

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการและการสื่อสารในการดำเนินงานส่งเสริมค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความเป็นมา แนวทางการบริหารจัดการ การดำเนินงาน และการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีต่อการบริหารจัดการและการสื่อสารในเรื่องค่านิยมร่วม ของธนาคารแห่งประเทศไทย

ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งจากการสำรวจเอกสาร บทความ ประกาศนโยบายของธนาคาร และสื่อต่าง ๆ บทความและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร และพนักงานในระดับต่าง ๆ รวม 15 ราย จาก 14 ส่วนงาน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีที่มาจากความสนใจของผู้ศึกษาที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ของธนาคารแห่งประเทศไทย ภายหลังการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ. 2540 โดยจะมุ่งศึกษาไปที่ประเด็นเรื่องการสร้าง “ค่านิยมร่วม” เพื่อให้เป็นรากฐานของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเสียใหม่ การดำเนินงานภายใต้โครงการดังกล่าว ได้สืบเนื่องมาเป็นระยะเวลานานกว่า 10 ปี โดยมีการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรออกเป็นสองช่วงเวลา คือ ช่วงแรก ระหว่างปี พ.ศ. 2542-2549 ได้แก่ค่านิยมร่วม “O-TEACH” และในช่วงต่อมา มีการกำหนดค่านิยมร่วมใหม่ คือ “PI-WADH” สำหรับใช้ในกรอบระยะเวลา 5 ปี คือ พ.ศ. 2550-2554

ผลการศึกษาพบว่า

1. การบริหารจัดการและการดำเนินงาน ธปท.กำหนดให้ค่านิยมร่วมเป็นนโยบายที่ทุกส่วนงานต้องปฏิบัติ กำหนดเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยใช้หัวข้อค่านิยมร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การบริหารจัดการ การจัดโครงการต่าง ๆ อาทิ จัดตั้งคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ของทุกส่วนงาน เพื่อขับเคลื่อนค่านิยมร่วมให้เป็นรูปธรรม มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบแบ่งเป็นการดำเนินงานโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล และโดยส่วนงานเอง มีการจัดสรรงบประมาณ และประเมินผลการดำเนินงาน

2. การสื่อสารค่านิยมร่วมของ ธปท. ในด้านเนื้อหาการสื่อสาร มีการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับค่านิยมร่วม ที่มีเนื้อหาโดยตรง โดยสื่อความหมายของค่านิยมร่วมแต่ละตัว ผ่านไปยังพนักงานในหลากหลายรูปแบบและวิธีการ ไม่เพียงเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเท่านั้น ยังขยายขอบเขตเนื้อหาของการสื่อสารทั้งเพื่อพนักงานและการสื่อสารในทางสังคม ด้านทิศทางการไหล

ของการสื่อสาร มีการสื่อสารในเชิงผสมผสาน ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และการสื่อสารสองทางอย่างชัดเจน เช่น ปรับเปลี่ยนการสื่อสารผ่านเอกสารที่เป็นรูปแบบนโยบาย ประกาศ เป็นการสื่อสารสองทาง เช่น จัดรายการคุยกันสบายสบายของผู้ว่าการและพนักงานภายในห้องประชุม การประสานงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างส่วนงานโดยใช้อีเมล ฯลฯ ด้านช่องทางการติดต่อสื่อสาร มีการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งสื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่ออื่น ๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมพิเศษ ที่ดำเนินการโดยส่วนกลาง คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและแต่ละส่วนงานโดยคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ การใช้อีเมล และเว็บไซต์ เป็นสื่อที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก สำหรับลักษณะการสื่อสาร พบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารในลักษณะทางการมากกว่าแบบไม่เป็นทางการ ทั้งในรูปแบบเอกสาร นโยบาย การฝึกอบรม การจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ และสื่อกิจกรรมต่าง ๆ เช่น งานวันสถาปนาธนาคาร งานวันพนักงาน งานนิทรรศการ

3. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการสื่อสาร ในด้านเนื้อหาข่าวสารที่ได้รับนั้นส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นประโยชน์และเป็นการผลักดันที่ดี ซึ่งผู้ทำหน้าที่ในการสื่อสารเรื่องค่านิยมร่วมส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานด้วยตนเอง ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานสื่อสารกับพนักงานระดับต่าง ๆ ยังมีน้อย ช่วงระยะหลัง ความถี่ในการสื่อสารเรื่องค่านิยมร่วมน้อยลง ควรทำอย่างสม่ำเสมอ และมีความต่อเนื่อง ในด้านช่องทางการสื่อสาร การใช้อีเมล เป็นช่องทางการสื่อสารที่ได้รับความนิยมมากที่สุด รองลงมาเป็นการปรึกษาหารือ พูดคุยกันในกลุ่ม ในด้านรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร ส่วนใหญ่พบว่าจะมีลักษณะไม่เป็นทางการมากกว่า เช่น การสื่อสารระหว่างกันผ่านทางอีเมล การปรึกษาพูดคุยเพื่อเตรียมงาน หรือดำเนินกิจกรรม การทักทายกันของหัวหน้าและลูกน้อง

4. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในด้านค่านิยมร่วม ที่เป็นจุดเด่นสะท้อนถึงความ เป็นวัฒนธรรมองค์กร คือ หัวข้อ ความซื่อสัตย์ เป็นธรรม และมีจุดยืนอันมั่นคง หรือในปัจจุบัน คือ ความซื่อตรงต่อหน้าที่และยืนหยัดในความถูกต้องเป็นค่านิยมที่สะท้อนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด และให้ความสำคัญของค่านิยมร่วมว่า เป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร

5. ความคิดเห็นในด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานขาดความสนใจ และไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ด้วยภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีบุคคลต้นแบบ (Role Model) ให้เห็นในการประพฤติปฏิบัติตาม ผู้บริหารระดับสูงบางคนไม่ให้ความสนใจในเรื่องนี้ รวมทั้งขาดการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ขาดการกระตุ้นและโน้มน้าวใจให้ปฏิบัติตามขาดอาสาสมัครที่จะเข้ามาเป็นทีมงานในคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งบทบาทหรือกระบวนการทำงานของบางส่วนงานเปลี่ยนแปลงไป และมีความเห็นที่ว่า ค่านิยมร่วมชี้วัดได้ยากในตัวบุคคลหรือการปฏิบัติ ต้องใช้เวลานาน

ผลการศึกษานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำระดับต่าง ๆ ควรเพิ่มบทบาทในการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างในเรื่องค่านิยมร่วมอย่างจริงจัง เนื่องด้วยผู้นำจะเป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารและชักนำให้พนักงานเห็นได้อย่างชัดเจน
2. ควรมีกระบวนการสื่อสารทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะส่วนงานต่าง ๆ ควรกำหนดและจัดทำแผนการสื่อสารให้ชัดเจน พร้อมกับเพิ่มผู้สื่อสารที่เป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในเรื่องค่านิยมร่วม มุ่งสร้างความสนใจและกระตุ้นให้มากยิ่งขึ้น
3. มีการประเมินผลเรื่องค่านิยมร่วมที่ชัดเจนในแต่ละปี นอกเหนือจากการรายงานผลการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนงาน ควรสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจากพนักงานหรือคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ผ่านการสัมภาษณ์ และให้มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งเน้นการมีส่วนร่วมทั้งผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ