายในนั้น ในเรื่องของโครงสร้าง องค์กรมีขนาดใหญ่และเกิดช่องว่างของการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) กับพนักงาน ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) กล่าวว่าได้ร่วมกันจัดทำโครงการที่ชื่อ DNA ขึ้น โดยให้ผู้จัดการสาขาคัดเลือก พนักงานในสาขาแต่ละสาขา มาพูดคุยกับกับผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ถึงปัญหาเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานภายในองค์กร จากการที่ได้รับการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไป นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ พนักงานได้แสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะผ่านทางระบบอินทราเน็ต (Intranet) ของธนาคาร เพื่อลดช่องว่างของการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) กับพนักงาน

ผู้จัดการสาขากล่าวว่าในส่วนของการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจาก การสื่อสารภายในองค์กรเรื่องโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่ของกลุ่มผู้จัดการสาขานั้น เพื่อให้ ผู้จัดการสาขาต่าง ๆ เข้าใจถึงข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาจากผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) มากที่สุด ก่อน ที่จะมีการนำไปถ่ายทอดให้กับพนักงานในสาขาของตนทราบนั้น ผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่จะใช้ วิธีการที่เรียกว่าการทำ Cluster Unity คือ จัดประชุมผู้จัดการสาขาที่อยู่สาขาสถาบันใกล้เคียง ด้วยกัน เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน จะได้นำข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ ออกมาในทิศทางเดียวกัน

โครงการ DNA เป็นโครงการที่ท่ามกลางต่าง ๆ ร่วมกันจัดขึ้น เพื่อต้องการรับฟังความ คิดเห็นของพนักงานในสาขา เพื่อทางเราจะได้นำข้อเสนอแนะเหล่านั้น มาปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้น โดยมีนโยบายที่จะลดช่องว่างระหว่างพนักงานกับภาคที่ไม่ได้สื่อสาร กันได้ตรง เพราะส่วนใหญ่จะสื่อสารผ่านผู้จัดการไป เพื่อบางทีพนักงานอาจจะอยาก พูดหรืออยากบอกอะไรกับภาค แต่สื่อสารมาไม่ถึง ภาคก็จะไม่ทราบข้อมูลเหล่านั้น (ยุรี ศิริชัยพัฒนา, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

เมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารมาจากทางท่ามกลางแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกแคมเปญที่ รณรงค์แบบเร่งด่วน ผมกับผู้จัดการสาขาที่อยู่ใกล้ ๆ กัน ก็จะมีสาขาสายยอด สาขา ปากคลองตลาด สาขาท่าเตียน สาขาพลับพลายไชย สาขานนตะนาว ก็มักจะนัด ประชุมกันเองระหว่างผู้จัดการด้วยกันอีกที เพื่อคุยกันช่วยกันคิดหาวิธีวางแผนให้ แคมเปญที่ออกมาเข้าเป้า (เกียรติศักดิ์ อ่ำอำไพ, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

ส่วนวิธีการแก้ไขและจัดการกับอุปสรรคของการสื่อสารภายในด้านการใช้สื่อที่ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) กล่าวว่า เรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก เช่น ระเบียบคำสั่ง ต่าง ๆ จะมีการจัดทำทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อให้พนักงานสามารถเลือกใช้ได้ตามความถนัดของตน แต่ข้อมูลข่าวสารบางอย่างเพื่อความสะดวกและประหยัดลดปริมาณของกระดาษภายในองค์กรก็ยังคงมีเฉพาะแต่ในระบบอินทราเน็ต เช่น การแจ้งช่างเพื่อซ่อมอุปกรณ์ในสำนักงานต่าง ๆ ที่ชำรุด พนักงานที่มีอายุมากกล่าวว่าต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาด้วยการขอความช่วยเหลือจากพนักงานในสาขาคนอื่น

จากการศึกษาในส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัดนั้น ทำให้ทราบว่าสิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ เรื่องของโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ทำให้มีช่องว่างในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) และพนักงานไม่สามารถสื่อสารกันได้โดยตรง เนื่องจากมีพนักงานเป็นจำนวนมาก จึงต้องมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารผ่านผู้จัดการสาขาก่อนแล้วค่อยนำมาถ่ายทอดต่อไปยังพนักงาน ซึ่งการตีความหมายของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาของผู้จัดการสาขาแต่ละสาขาอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันไปบ้าง ขึ้นอยู่กับทักษะในการสื่อสารของแต่ละคนซึ่งอาจจะส่งผลให้การปฏิบัติงานออกมาไม่ไปในทิศทางเดียวกัน แต่ก็ได้มีวิธีการจัดการการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันมากที่สุดโดยการจัดประชุมกันเองระหว่างสาขา ทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น รวมทั้งเกิดความร่วมมือกันในการช่วยกันทำงานของสาขาในบริเวณใกล้เคียงกันอีกด้วย

นอกจากนี้ในกลุ่มพนักงานสาขายังพบปัญหาและอุปสรรคของเรื่องของการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มพนักงานที่มีอายุมากจะไม่มีทักษะในด้านการใช้คอมพิวเตอร์ พนักงานเหล่านี้ก็จะแก้ปัญหาโดยการขอความช่วยเหลือจากพนักงานคนอื่น ๆ ในสาขา ซึ่งทำให้ไม่ได้รับความสะดวกในการรับข้อมูลข่าวสารภายใน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายใน รวมทั้งวิธีการจัดการกับปัญหาสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ดังนี้

## ตารางที่ 4.2

แสดงปัญหาและอุปสรรคของสื่อสารภายในพร้อมทั้งวิธีการจัดการปัญหา

| ปัญหาและอุปสรรค                                                                            | วิธีการจัดการ                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. โครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่<br>(เกิดช่องว่างของการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร<br>กับ พนักงาน) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำโครงการ DNA เพื่อรับฟังความคิดเห็น<br/>ของพนักงาน</li> <li>- เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น<br/>ผ่านระบบอินทราเน็ต (Intranet)</li> </ul>                                            |
| 2. ลักษณะทางกายภาพขององค์กร                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เทคโนโลยีช่วยในการสื่อสารโดยการ<br/>ประชุมวิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ (Video-<br/>conference)</li> <li>- ชักถามข้อสงสัยผ่านทางอีเมลล์ (E-mail)</li> </ul>                                         |
| 3. ทักษะการสื่อสาร                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำ Cluster Unity ระหว่างผู้จัดการสาขา</li> <li>- ด้วยกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน</li> </ul>                                                                                           |
| 4. สื่อและทักษะการใช้สื่อ                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญต่อการดำเนิน<br/>เป็นอย่างมากจัดทำทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อ<br/>อิเล็กทรอนิกส์</li> <li>- พนักงานที่มีอายุมากขอความช่วยเหลือจาก<br/>พนักงานคนอื่นในสาขา</li> </ul> |

### ส่วนที่ 3

#### ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพ

#### ในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขา

#### ภาคนครหลวงและต่างจังหวัดเป็นไป

#### ในทิศทางเดียวกัน

ในการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น มีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ สำหรับในกลุ่มผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) นั้น มีความเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) และผู้จัดการสาขามองว่าทัศนคติต่องานที่ทำ ทั้งนี้เนื่องจาก บมจ. ธนาคารกรุงเทพเป็นธุรกิจประเภทธนาคารพาณิชย์ มีรายได้หลักจากการขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคาร รวมถึงการทำธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ ของลูกค้า ซึ่งในปัจจุบันมีการแข่งขันกันระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเองและกับสถาบันทางการเงินต่าง ๆ ทำให้มีการเน้นการให้บริการซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำมาซึ่งยอดขายและผลกำไรขององค์กร การมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำของพนักงานทุกคนในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานมาออกในทิศทางเดียวกัน

ผู้จัดการสาขายังกล่าวอีกว่าวัฒนธรรมภายในองค์กรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง การทำงานร่วมกันถ้ามีการทำงานแบบผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวก็จะทำให้เกิดความอึดอัดและไม่สนิทสนมกัน การทำงานไม่ไหลลื่น แต่ถ้าวัฒนธรรมในองค์กรไม่ได้เป็นแค่เพียงเจ้านายกับลูกน้อง แต่มีความห่วงใยเอื้ออาทรให้ต่อกันนอกเหนือจากเรื่องงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานร่วมกันก็จะเป็นอย่างมีความสุข ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชาจากใจ กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งการรับฟังความคิดเห็นของกันและกันเช่นนี้ จะช่วยให้การทำงานออกมาดี มีความเป็นทีมเวิร์ค ลดความขัดแย้งในการทำงานได้

นอกจากนี้พนักงานกล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานจะเป็นเรื่องของบรรยากาศภายในองค์กร มีความพร้อมในเรื่องของเครื่องมืออุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าหากว่าได้รับคำสั่งมอบหมายในการปฏิบัติงานมาแต่อุปกรณ์ในการทำงานไม่พร้อม ก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานออกมาได้ หรือปฏิบัติงานออกมาได้แต่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ควรจะมีการอำนวยความสะดวกเหล่านี้ให้แก่สาขาต่าง ๆ

งานธนาคารเป็นงานให้บริการ พนักงานจึงต้องมี SERVICE MIND จึงจะมีความสุขในการทำงานและทำงานออกมาได้ดี แต่งานธนาคารเดี๋ยวนี้นอกจากบริการแล้วยังเน้นเรื่องของการขาย การที่พนักงานมีทัศนคติที่ดีกับงานขายด้วยก็จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ถ้าหากพนักงานมีทัศนคติด้านลบต่องานขายก็จะเกิดความอึดอัดและต่อต้านก็จะเกิดผลกระทบต่อองค์กรด้วย (ยุรี ศิริชัยพัฒนา, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

ผมจะทำให้ใกล้ชิดสนิทสนมกับพนักงานมากที่สุด ไม่ให้พวกเขาคิดว่าผมเป็นหัวหน้าเพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและไว้วางใจกัน เวลามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น พนักงานในสาขาผมก็จะกล้าพูดกล้าบอก ผมก็จะรับฟังทุกคน เวลาที่ผมขอความร่วมมือจากพนักงานในสาขาก็จะได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี (เกียรติศักดิ์ อ่ำอำไพ, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

“ดิฉันเห็นว่าความพร้อมของอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญให้การทำงานในแต่ละสาขาออกมาในทิศทางเดียวกัน อุปกรณ์ต่าง ๆ ทุกสาขาควรจะได้รับเหมือนกัน เท่าเทียมกัน การทำงานก็จะออกมาในมาตรฐานเดียวกัน” (สุวณีย์ ศรีบุญ, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

“ผมคิดว่าบรรยากาศภายในองค์กรก็มีความสำคัญ ถ้าพนักงานในสาขารักกันอยู่กัน อย่างพี่น้องคอยดูแลกัน ไม่มุ่งแต่จะแข่งขันกันแย่งลูกค้าเพื่อทำยอดขาย ก็จะทำให้ทำงานอยู่ได้อย่างมีความสุข การทำงานก็จะประสบความสำเร็จตามไปด้วย” (อดิศักดิ์ ไกรจันทร์, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2553)

จากการศึกษาในส่วนที่ 3 เรื่องปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัดเป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้น แต่ละกลุ่มที่ได้ทำการศึกษามีความเห็นถึงปัจจัยที่ต่าง ๆ โดยกลุ่มผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) และผู้จัดการสาขาด้วยความเป็นผู้บังคับบัญชาจึงมองในแง่ของเรื่องทัศนคติในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะผู้บริหารย่อมอยากได้พนักงานที่มีทัศนคติในด้านบวกต่องานที่ทำเพื่อที่งานที่ทำออกมาจะได้ประสบความสำเร็จ ไม่มีผู้บริหารท่านใดที่อยากได้พนักงานที่มีทัศนคติในด้านลบต่องานที่ทำ เพราะจะทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรได้

นอกผู้จัดการสาขาเป็นผู้บังคับบัญชาแล้วก็ยังเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน มีความเห็นว่าเรื่องระบบวัฒนธรรมขององค์กรก็มีความสำคัญด้วย การปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรเป็นแค่เจ้านายกับลูกน้องกันเพียงเท่านั้น แต่ควรที่จะมีความเอื้ออาทรให้นอกเหนือจากเรื่องงานด้วย เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาจากใจจริง งานก็จะเกิดความสิ้นเปลือง มีความเป็นทีมเวิร์ค (Team Work) มากขึ้น ก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานได้

และกลุ่มสุดท้ายพนักงานสาขา กลุ่มนี้เป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปฏิบัติการ ได้รับคำสั่งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน กลุ่มพนักงานในสาขาจึงมีความเห็นว่าการบรรยากาศที่เป็นมิตรน่าอยู่ภายในสาขาและความพร้อมของเครื่องมือรวมถึงอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเป็นปัจจัยที่จะเอื้อให้เกิดการปฏิบัติงานออกมาในทิศทางเดียวกันประสบความสำเร็จในองค์กร สามารถสรุปออกมาเป็นภาพรวมได้ ดังนี้

#### ตารางที่ 4.3

แสดงถึงปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารภายในออกมาในทิศทางเดียวกัน

| ปัจจัย                                                    | ส่งผลให้                                          |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. ทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ                                | - ทำงานด้วยความมุ่งมั่น<br>- มีความสุขต่องานที่ทำ |
| 2. ระบบวัฒนธรรม                                           | - ส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมเวิร์คมากขึ้น         |
| 3. บรรยากาศและความพร้อมของอุปกรณ์<br>เครื่องใช้ในสำนักงาน | - ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นไม่ติดขัด              |

จากการที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด” นั้น ทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบถึงการจัดการการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายใน และปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการทำการศึกษา