

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด” ซึ่งการศึกษานี้ ผู้ศึกษาใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการการสื่อสารภายใน โดยแบ่งออกเป็น ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ผู้จัดการสาขาและพนักงานสาขา เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากทั้งสองวิธีการมารวบรวมเป็นผลการศึกษา โดยการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) พร้อมทั้งสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะ ซึ่งสรุปผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ การจัดการการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในและปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สรุปผลการศึกษา

การจัดการการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด

ผลการศึกษาด้านการจัดการการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพ พบว่า ธนาคารกรุงเทพมีใช้รูปแบบของการสื่อสารแบบผสมผสานกันตามความเหมาะสมข้อมูลข่าวสารที่ต้องการจะสื่อสาร มีทั้งการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) และการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) โดยเน้นการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นหลัก คือ การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเริ่มจากการส่งสารของผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) มายังผู้จัดการสาขาและถ่ายทอดต่อมายังพนักงานในสาขาอีกทอดหนึ่ง การสื่อสารในระดับผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) นั้น จะเป็นการสื่อสารที่มีแบบแผนการสื่อสารแบบเป็นทางการ ซึ่งข้อดีของการที่นำรูปแบบการสื่อสารดังกล่าวมาใช้ คือ รวดเร็วเหมาะกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ อย่างธนาคารกรุงเทพ ได้แก่ ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ที่ต้องการให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด แต่ในขณะเดียวกันก็มีรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวราบ (Horizontal Communication)

ด้วย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารกันระหว่างผู้จัดการสาขา ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้จัดการสาขาเป็น คนกลางที่ต้องทำหน้าที่ทั้งรับข้อมูลข่าวสารและส่งข้อมูลข่าวสารไปให้กับพนักงานที่สาขา จึงเป็น บุคคลที่มีความสำคัญต่อการทำให้การสื่อสารภายในองค์กรประสบความสำเร็จ ผู้จัดการสาขาจะ รวมตัวกันเองแบบไม่เป็นทางการกับสาขาที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน เพื่อทำ Cluster Unity พยายาม สร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ก่อนที่จะนำข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นไปถ่ายทอดให้กับพนักงานในสังกัด ของตน ผลของการสื่อสารที่ออกมาจะได้ประสบความสำเร็จมีแนวทางในการดำเนินงานไปใน ทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ยังพบรูปแบบของการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) คือ การสื่อสารจากพนักงานขึ้นไปยังผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) อีกด้วย เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) แต่พบว่าการสื่อสารในรูปแบบนี้มีค่อนข้างน้อย ได้แก่ การจัดทำ โครงการ DNA ของทางผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ที่จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการรับฟังความคิดเห็น ในเรื่องต่าง ๆ ของพนักงานในสาขา ตลอดจนปัญหาหรือความอึดอัดใจในการทำงาน โดยมีหลักการ คือ ให้ผู้จัดการสาขาคัดเลือกพนักงานในสาขาเพื่อมาเป็นตัวแทนในการพูดคุยกับผู้บริหาร (ผู้จัดการ ภาค) โดยตรง ทุกอย่างที่พนักงานได้พูดกับผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) จะถูกเก็บเป็นความลับ และ ผู้บริหารจะนำข้อมูลเหล่านี้มาปรับปรุงใช้ในการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรต่อไป หรือการ เปิดให้พนักงานแสดงความคิดเห็น หรือซักถามข้อสงสัยผ่านทางระบบอินทราเน็ต (Intranet) ที่ใช้ ภายในองค์กร

ในส่วนในเรื่องสื่อและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการการสื่อสารภายในองค์กร เมื่อมี การนำข้อมูลข่าวสารมาประมวลเพื่อที่จะทำการส่งไปยังผู้รับสารแล้ว จะมีการเลือกใช้สื่อที่แตกต่าง กันไปในแต่ละเรื่องที่ต้องการจะทำการสื่อสาร ซึ่งสื่อภายในที่ใช้ในการจัดการสื่อสารของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัดนั้น แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. สื่อบุคคล ได้แก่ ข้อมูลประเภทระเบียบ คำสั่ง นโยบาย ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และบริการ
2. สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ ข้อมูลประเภทระเบียบ คำสั่ง นโยบาย ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และบริการ การกำหนดเป้าและยอดขายของผลิตภัณฑ์ รวมถึง รายงานการปฏิบัติงานและ ผลตอบแทน
3. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ข้อมูลประเภทระเบียบคำสั่ง ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และบริการ การกำหนดเป้าและยอดขายของผลิตภัณฑ์ รวมถึง รายงานการปฏิบัติงานและ ผลตอบแทน

4. สื่อประสม ได้แก่ ข้อมูลประเภท นโยบาย ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การกำหนดเป้าและยอดขายของผลิตภัณฑ์

สื่อที่ใช้ในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพมากที่สุดนั้น คือ สื่อสิ่งพิมพ์ เนื่องจากเข้าถึงพนักงานมากที่สุดและสื่อที่ไม่มิใช่ในองค์กร คือ สื่อกิจกรรม สื่อต่าง ๆ จะถูกส่งออกมาในลักษณะของรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามประเภทของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสามารถนำมาสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 5.1

แสดงประเภทของสื่อและรูปแบบการใช้สื่อภายในของ

บมจ. ธนาคารกรุงเทพ

ประเภทของ ข้อมูลข่าวสาร	ประเภทของสื่อ				ส่งสารออกมาใน ลักษณะของ
	บุคคล	สิ่งพิมพ์	อิเล็กทรอนิกส์	ประสม	
1. ระเบียบ / คำสั่ง	X	X	X		- จดหมายเวียน - บันทึกโต้ตอบ - อินทราเน็ต - การจัดอบรม
2. นโยบาย	X	X		X	- ประชุมปกติ - การเดินทางไปสาขา - วีดิโอคอนเฟอร์เรนซ์ - วารสารภายใน
3. ข้อมูลเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์ และบริการ	X	X	X	X	- ประชุมปกติ - ประชุมพิเศษ - การจัดอบรม - จดหมายเวียน - อินทราเน็ต - อีเมลล์ - วารสารภายใน - แผ่นพับ โบชัวร์ โปสเตอร์ - วีดิโอคอนเฟอร์เรนซ์

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ประเภทของข้อมูล ข่าวสาร	ประเภทของสื่อ				ส่งสารออกมาใน ลักษณะของ
	บุคคล	สิ่งพิมพ์	อิเล็กทรอนิกส์	ประสม	
4. การกำหนดเป้า และ ยอดขาย ของผลิตภัณฑ์	X	X	X	X	- ประชุมปกติ - ประชุมพิเศษ - จดหมายเวียน - อีเมลล์ - วีดีโอคอนเฟอร์เรนซ์
5. รายงานการ ปฏิบัติงานและ ผลตอบแทน		X	X		- จดหมายเวียน - อีเมลล์

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด

ปัญหาที่พบจากการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารมากที่สุด คือ ปัญหาทางด้านโครงสร้างขององค์กร ซึ่งมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่มีพนักงานและมีสาขาต่าง ๆ ในประเทศมากที่สุด ทำให้การสื่อสารภายในเป็นไปด้วยความลำบาก ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ไม่สามารถเข้าถึงพนักงานทุกคนได้โดยตรง ซึ่งเป็นปัญหาทำให้เกิดช่องว่างของการสื่อสาร

ทางผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) พยายามที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เพื่อลดช่องว่างในการสื่อสารด้วยการจัดทำโครงการ DNA ขึ้นมา แต่ก็ไม่สามารถเข้าถึงพนักงานได้ทั้งหมด เป็นเพียงแค่เสียงส่วนหนึ่งของตัวแทนพนักงานเท่านั้น

ปัญหาและอุปสรรคประเด็นถัดมา คือ ลักษณะทางกายภาพที่ตั้งของสาขา ปัญหาในเรื่องนี้จะเป็นอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) สาขาต่างจังหวัด ทั้งนี้เนื่องจากตัวผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) จะอยู่ที่สำนักงานใหญ่ แต่ต้องประสานงานกับสาขาในสังกัดที่อยู่ต่างจังหวัด ทำให้การสื่อสารล่าช้ากว่าสาขาภาคนครหลวง ที่ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) สาขาภาคนครหลวงสามารถเดินทางไปตรวจเยี่ยมหรือให้นโยบาย

ตามสาขาได้อย่างสะดวก สื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วกว่า แต่ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) สาขาต่างจังหวัดไม่สามารถที่จะไปตามสาขา ๆ ต่าง ๆ ในสังกัดได้บ่อยและทั่วถึงทุกสาขา เนื่องจากไม่สะดวกและมีค่าใช้จ่ายในการเดินทางสูง

ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) สาขาต่างจังหวัดได้นำเทคโนโลยีจากสื่อเข้ามาช่วยโดยการจัดประชุมกันผ่านทางวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ (Video conference) โดยให้ผู้จัดการแต่ละสาขาในจังหวัดของตนมารวมตัวกันที่เพื่อเข้าร่วมประชุมสามารถเห็นได้กันทั้งสองฝ่าย ชักถาม ได้ตอบ และแสดงความคิดเห็นกันได้ แต่อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการภาคสาขาต่างจังหวัดกับสาขาในสังกัดของตน จะมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหินกันมากกว่าผู้จัดการภาคนครหลวงกับสาขาสังกัดภาคนครหลวง

นอกจากนี้ยังพบปัญหาเรื่องของการใช้สื่อและทักษะการใช้สื่อ กล่าวคือ กลุ่มพนักงานที่มีอายุมากจะมีปัญหาในด้านการใช้อีเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากไม่มีทักษะในด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ในขณะที่พนักงานกลุ่มที่มีอายุน้อย ต้องการที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารภายในผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์มากที่สุด แต่พนักงานทุกคนไม่มีอีเมลล์ (E-mail) เป็นของตัวเอง จึงต้องการให้มีอีเมลล์ (E-mail) ส่วนตัวเป็นของตัวเองทุกคน

วิธีการแก้ไขปัญหาเรื่องการใช้สื่อของพนักงานทั้งสองกลุ่มนี้ คือ ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการจะทำการสื่อสารจะมีทั้งที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อให้พนักงานที่มีอายุมากสามารถเข้าถึงสื่อได้ง่าย และก็มีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไว้เป็นทางเลือกให้กับพนักงานรุ่นใหม่ ๆ ที่มีอายุน้อยด้วย

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพเป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้น สำหรับผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) และผู้จัดการสาขาต่างมีความเห็นเหมือนกันว่าทัศนคติเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานออกมาได้อย่างตั้งใจ แต่เมื่อใดก็ตามที่พนักงานมีทัศนคติด้านลบต่องานที่ทำก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ การที่ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) มีความเห็นตรงกันดังกล่าวทั้งนี้เนื่องจากมีสถานะเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีพนักงานอยู่ภายใต้บังคับบัญชาทั้งคู่ จึงต้องการและอยากให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำอยู่

นอกเหนือจากทัศนคติต่อการทำงานแล้ว ผู้จัดการสาขายังมีความเห็นว่าปัจจัยในด้านของวัฒนธรรมภายในองค์กรก็มีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กรให้ไปในทิศทาง

เดียวกันเช่นกัน การให้ความสนิทสนมของผู้บังคับบัญชา มีความเอื้ออาทร ห่วงใยให้นอกเหนือจากการทำงาน มากกว่าความเป็นหัวหน้ากับลูกน้อง ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและเคารพผู้บังคับบัญชาจากใจจริง ปฏิบัติงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานระหว่างกันเต็มไปด้วยความราบรื่นก่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรได้ซึ่งกลุ่มพนักงานเองก็มีความเห็นด้วยเช่นกัน

ปัจจัยต่อมาที่ทำให้การสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพประสบความสำเร็จนั้น คือ เรื่องของบรรยากาศในการทำงาน ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในสำนักงาน เมื่อมีการมอบหมายนโยบายในการดำเนินงาน จึงควรมีการอำนวยความสะดวกให้เกิดความพร้อมด้วยการจัดเตรียมอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไว้ให้พนักงานในสาขาที่ทำการปฏิบัติงานด้วย หากทุกสาขาได้รับความพร้อมในเรื่องนี้เหมือนกันก็จะปฏิบัติงานออกมาไปในทิศทางเดียวกัน มีมาตรฐานในการดำเนินงานใกล้เคียงกัน ลูกค้าย่อมเกิดความไว้วางใจและพึงพอใจว่าไม่ว่าจะไปใช้บริการที่สาขาใดของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพก็จะได้รับการปฏิบัติที่เหมือนกัน แต่ถ้าหากเรื่องเหล่านี้ไม่มีความพร้อมแล้วก็จะส่งผลต่อการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติตามนโยบายได้อย่างถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญและใส่ใจเรื่องปัจจัยดังกล่าวด้วย

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารภายในของธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด” ผู้ศึกษาสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

การจัดการสื่อสารภายในองค์กร

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามี การนำแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรมาใช้มากที่สุดทั้งในเรื่องของรูปแบบการสื่อสารตามที่ เสนาะ ดิยาว (2541) ได้กล่าวไว้ ธนาคารกรุงเทพมีการสื่อสารภายในองค์กรทั้งแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) โดยการสื่อสารที่เป็นทางการนั้นจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ส่วนที่ไม่เป็นทางการนั้นจะเป็นการสื่อสารในแนวนอนหรือแนวราบ (Horizontal Communication) ซึ่งการสื่อสารจะมีทั้งการสื่อสารที่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) และ

การสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) แต่จะส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) เป็นทางการ (Formal) และสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ที่เน้นการบังคับบัญชาและการควบคุมเป็นหลัก เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ผู้บริหารจะเป็นผู้ควบคุมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งข่าวสารขององค์กรทั้งหมดที่ทำการสื่อสารจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงาน ได้แก่ ระเบียบ คำสั่ง นโยบาย ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การกำหนดเป้าและยอดขายให้แก่พนักงาน รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทน ซึ่งการสื่อสารที่เน้นการควบคุมแบบนี้ตรงกับในงานวิจัยของ ศุภมน อนุศาสนนันท์ (2549) ที่ได้กล่าวไว้ในการศึกษาเรื่อง “การศึกษารูปการสื่อสารภายในองค์กรกรณีศึกษาองค์การเภสัชกรรม” ว่าทำให้เกิดช่องว่างของการสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

นอกเหนือจากนั้นมีการใช้การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) ด้วยแต่น้อยมาก และไม่ประสบผลสำเร็จ จากที่มีการจัดทำโครงการ DNA เพื่อรับฟังความคิดเห็นของพนักงานขึ้นนั้น พนักงานไม่ได้แสดงความคิดเห็นทุกคน เป็นแค่เพียงเสียงส่วนหนึ่งของพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกมาเท่านั้น ผู้บริหารจึงไม่ทราบถึงข้อเท็จจริงของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งหมด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ส่วนการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นผ่านทางระบบอินทราเน็ตนั้น ก็ไม่ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน เนื่องจากการแสดงความคิดเห็นผ่านระบบอินทราเน็ต (Intranet) นั้นทำให้พนักงานเกิดความไม่มั่นใจถึงสิ่งที่ได้แสดงความคิดเห็นไปว่าจะไปถึงผู้บริหารทั้งหมดหรือไม่ หรือจะมีการกลั่นกรองข้อมูลก่อนถึงผู้บริหารหรือไม่ รวมทั้งพนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แท้จริงเนื่องจากกลัวผลที่จะเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีการระบุไว้ในอินทราเน็ตว่าข้อมูลเหล่านั้นจะเป็นความลับก็ตาม ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้มาจากการจัดการสื่อสารภายในขององค์กรที่มีลักษณะเน้นการควบคุม

ดังนั้นในการจัดการการสื่อสารภายในองค์กร จึงไม่ควรใช้วิธีการสื่อสารหรือเน้นไปที่รูปแบบการสื่อสารแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ควรจะมีการนำรูปแบบการสื่อสารมาใช้ผสมผสานกันไปปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรและเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร จะทำให้การจัดการการสื่อสารภายในองค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด

ในเรื่องของการใช้สื่อภายในองค์กรเพื่อถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ผู้ศึกษาก็ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรเข้ามาใช้มีการจัดแบ่งประเภทสื่อภายในตามที่ คัทลิป และ เซ็นเตอร์ (Culllip & Center, อ้างถึงใน ศุภมน อนุศาสนนันท์, 2549, น. 31) กล่าวไว้ โดยธนาคารกรุงเทพมีการใช้สื่อภายในสามารถแบ่งออกเป็นสื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อประสม โดยสื่อที่นำมาใช้มากที่สุด คือ สื่อสิ่งพิมพ์ เพราะเป็นสื่อที่พนักงานมีความถนัดและเข้าถึงพนักงานทุกกลุ่มได้มากที่สุด ซึ่งตรงกับแนวคิดในเรื่องของหลักในการเลือกใช้สื่อในงานของ

เกษม จันทรน้อย (2537) ที่กล่าวถึงหลักในการพิจารณาการเลือกใช้สื่อเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายว่าควรเลือกสื่อที่กลุ่มเป้าหมายมีความถนัดมากที่สุด ส่วนสื่อที่ธนาคารกรุงเทพไม่ได้นำมาใช้ในองค์กรเลย คือ สื่อกิจกรรม ไม่พบการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน ทำให้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal) หรือการสื่อสารแบบเถาของของ ทอริโทเรียโล (Tortoriello, อ้างถึงใน ศุภมน อนุศาสนนันท์, 2549, น. 28) ไม่ประสบความสำเร็จ

ปัญหาและอุปสรรคภายในองค์กร

ปัญหาสำคัญของธนาคารกรุงเทพ คือ ปัญหาเรื่องโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถเข้าถึงพนักงานเพื่อถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง การที่เป็นองค์กรใหญ่และมีพนักงานเป็นจำนวนมากยากแก่การจัดการการสื่อสารองค์กร ซึ่งตรงตามที่ เมสคอน, อัลเบิร์ต และ คีโดริ (Mescon, Albert, & Khedouri, อ้างถึงใน กมลลา สังขวิฑูณ, 2548, น. 39) ได้กล่าวไว้ว่า โครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสมทำให้เกิดการบิดเบือนของข้อมูลข่าวสารได้ ธนาคารกรุงเทพจึงวิธีใช้การควบคุมข้อมูลข่าวสาร ก่อให้เกิดปัญหา คือ ผู้บริหารไม่ทราบถึงข้อเท็จจริงของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ รวมถึงการเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานในระบบธนาคารสาขา มีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ ตามแนวคิดเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ ทำให้มีอุปสรรคในเรื่องของลักษณะทางกายภาพตำแหน่งที่ตั้งของสาขา ผู้บริหารจะปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่แต่สาขาในสังกัดอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ ทำให้ไม่ติดต่อกันได้โดยตรง หรือเดินทางไปได้ทุกสาขา ทำให้เกิดความห่างเหินกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ถึงแม้จะมีการนำเทคโนโลยีการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์มาใช้เพื่อให้เห็นหน้ากันแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่เหมือนกันการเดินทางไปเยี่ยมสาขาต่าง ๆ ด้วยตัวท่านผู้บริหารเอง

นอกจากนี้ปัญหาของการข้อจำกัดของการในการใช้สื่อและทักษะในการใช้สื่อก็เป็นอุปสรรคต่อการทำงานขององค์กรเช่นกัน กล่าวคือ ธนาคารกรุงเทพมีการนำสื่ออิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในระบบอินทราเน็ตที่ได้รับความนิยมแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ตามแนวคิดเกี่ยวกับระบบอินทราเน็ต (Intranet) ของ วาสนา สุขกระसानติ (อ้างถึงใน พจนพร หุตะวัฒน์, 2550, น. 19) ที่กล่าวว่าระบบอินทราเน็ต (Intranet) มีความสะดวก รวดเร็ว รวมถึงช่วยประหยัดและลดปริมาณเอกสารภายในในองค์กร แต่การใช้ยังถูกจำกัดเนื่องจากพนักงานไม่มีอีเมลล์ (E-mail) และพาสเวิร์ด (Password) ในการเข้าหน้าจอบริบทอินทราเน็ตกันทุกคน มีเฉพาะบุคคลที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น พนักงานระดับล่างไม่สามารถใช้สื่อดังกล่าวได้ เวลาที่มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารมาจากผู้บริหาร ก็จะไปส่งที่อีเมลล์ (E-mail) ของผู้จัดการ พนักงานก็ต้องรอผู้จัดการนำมาถ่ายทอดต่ออีกที ซึ่งไม่

สะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของพนักงาน มีการควบคุมและจำกัดข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร ผู้บริหารจึงควรที่จะมีการอนุญาตให้พนักงานในองค์กรทุกคนมีอีเมลล์ (E-mail) เป็นของตัวเอง เพื่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้วยตัวเองและเป็นการลดขั้นตอนการสื่อสารให้ง่ายขึ้น

ในขณะเดียวกันพนักงานที่มีอายุมากจะไม่มีทักษะในด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งกมลลา สังข์วิฑูณ (2548) กล่าวไว้ในงานวิจัยเรื่อง “ศึกษาเรื่องการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กรณีข่าวสารการควบคุมกิจการช่วงเดือนสิงหาคม 2546-มกราคม 2547” ว่าเป็นอุปสรรคด้านกลไก (Mechanical Noise) คือ สิ่งที่เป็นอุปสรรคคอยรบกวนการสื่อสารหรือบางครั้งเรียกว่า อุปสรรคแห่งช่องทางการสื่อสาร ซึ่งเกิดขึ้นเสมอทั้งช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยเฉพาะสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานจึงควรมีการจัดทำทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อให้เข้าถึงพนักงานทุกกลุ่มได้มากที่สุด ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการการสื่อสารภายในองค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการสื่อสารภายในองค์กร

จากการศึกษาเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้น ได้นำแนวเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรเข้ามาใช้พบว่าผู้บังคับบัญชาของธนาคารกรุงเทพทั้งระดับผู้บริหารและระดับผู้จัดการสาขาต่างให้ความสำคัญต่อทัศนคติต่อการทำงานว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรประสบความสำเร็จ ถ้าพนักงานทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานที่ทำงานที่ออกมาจะดีเช่นกัน ทั้งนี้นอกเหนือจากทัศนคติแล้ว เรื่องของวัฒนธรรมภายในองค์กรก็มีอิทธิพลต่อการจัดการสื่อสารภายในองค์กรเช่นเดียวกัน การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญสนทนสนมเป็นของตนเอง ใส่ใจ และมีความเอื้ออาทรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะได้รับความเคารพและการยอมรับจากใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ตามที่ กัทเนช (Gutknecht) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งกำลัง วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกัน และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายแต่วัฒนธรรมภายในองค์กรของธนาคารกรุงเทพ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาความสัมพันธ์ยังคงเป็นแบบผิวเผิน การพูดคุยกันจะเป็นเรื่องงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยกย่องผู้บังคับบัญชาตามตำแหน่งที่สูงกว่าตน ทำให้ไม่ค่อยมีความสนทนสนมกัน

นอกจากนี้บรรยากาศภายในองค์กรยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการสื่อสารในองค์กรตามที่ เสนาะ ดิยาว (2541) ได้กล่าวไว้ว่า “บรรยากาศทางด้านวัตถุในองค์กรจะกระทบการปฏิบัติงาน แต่บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะกระทบต่อพฤติกรรมของคน” ถ้าองค์กรมี

บรรยากาศที่ดี มีความเป็นมิตร น่าอยู่และมีความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องใช้ภายในสำนักงานแล้ว ย่อมช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อผู้บังคับบัญชามี การสั่งการให้พนักงานปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ แล้ว ก็ควรจะมีการเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานตามที่สั่งการมาให้กับพนักงานด้วย ถ้าองค์กรมีปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ครบถ้วนก็จะช่วยให้การดำเนินงานวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงเทพในด้านการให้บริการระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาภาคนครหลวงและต่างจังหวัด” ครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. เนื่องจากโครงสร้างขององค์กร บมจ. ธนาคารกรุงเทพเป็นโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีสาขาทั่วประเทศและพนักงานเป็นจำนวนมาก ทำให้มีช่องว่างในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) กับพนักงานในสาขา ไม่สามารถเข้าถึงตัวพนักงานได้ทุกคน ผู้บริหาร (ผู้จัดการภาค) ควรลดช่องว่างด้วยการมีนโยบายเดินทางไปเยี่ยมเยียนพนักงานในสังกัดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อสานความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานต่อไป

2. ระบบอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อที่มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพต่อการจัดการสื่อสารภายในองค์กร จึงควรจัดให้มีอีเมลภายในสำหรับพนักงานทุกคนเพื่อความสะดวกในการรับข้อมูลข่าวสารได้ด้วยตัวเองอย่างทั่วถึงและช่วยลดขั้นตอนในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารผ่านผู้จัดการสาขาอีกทอดหนึ่ง

3. ข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับการดำเนินงาน เช่น ระเบียบ/คำสั่งต่าง ๆ ควรมีการจัดทำทั้งสื่อประเภทสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้พนักงานทั้งกลุ่มที่มีอายุมากและมีอายุน้อยสามารถเลือกใช้ได้ตามความถนัดและความเหมาะสมของแต่ละคน นอกจากนี้ควรจะมีการจัดอบรมการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กรให้กับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ไม่มีทักษะในด้านการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อมีความรู้เบื้องต้นในการค้นหาข้อมูลข่าวสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตภายในองค์กรได้

4. ด้านบรรยากาศและความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องใช้ภายในสำนักงาน ควรมีการปรับปรุงเครื่องใช้ภายในสำนักงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีความพร้อมในการให้บริการ ทั้งนี้เนื่องมาจากสาขาที่เปิดใหม่จะได้รับอุปกรณ์ในการทำงานที่เป็นรุ่นใหม่และมีความทันสมัย

ในขณะที่สาขาเก่าแก่ที่เปิดมานานแล้วยังไม่ได้รับการเปลี่ยนแปลงเครื่องใช้ในสำนักงานเหล่านี้ให้เป็นรุ่นใหม่ ทำให้มีปัญหาในการใช้งานและต้องซ่อมบ่อย การปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าไม่ราบรื่น

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำศึกษาครั้งต่อไป

1. เสนอแนะให้มีการศึกษาการประชาสัมพันธ์ภายนอกระหว่าง บมจ. ธนาคารกรุงเทพ กับลูกค้าที่มาใช้บริการ จะได้มองเห็นถึงภาพรวมทั้งหมดของการจัดการการสื่อสารองค์กร เพื่อสามารถนำมาใช้ปรับปรุงให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่อไป
2. ควรมีการศึกษาวิจัยองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกัน ได้แก่ ธนาคารและสถาบันการเงินต่าง ๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบการจัดการการสื่อสารภายในเพื่อนำมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้