

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการและการสื่อสารในการดำเนินงานส่งเสริมค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้วิธีวิเคราะห์ทั้งจากเอกสารเผยแพร่ภายใน สื่อต่าง ๆ หนังสือทางวิชาการ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อการนำเสนอผลงานการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1. ความเป็นมาของการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กร ของธนาคารแห่งประเทศไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมร่วม

ส่วนที่ 2. แนวทางการบริหารจัดการ การดำเนินงานส่งเสริมให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 3. แนวทางการสื่อสารในเรื่องค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 4. ผลการศึกษาคำคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการบริหารจัดการค่านิยมร่วม

ส่วนที่ 5. ผลการศึกษาคำคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการสื่อสารค่านิยมร่วม

ส่วนที่ 6. ผลการศึกษาคำคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างในเรื่องค่านิยมร่วมที่นำไปสู่วัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 7. ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานค่านิยมร่วม และข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพงานค่านิยมร่วมของกลุ่มตัวอย่าง

**ส่วนที่ 1 ความเป็นมาของการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงาน
และวัฒนธรรมองค์กร ของธนาคารแห่งประเทศไทย
ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมร่วม**

ช่วงปี พ.ศ. 2540-2544

ในปี พ.ศ. 2540 ในสมัยที่ พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรี และ นายเรวัตร มະระกานนท์ เป็นผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ได้เกิดวิกฤติเศรษฐกิจไทย อันส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินและระบบการเงิน และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

จากนั้นรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลง โดยนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี และนายนายธารินทร์ นิมมานเหมินท์ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และหม่อมราชวงศ์จตุมงคล โสณกุล เป็นผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงการคลังจึงได้มีคำสั่งที่ 376/2540 ลงวันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2540 แต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาและเสนอแนะมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบการเงินของประเทศ (ศปร.) เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบ วิเคราะห์ และวินิจฉัยหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น

เนื้อหาบางส่วนในรายงาน ศปร.ที่เผยแพร่เมื่อปี พ.ศ. 2541 มีใจความว่า “วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 นับได้ว่ามีความร้ายแรงที่สุดครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจของประเทศไทย ต้นเหตุของวิกฤตในครั้งนี้แตกต่างจากครั้งก่อน ๆ ตรงที่มีสาเหตุมาจากภายในประเทศทั้งสิ้น” (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2541)

ในรายงาน ที่ได้มีการสรุปรายละเอียดเกี่ยวกับจุดพลาดด้านนโยบายการเงินของไทย คือ การปกป้องค่าเงินบาทเมื่อเดือนกรกฎาคม 2539 ถึงเดือนกรกฎาคม 2540 นโยบายอัตราแลกเปลี่ยนของไทยก่อนเดือนพฤษภาคม 2540 บทบาทของบุคคลต่าง ๆ ในการรักษาค่าเงินบาท การให้ความช่วยเหลือธนาคารพาณิชย์และผลกระทบระบบการเงิน กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงินรวมทั้งได้ชี้จุดอ่อนของโครงสร้างและการบริหารของธนาคารแห่งประเทศไทย และมีข้อเสนอของ ศปร. ในเรื่องโครงสร้างการบริหารระบบการเงินไว้ด้วย

วิกฤติทางเศรษฐกิจดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ศรัทธาของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะธนาคารกลาง ดังนั้น กระทรวงการคลัง ในสมัยรัฐบาลชุดต่อมาคือ นายชวน หลีกภัย และนายธารินทร์ นิมมานเหมินท์ พยายามที่จะปรับปรุงแก้ไขประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยให้ดีขึ้น จึงได้จัดตั้ง

คณะที่ปรึกษาการปรับปรุงโครงสร้างธนาคารแห่งประเทศไทย และคณะทำงานพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากธนาคารกลางประเทศต่าง ๆ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ สวิสเซอร์แลนด์ และญี่ปุ่น เป็นต้น โดยมีช่วงระยะเวลาการทำงานระหว่างเดือนมิถุนายน 2541-กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2542 รวมเป็นระยะเวลาประมาณ 7 เดือน

ผลจากการประชุมของคณะผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว ได้มีการเสนอรายงานการศึกษาเรื่อง “สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับมาตรการ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของธนาคารแห่งประเทศไทยในอนาคต เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างธนาคารแห่งประเทศไทย ให้มีความทันสมัย และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากนั้น หม่อมราชวงศ์จตุมงคล โสณกุล ผู้ว่าการคนใหม่ที่รับตำแหน่งต่อจากนาย เริงชัย มะระกานนท์ ได้ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กรอย่างจริงจัง ตลอดระยะเวลา 3 ปี แห่งการดำรงตำแหน่ง วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2541 ถึงวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2544 โดยเริ่มอย่างจริงจัง ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2542 (บันทึกฝ่ายพัฒนาองค์กร, ธปท., 2549) โดยมีการนัดประชุมกับคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญจากธนาคารกลางชั้นนำของโลก และประชุมหารือกับหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในเวลานั้นคือ ประธานสมาคมธนาคารไทย (นายบัณฑิต ล่ำซำ) ประธานสมาคมเงินทุนไทย (นายบัณฑิต ดันติวิท) และผู้จัดการทุนรักษาระดับอัตราแลกเปลี่ยน (นางธัญญา ศิริเวทิน)

ผลสรุปของการประชุมที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง แนวทางการปรับปรุงองค์กรของธนาคารแห่งประเทศไทยในครั้งนี้ เน้นการปรับโครงสร้างองค์กร และปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีทำงานทั้งภายในและระหว่างส่วนงาน เป็นหลัก และประเด็นอื่น ๆ เช่น พัฒนาคุณภาพบุคลากรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น และแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความทันสมัย

ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ตระหนักว่า ธปท. จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ โดยต้องปรับปรุงบทบาทหน้าที่ โครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยกระดับความสามารถของงานที่รับผิดชอบในฐานะธนาคารกลาง เพื่อคุณภาพลักษณะและชื่อเสียงของธนาคารกลับมา ธปท. ในอนาคตจะต้องเป็นธนาคารกลางที่พร้อมปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา

เพื่อให้การปรับองค์กรมีประสิทธิภาพ ธนาคารจึงได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาที่มีความชำนาญและได้รับการยอมรับในระดับโลกให้เข้ามาให้คำปรึกษา และดำเนินการปรับองค์กรส่วนที่จำเป็นเร่งด่วนร่วมกับทีมงานภายในจาก ธปท. เอง โดยได้ว่าจ้างบริษัท เอทีเคาร์เนย์ (AT Kearney) ให้ทำหน้าที่นี้ และเริ่มปรับองค์กรอย่างเต็มรูปแบบในช่วงต้นเดือนมีนาคม 2542 โดยมีผู้อำนวยการ

โครงการ คือ จอห์น ไมน์โฮลด์ (John Meinhold) เป็นหัวหน้าทีม และมีที่ปรึกษาโครงการ 3 คน คือ นางธัญญา ศิริเวทิน นายเชษฐา วี เจริญพิทักษ์ และนายจิตติพันธ์ สุขกิจ พร้อมกันนี้ ยังมีนางนพมาศ มโนลีหกุล ผู้อำนวยการอาวุโส สำนักงานโครงการปรับองค์กร ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานโครงการ และร่วมกันสรรหาเจ้าหน้าที่ ธปท. มาร่วมทีมงานในการรื้อปรับองค์กร ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของธนาคาร และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาของคนภายนอกและต่างประเทศ

ทั้งนี้ ได้สรุปปัญหาวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นในธนาคารแห่งประเทศไทย มีหลายปัจจัยที่ต้องแก้ไข ดังนี้

1. กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบในหน้าที่ (Accountability) ให้เหมาะสมกับการทำงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละส่วนงาน และมีวัฒนธรรมย่อย ซึ่งเป็นการแบ่งกลุ่มในที่ทำงาน เป็นต้น
2. ลดความเป็นระบบราชการลง โดยไม่ทำงานแบบยึดติดกับระบบเดิม ที่การเลื่อนตำแหน่งอยู่บนพื้นฐานของการให้บริการมากกว่าผลการดำเนินงาน

3. ปรับปรุงการทำงานให้เข้าสู่ระบบคุณธรรมที่ ธปท. ยึดถือ

4. ป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

สำนักงานโครงการปรับองค์กร ที่ทำหน้าที่รื้อปรับองค์กร ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของธนาคาร และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ได้แบ่งงานเป็น 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 กำหนดทิศทางปรับองค์กร (เดือนมีนาคม ถึงเดือนสิงหาคม 2542) เน้นในเรื่องขั้นตอนการวางแผนทิศทางของธนาคารในเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของพนักงาน และกระบวนการทำงานเพื่อกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม กำหนดแนวทางในการปรับปรุงการทำงานของพนักงาน ทั้งรูปแบบของส่วนงานและกระบวนการทำงานเรียงตามลำดับความสำคัญของแนวทางต่าง ๆ และนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการกำกับโครงการปรับองค์กร (Modernization Program Steering Committee) ประกอบด้วย

1. การสำรวจและวิเคราะห์องค์กรในภาพรวม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วม
3. การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ

บริษัทที่ปรึกษา เอ ที คาร์นีย์ AT Kearney (ATK.) และสำนักงานโครงการปรับองค์กร ได้กำหนดแนวทางในการศึกษาเพื่อปรับปรุงองค์กร โดยเริ่มจากการสำรวจปัญหาและความคิดเห็นของบุคคล องค์กร หรือสถาบันภายนอก ที่มีต่อการดำเนินงานของธนาคารแห่งประเทศไทย ในช่วงระหว่างเดือนเมษายน-มิถุนายน พ.ศ. 2542 โดยเน้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ด้านงานหลักของธนาคาร เช่น นโยบายการเงิน นโยบายอัตราแลกเปลี่ยน การกำกับสถาบันการเงิน นโยบาย

สถาบันการเงิน ระบบการชำระเงิน ตลอดจนกระบวนการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์หลัก บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และแนวทางการปรับปรุงองค์กร ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังมีการสำรวจโดยการออกแบบสอบถามให้พนักงานกรอกเพื่อสำรวจปัญหา บรรยากาศในการทำงาน ค่านิยม และพฤติกรรมในการทำงาน

งานในช่วงแรกเน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสารกับชาว ธปท. ทั้งหมดอย่างสม่ำเสมอและเข้าถึง โดยในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2542 ธปท. ได้มีการระดมสมอง ความคิดเห็นของ ผู้บริหารระดับสูง ที่สำนักงานสุรวงศ์ เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของธนาคาร ดังนี้

วัตถุประสงค์หลัก (Core Purpose) “มุ่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางการเงินที่มั่นคง มีเสถียรภาพ เพื่อการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชาชนอย่างต่อเนื่อง”

วิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งสู่การเป็นสถาบันที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ พร้อมปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างฉับไวและทันสมัยการณ์”

ค่านิยมร่วม (Core Values) 5 ประการ และผู้ว่าการได้เพิ่มเติมอีก 1 ประการ คือ การสื่อสารอย่างโปร่งใส จนกลายมาเป็นค่านิยมร่วม 6 ประการ โดย ตัวย่อ OTEACH คือ

- การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication)
- การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency)
- ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Accountability)
- ความรู้ ความสามารถ (Competence)
- ความซื่อสัตย์ เป็นธรรม และมีจุดยืนอันมั่นคง (Honesty, Fairness and Integrity)

ทั้งนี้ ค่านิยมร่วมมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของ ธปท. ต้องส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมหลักที่สำคัญนี้ให้เกิดขึ้น โดย ธปท. คาดหวังว่าพนักงานจะยึดถือและประพฤติปฏิบัติ

ในช่วงเวลาที่มีการปรับเปลี่ยน สำนักงานโครงการปรับองค์กร ได้จัดทำจดหมายข่าว โครงการปรับองค์กรเป็นรายไตรมาส และมีการเผยแพร่ให้กับพนักงานทุกคนทราบ พร้อมกับการสื่อสารผ่านทางระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ผ่านอินทราเน็ตของ ธปท. หรือที่เรียกกันว่า Bank of Thailand-Electromail mail (BOT-mail) เป็นระยะ ๆ

สำหรับการสื่อสารกับสาธารณชนในเรื่อง แนวคิดการปรับโครงสร้างองค์กร ในวันที่ 3 สิงหาคม พ.ศ. 2542 ธปท. ได้ออกข่าว ธปท. ฉบับที่ 40/2542 เรื่อง ความคืบหน้าเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กร ธปท. เพื่อเผยแพร่ให้สาธารณชนได้ทราบถึง วัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ และ

ค่านิยมร่วมของ ธปท. โดยจัดแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน ทั้งนี้ ยังได้นำเผยแพร่ในระบบอินเทอร์เน็ต (Website) ของธนาคารด้วย

ระยะที่ 2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน (เดือนกันยายน 2542 ถึง มกราคม 2543) เป็นช่วงที่นำแนวทางในการปรับปรุงการทำงานมาลงมือปฏิบัติ ในระยะนี้จะมีการดำเนินการลึกลงไปในรายละเอียดในบางส่วนงาน เป็นขั้นตอนการปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงาน เช่น โครงการปรับปรุงองค์กรตามโครงสร้างใหม่ โครงการปรับปรุงระบบการมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ โครงการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อมูลและจัดตั้งสายฐานข้อมูล โครงการริเริ่มปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โครงการจัดตั้งหน่วยงานบริหารโครงการ โครงการศึกษาการกำหนดราคาบริการชำระเงิน

สาระสำคัญของการดำเนินการคือ ในระดับผู้บริหารระดับสูง โดยองค์กรใหม่จะมีรองผู้ว่าการ 3 ตำแหน่ง ในระดับกลุ่มงานหลักของธนาคาร แผนผังโครงสร้างองค์กรที่ปรับปรุงใหม่ จะประกอบด้วยกลุ่มงานหลัก 6 ด้าน ดังนี้ ด้านเสถียรภาพการเงิน ด้านเสถียรภาพสถาบันการเงิน ด้านบริหาร ด้านฟื้นฟูสถาบันการเงิน ด้านวางแผน ด้านกฎหมาย ในระดับสายงาน มีการเปลี่ยนชื่อหน่วยงาน จาก ฝ่าย เป็น สาย และจัดสายงานใหม่ โดยโอนย้ายงานที่เกี่ยวข้องกันมาอยู่ในสายงานเดียวกัน

ระยะที่ 3 รื้อระบบงาน และจัดทำโครงการต่อเนื่องจากระยะที่ 3 (เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2543 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2543) โครงการระยะที่ 3 แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 มีทั้งสิ้น 8 โครงการ เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องมาจากโครงการระยะที่ 2 จำนวน 4 โครงการ ได้แก่ โครงการปรับปรุงระบบการจัดการข้อมูล โครงการริเริ่มปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โครงการหน่วยงานบริหารโครงการ โครงการศึกษาการกำหนดราคาบริการชำระเงิน

ประเภทที่ 2 จะเป็นโครงการการรื้อปรับระบบงาน 4 โครงการ ซึ่งจะดำเนินการใน 4 สายงานก่อน คือ สายกำกับสถาบันการเงิน สายตลาดการเงิน สายเงินฝากและตราสารหนี้ สายออกบัตรธนาคาร

ประเภทที่ 3 คือ โครงการ Planning and Performance Management Process ซึ่งจะศึกษาปรับปรุงเรื่องกระบวนการวางแผนงานและงบประมาณ ตลอดจนการบริหารผลงานภายใต้วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์หลัก และ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators) รวมทั้งกระบวนการสื่อสารภายในสายงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สาระสำคัญของโครงการคือ ปรับปรุงขั้นตอน วิธีการบริหารทุนสำรองของธนาคาร และการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ จัดหาระบบ Treasury Dealing System และปรับปรุงห้อง

ค่าเงินให้ทันสมัยยิ่งขึ้น สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานกับองค์กรภายนอก มีการจัดตั้งหน่วยงานกลางระหว่างสายกำกับสถาบันการเงิน สายนโยบายการเงิน และสายตลาดการเงิน เพื่อพิจารณาคำขออนุญาต และติดตามธุรกรรมการเงินของสถาบันการเงินที่ธนาคารมีอำนาจดูแลตามกฎหมาย นอกจากนี้ ยังได้ปรับโครงสร้างของงานบริหารบุคคล โดยสายงานมีการคัดเลือกบุคลากร ฝึกอบรม และหมุนเวียนงาน เพื่อรองรับโครงสร้างใหม่ดังกล่าว มีการปรับปรุงวิธีการตรวจสอบเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของธนาคารเพื่อการชำระหนี้ระหว่างประเทศจากเดิมที่เน้นการตรวจสอบฐานะและการดำเนินงานโดยทั่วไป ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายต่าง ๆ มาเป็นการตรวจสอบระบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงิน โดยเน้นการตรวจสอบความเสี่ยง 5 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านบริหารการเงินและธุรกรรมต่างประเทศ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และการควบคุมภายใน และความเสี่ยงด้านการบริหารสภาพคล่อง ซึ่งการตรวจสอบแบบใหม่เน้นภาพรวมของระบบการบริหารงานของสถาบันการเงิน ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนที่เป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า เพื่อเตรียมแก้ไขปัญหาด้านเหตุการณ์ และเพื่อให้สถาบันการเงินมีระบบการบริหารที่ทำให้เกิดความแข็งแกร่ง และสามารถรองรับความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต นอกจากนี้ ยังได้ปรับปรุงงานของสายออกบัตรธนาคาร โดยให้มีการจัดหา นำออกใช้และบริหารงานธนบัตรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีปริมาณหมุนเวียนเพียงพอเหมาะสมกับความต้องการของระบบเศรษฐกิจ เพื่อให้มีความเชื่อมั่นในระบบเงินตรา โดย ธปท.ได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้รวดเร็ว มีโครงการรวมฐานข้อมูลระบบตราสารหนี้ งานเชื่อมโยงระบบงานเงินฝากต่างจังหวัดกับผู้แทนธนาคาร ทั้งนี้ ได้ปรับปรุงการสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่เป็นทางการต่าง ๆ และการประชุม โดยปรับปรุงทั้งในด้านเนื้อหา รูปแบบ ความถี่ วัตถุประสงค์ และข้อมูลเชิงปริมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจ จัดให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลและทักษะพื้นฐานทางเทคนิคของพนักงานภายในสายงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

ระยะที่ 4 เป็นระยะที่ดำเนินการโครงการต่อเนื่องจากระยะที่ 3 (เดือนมีนาคม พ.ศ. 2544 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2544)

สาระสำคัญของการดำเนินโครงการนี้ คือ ธปท. จัดการประกวดโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานและส่งเสริมค่านิยมร่วมของ และมีการแจกรางวัล OTEACH Award รางวัล Leadership Award และ รางวัลโครงการนวัตกรรมและการปรับปรุงการทำงานดีเด่น เป็นครั้งแรก

ในช่วงดังกล่าวคือ ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2543 นางนพมาศ มโนลิหกุล ในฐานะผู้อำนวยการสำนักงานโครงการปรับองค์กร ได้ส่งข้อมูลข่าวสารด้านการปรับโครงสร้างองค์กร การ

ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ผ่านระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ BOT-mail ที่ชื่อว่า ชาวจากสำนักงานโครงการปรับองค์กร เพื่อเผยแพร่ให้กับพนักงานได้ทราบ ความคืบหน้า พร้อมตอบข้อคิดเห็นที่ได้รับจากพนักงานด้วย สำหรับการเผยแพร่ได้จัดทำอย่างต่อเนื่องจนจบโครงการ ในช่วงปี 2544

ช่วงปี พ.ศ. 2544-2549

ต่อมา ในวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2544 หม่อมราชวงศ์ปรีดิยาธร เทวกุล ได้รับโปรดเกล้าฯ เป็น ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย คนที่ 17 ต่อจาก ม.ร.ว.จตุมงคล โสณกุล และได้ดำเนินการต่อในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรซึ่งส่วนใหญ่เสร็จแล้ว เหลือเพียงบางฝ่าย เช่น สายตรวจสอบกิจการภายใน สายเทคโนโลยีสารสนเทศ และสายทรัพยากรบุคคล

ในช่วงนั้น ม.ร.ว.ปรีดิยาธร เทวกุล ได้นำเรื่อง ธรรมาภิบาล มาปลูกฝังให้กับพนักงาน โดยมีการปรับใช้ร่วมกับค่านิยมองค์กรที่มีอยู่ ให้เป็นสำนึกที่ดีในการทำงาน โดยสื่อสารให้กับผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนได้ทราบ เป็นแนวนโยบาย จัดรายการคุยกันสบายสบายกับผู้ว่าการ เพื่อเน้นเนื้อหาด้านธรรมาภิบาล และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น โปสเตอร์ BOT-mail เผยแพร่ให้กับพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยได้ทราบด้วย โดยที่เนื้อหาของธรรมาภิบาลที่นำมาผนวกเข้าไว้กับค่านิยมร่วม เป็นดังนี้

สำนึกที่ดี	ค่านิยมร่วม
- มีประสิทธิภาพและ	- การทำงานเป็นทีม
- ไม่สิ้นเปลือง	- ประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน
	- ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
	- ความรู้ความสามารถ
- ไม่ให้เกิดความเสียหาย	- ความซื่อสัตย์และมีจุดยืนอันมั่นคง
- โปร่งใส / ชี้แจงได้	- การสื่อสารอย่างเปิดเผย
	- การทำงานเป็นทีม
	- ความรู้ความสามารถ
- เป็นธรรม	- การสื่อสารอย่างเปิดเผย
	- ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
	- การไม่เอาเปรียบผู้อื่น และไม่เอาเปรียบองค์กรไม่เปิดเผย

โดยหลักธรรมาภิบาลที่ ม.ร.ว.ปรีดิยาธร เทวกุล ได้นำมาสื่อสารให้กับพนักงาน จัดแบ่งเป็นหมวดหมู่ในด้านความเป็นธรรมได้ 3 กลุ่ม คือ

1. ความเป็นธรรมต่อพนักงาน
 - 1.1 ผลตอบแทนที่เหมาะสม
 - 1.2 สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี
 - 1.3 โอกาสทำงานตามความสามารถ
 - 1.4 การให้การยอมรับ
2. ความเป็นธรรมต่อองค์กร

การทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถ
3. ความเป็นธรรมต่อสังคมและประเทศชาติ

การทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ เหนือผลประโยชน์ของตนและองค์กร

ช่วงปี พ.ศ. 2549-ปัจจุบัน

ในวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ดร.ธาริษา วัฒนเกส ได้รับโปรดเกล้าฯ เป็นผู้ว่าการ ธนาคารแห่งประเทศไทย คนที่ 18 ต่อจาก ม.ร.ว.ปรีดิยาธร เทวกุล และได้มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ ในกรอบระยะเวลา 5 ปี (2550-2554) โดยมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมใหม่ ดังนี้ (บันทึก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ธปท., 2550)

พันธกิจ (Mission)

มุ่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางการเงินที่มั่นคง มีเสถียรภาพ เพื่อการเติบโต ทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชาชนอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่มองการณ์ไกล พนักงานมีความสามารถสูง และอุทิศตนเพื่อดูแล เศรษฐกิจให้ผ่านพ้นความผันผวนได้อย่างราบรื่น

ค่านิยมร่วม (Values) PI-WADH

- กระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความรู้ใหม่ (Proactive to Change with Passion to Learn)
- ซื่อตรงต่อหน้าที่ และยืนหยัดในความถูกต้อง (Integrity)
- เต็มใจรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิด และพร้อมรับผิดรับชอบร่วมกัน (Willing to Share)

- สื่อความสัมฤทธิ์ผล (Ability to Communicate)
- อุทิศตนเพื่องาน (Dedication)
- ไม่วางตัวเหนือผู้อื่น (Humility)

โดยค่านิยมร่วมใหม่ PI-WADH มีความแตกต่างกับ ค่านิยมร่วมเดิม O-TEACH ใน 3 ประเด็นหลัก คือ

1. ให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความรู้ใหม่ ซึ่งปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์และสิ่งต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
2. ให้พนักงานมีความเต็มใจรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และพร้อมรับผิดชอบร่วมกัน
3. ให้พนักงานอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่วางตัวเหนือผู้อื่น

สรุปในภาพรวมความเป็นมาของการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารแห่งประเทศไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมร่วมนั้น ได้มีการเตรียมการวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน ในด้านต่าง ๆ โดยมีการสื่อสารกับสาธารณชน ผ่านการแถลงข่าว ออกประกาศ “ข่าวธนาคารแห่งประเทศไทย” ฉบับที่ 40/2542 เรื่อง ความคืบหน้าเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กร ธปท. เพื่อเผยแพร่ให้สาธารณชนได้ทราบถึง วัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมของ ธปท.

ทั้งนี้ ผู้ว่าการในแต่ละสมัย เป็นผู้มีบทบาทในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยในปี พ.ศ. 2540 ผู้ว่าการ ม.ร.ว.จตุมงคล โสณกุล ได้ริเริ่มการปรับองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาของคนภายนอกและต่างประเทศ ต่อมา ในปี พ.ศ. 2543 ในสมัยของผู้ว่าการ ม.ร.ว.ปรีดิยาธร เทวกุล ได้ดำเนินการต่อในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กร ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรแบบกะทัดรัด มีการจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะแบนราบมากขึ้น พร้อมทั้งนำเรื่องธรรมาภิบาลมาปลูกฝังให้กับพนักงาน โดยมีการปรับใช้ร่วมกับค่านิยมองค์กรที่มีอยู่ให้เป็นสำนึกที่ดีในการทำงาน และในช่วงต่อมา ผู้ว่าการ ดร.ธาริษา วัฒนเกส ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ของ ธปท.ใหม่ ในกรอบระยะเวลา 5 ปี พ.ศ. 2550-2554 โดยมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วม ที่มีการปรับปรุงใหม่ พร้อมแนวทางการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการ การดำเนินงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วม ของธนาคารแห่งประเทศไทย

การศึกษาในเรื่องแนวทางการบริหารจัดการ และการดำเนินงานส่งเสริมให้พนักงาน มีการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของ ธปท. พบว่า มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เป็น ขั้นตอน และวิธีการที่ชัดเจน โดยผู้ศึกษาจัดแบ่งเป็น 2 ช่วง ตามระยะเวลา ดังนี้

ระยะที่ 1 การบริหารจัดการ ในช่วงปี 2542-2550 (O-TEACH)

ในช่วงปี 2542-2550 มีแนวทางการบริหารจัดการค่านิยมร่วม แบ่งเป็น

1. เมื่อ ธปท. ได้กำหนดวัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วม ขึ้นมาแล้ว ได้มีการประชุมหัวหน้าส่วนงาน มีการกำหนดให้เป็นกลยุทธ์ของ ธปท. เป็นนโยบายที่ทุกส่วนงานจะต้องปฏิบัติ และทำการถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ให้กับหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ รวมทั้งให้มีการถ่ายทอดให้กับพนักงานภายในส่วนงานเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน

2. มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยใช้หัวข้อค่านิยมร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีวิธีการ 7 ขั้นตอน คือ

- 2.1 ทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2.2 กำหนดผลงานที่คาดหวังจากส่วนงาน
- 2.3 กำหนดผลงานที่คาดหวังรายบุคคล
- 2.4 นำผลที่คาดหวังมากำหนดเป็นผลการปฏิบัติงานที่จะได้รับการประเมิน
- 2.5 กำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน
- 2.6 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 2.7 กำหนดวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

3. การฝึกอบรมทักษะด้านการบริหาร โดยมีการกำหนดและริเริ่มหลักสูตร การฝึกอบรมทักษะด้านการบริหารที่เป็นประโยชน์สนับสนุนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมการพัฒนาด้านพฤติกรรม แบ่งเป็นหลักสูตรบังคับที่พนักงานต้องผ่าน/เข้ารับการอบรม และหลักสูตรแนะนำ ที่พนักงานได้รับการเสนอชื่อจากส่วนงานเพื่อเข้ารับการอบรม ที่จัดโดยสถาบันฝึกอบรม

แนวทางการกำหนดเนื้อหาที่ใช้ในแต่ละหลักสูตร จะมีการสอดแทรกสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลัก วิทยาศาสตร์ และค่านิยมร่วมของธนาคาร เข้าไว้ในหลักสูตรทักษะด้านการบริหาร พร้อมจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละระดับชั้น โดยกำหนดเนื้อหาหลักสูตรและระยะเวลาเช่น 1 วัน หรือ 2 วัน หรือ 1 สัปดาห์ พร้อมทั้งแผนเวลาการฝึกอบรมที่ชัดเจนของพนักงาน (ปีละไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตร)

4. โครงการส่งเสริมการยอมรับ โดยนำเสนอกิจกรรมการแสดงการยอมรับที่เหมาะสมอันจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในหมู่พนักงานพร้อมริเริ่มการนำกิจกรรมดังกล่าวมาปฏิบัติ เช่น โครงการให้การยอมรับและยกย่องชมเชยพนักงาน (Recognition Program) โดยมีการจัดกิจกรรมรูปแบบเป็นทางการ เช่น คัดเลือกพนักงานเพื่อรับรางวัลผู้นำดีเด่น พฤติกรรมดีเด่น และนวัตกรรมการปรับปรุงการทำงานดีเด่น ประจำปี และมอบรางวัลดังกล่าวในงานวันพนักงาน มุ่งเน้นการส่งเสริมการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการ เช่น ส่งเสริมให้แสดงความชื่นชมกันและกันอย่างเปิดเผย หัวหน้าชมเชยลูกน้องในแต่ละโอกาส การเข้าไปในเว็บไซต์ intranet ของโครงการยกย่องชมเชย ชื่อว่า คนดีของ ธปท.

5. โครงการผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (Culture Change Custodian Program)

5.1 จัดตั้ง คณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ของแต่ละส่วนงาน โดยมีหน้าที่ต่าง ๆ คือ ร่วมกับคณะผู้บริหารในสายงานกำหนดแผนส่งเสริมค่านิยมร่วมภายในส่วนงาน กำกับ ดูแล และดำเนินการให้มีการดำเนินการตามที่กำหนด รายงานผลการดำเนินการต่อฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อนำเสนอ ธปท. ต่อไป และประสานงานกับ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการรายงานผลการดำเนินการ ตลอดจนร่วมกันกำหนดแนวทางส่งเสริมค่านิยมร่วม ของ ธปท.

5.2 ในการดำเนินงาน ผสว. ให้แต่ละส่วนงานจัดทำงบประมาณประจำปีสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมค่านิยมร่วมของส่วนงาน ตามจำนวนอัตรากำลังของสายงาน ในอัตรา 500 บาท ต่อคน ต่อปี

5.3 สำนักงานโครงการปรับองค์กรจัดการประชุมหรือเพื่อแนะนำโครงการ ชี้แจง บทบาท ความรับผิดชอบและเพื่อโน้มน้าวทัศนคติ ผสว.

5.4 ให้ ผสว. แต่ละสายส่งแผนรายละเอียดการดำเนินงานกิจกรรม ผสว. ปีละ 2 ครั้ง (ทุก 6 เดือน)

5.5 ผสว. รายงานความคืบหน้ากิจกรรม และแบ่งปันประสบการณ์

5.6 มีการประเมินผลคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) โดยจะได้รับข้อมูลย้อนกลับในเรื่องการดำเนินการปรับปรุงกิจกรรมเป็นระยะ ๆ

5.7 ประเมินผลการดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรโดยการ
สำรวจความเห็นทั้งในระดับสายงานและระดับ ฐานการ

สำหรับการกำหนดกิจกรรมในการส่งเสริมค่านิยมร่วม (O-TEACH) ตามเอกสารใน
คู่มือพฤติกรรมอันพึงประสงค์ มีดังนี้

การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication)

- การจัดประชุมทีมประจำสัปดาห์
- สรุปสาระ หรือเวียนบันทึกการประชุมที่สำคัญเพื่อทราบ
- จัดที่นั่งเป็นทีม
- จัดทำจดหมายข่าว หรือ E-mail หรือสื่ออื่น ๆ เพื่อเผยแพร่แลกเปลี่ยนข่าวสาร
- จดหมายข่าวจากผู้บริหารระดับสูง
- รับฟังความเห็นผ่านกล่องรับความคิดเห็น
- ประเมินผลตนเอง และเพื่อนร่วมงาน โดยใช้การประเมิน 360 องศา
- ผู้บริหารใช้นโยบายเปิดประตู และเดินทักทายผู้ใต้บังคับบัญชาขณะทำงาน

การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

- จัดมุมกาแฟ
- จัดกิจกรรมสังสรรค์ประจำเดือน เช่น ร่วมรับประทานอาหาร / เค้กวันเกิด
- จัดกิจกรรมสังสรรค์นอกที่ทำงาน เช่น Social night หรือไปเที่ยว ทำบุญ
- จัดให้มีข้อตกลงร่วมกันภายในทีม
- จัดแข่งขันกีฬาภายในของสายงาน
- ให้รางวัลเพื่อยกย่องผู้มีคุณลักษณะเป็นแบบอย่างด้านใดด้านหนึ่ง
- จัดระบบสอนงานแบบตัวต่อตัว
- จัดมอบรางวัลการทำงานเป็นทีมดีเด่น
- ฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม

การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและไม่สิ้นเปลือง (Efficiency and Economy)

- ประเมินเพื่อนร่วมงานเดือนละครั้ง
- มอบหมายผู้รับผิดชอบหลักและรอง สำหรับงานสำคัญ
- ดำเนินกิจกรรม 3 ส หรือ 5 ส เป็นระยะ ๆ
- กวดขันการปฏิบัติตามหลัก 10 ประการของการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

หลัก 10 ประการของการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

1. จัดประชุมเพื่อตัดสินใจร่วมกันหรือเพื่อให้มีการสื่อสารโดยตรง
2. ผู้เข้าร่วมประชุมควรได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจได้
3. แจ้งวาระการประชุมล่วงหน้าทุกครั้ง และก่อนเข้าประชุมควรศึกษา และเตรียม

ข้อมูลให้พร้อม

4. เริ่มประชุม และเลิกประชุม ตรงเวลา
5. จัดให้มีผู้ทำหน้าที่ควบคุมเวลาในการประชุม
6. ประธานควรดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ
7. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างสุภาพ และสร้างสรรค์
8. ควรกล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อให้การตัดสินใจที่ดี
9. ผู้เข้าร่วมประชุมควรแสดงการยอมรับต่อมติการประชุมอย่างชัดเจน
10. จดบันทึกการประชุมทุกครั้ง เพื่อส่งให้ผู้เข้าประชุมดำเนินการโดยเร็ว

ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Accountability)

- มอบหมายความรับผิดชอบหลักให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสำหรับแต่ละชิ้นงาน
- สื่อสาร Key Performance Indicators (KPI) ของส่วนงานเพื่อทราบและใช้ในการ

การตรวจงาน

- สื่อสารขอบเขตงานของส่วนงานตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ความรู้ความสามารถ (Competence)

- ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความต้องการฝึกอบรมร่วมกับผู้บังคับบัญชา
- ให้โอกาสสมาชิกทีมงานเป็นผู้นำในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และนำเสนอผลงาน
- จัดมุมหนังสือ
- จัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Sharing) ด้วยการเล่าเรื่องที่น่าสนใจ

หรือลงในแฟ้มเก็บข้อมูลสาธารณะ (Public Folder)

- จัดระบบเอกสาร และแหล่งความรู้กลางที่ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้าถึงได้

ความซื่อสัตย์ เป็นธรรม และมีเจตยีนอันมั่นคง (Honesty Fairness and Integrity)

- ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา
- ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่ออนาคต อย่างเป็นธรรม
- ให้ความยกย่องแก่บุคคลเจ้าของความคิดที่ดี
- ยอมรับความผิดพลาด
- ส่งเสริมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม

ระยะที่ 2 การบริหารจัดการ ในช่วงปี 2550-2554 (PI-WADH)

ในช่วงปี พ.ศ. 2550-2554 มีแนวทางการบริหารจัดการค่านิยมร่วม ภายใต้การดำเนินงานของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ต่อเนื่องจากเดิม และมีการกำหนดแผนงานที่ชัดเจนมากขึ้น โดยใช้ค่านิยมร่วม PI-WADH หรือที่เรียกว่า “พิวัต” ในองค์กร ธปท. เป็นหลักประพฤติปฏิบัติให้กับพนักงาน ซึ่งได้จัดแบ่งเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. การดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบในการกำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางจากจัดกิจกรรม “พิวัต” การประชาสัมพันธ์ การให้คำแนะนำแก่ส่วนงาน การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมบางส่วน และการจัดทำระบบบริหารงานบุคคล เพื่อส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมร่วม

1.1 การทำประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อย้ำเตือนให้พนักงานเข้าใจ จดจำ และปฏิบัติตาม ได้แก่ จัดทำป้าย “พิวัต” ติดตั้งในอาคารทั้งที่สำนักงานใหญ่และภูมิภาคให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน จัดทำปฏิทินประจำปี 2550 ชนิดตั้งโต๊ะและพกพา จัดทำอีเมล “เพื่อนบอกเพื่อน” และ “ก้าวสู่พิวัต” จัดทำบทความเผยแพร่ในวารสารภายในธนาคาร ชื่อว่า วารสารพระสยาม เป็นวารสารที่จัดพิมพ์สีสี่ จำนวน 64 หน้า และเผยแพร่ภายใน ธปท. 2 เดือนต่อฉบับ การจัดกิจกรรมพิเศษ รวมถึงการสอดแทรกค่านิยมร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม งานวันพนักงาน กีฬาและสันทนาการ เป็นต้น

1.2 การจัดทำนิยามความหมาย คุณลักษณะและพฤติกรรมพึงประสงค์ของค่านิยมร่วมในแต่ละตัว เพื่อให้พนักงานเข้าใจความหมายได้ถูกต้องตรงกัน และสามารถประพฤติปฏิบัติได้ตรงวัตถุประสงค์ของธนาคาร ซึ่งคุณลักษณะนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะนำไปใช้เป็นปัจจัยในระบบบริหารงานบุคคลที่กำลังพัฒนาต่อไป

1.3 การจัดทำคู่มือตัวอย่างกิจกรรม พร้อมคำอธิบายง่าย ๆ ซึ่งรวบรวมมาจากการจัดทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) และนำเสนอเผยแพร่ในเว็บเพจ (Webpage) ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ส่วนงานสามารถเลือกใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนกิจกรรม หรือส่วนงานจะไปประยุกต์เพิ่มเติมก็ได้

1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลพัฒนาปรับปรุงระบบงานบริหารบุคคล โดยนำค่านิยมร่วมเป็นปัจจัยเสริมในการประเมิน ซึ่งถือว่าเป็นมาตรการจูงใจเชิงบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมร่วมใหม่ ได้แก่ การประเมินพนักงาน การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเริ่มใช้ในปี พ.ศ. 2551

2. การดำเนินการโดยส่วนงาน เนื่องจากส่วนงานเป็นผู้ดูแลใกล้ชิดพนักงาน ทราบจุดแข็งหรือจุดที่ควรพัฒนา จึงได้มอบหมายให้ส่วนงานเป็นผู้วางแผนกิจกรรมที่เหมาะสมกับส่วนงานตามหลักเกณฑ์ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกำหนด

2.1 ส่วนงานจัดประชุม/สัมมนาหรือสำรวจเพื่อวางแผนว่า พนักงานในส่วนงานควรได้รับการพัฒนาปลูกฝัง “พื้ด” ตัวใดเป็นลำดับแรก อาจจะกำหนดปีละ 1-2 ข้อ หรือทำทุกข้อพร้อมกันก็ได้ตามความเหมาะสม โดยตั้งเป้าหมายว่าจะต้องผลักดันค่านิยมร่วม “พื้ด” ให้ครบทั้ง 6 ข้อภายในปี พ.ศ. 2554

2.2 ส่วนงานจัดทำแผนจัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังค่านิยมร่วม และผลลัพธ์ที่คาดหวังจะได้รับจากกิจกรรมนั้น โดยกระบวนการจัดทำแผนนั้น ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมคิดและสื่อสารให้ทุกคนรับทราบ

2.3 หัวหน้าส่วนงานแต่งตั้งคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) เป็นผู้สนับสนุนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมร่วม เพราะ ผสว. เป็นชายงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่รู้จักคุ้นเคย รวมทั้งช่วยปฏิบัติงานฝากต่าง ๆ ส่วนหัวหน้าคณะจะเป็นระดับใดให้พิจารณาตามความเหมาะสม หากเป็นระดับผู้อำนวยการขึ้นไปจะได้รับความร่วมมือง่ายขึ้น รวมทั้งหมุนเวียนพนักงานมาทำหน้าที่ ผสว. ด้วย

2.4 ให้หัวหน้าส่วนงานเสนอแผนงานกิจกรรมพร้อมงบประมาณค่าใช้จ่าย ให้กับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแบบฟอร์มที่กำหนด จากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะโอนงบดูแลคืนให้ส่วนงาน เพื่อให้หัวหน้าส่วนงานเป็นผู้อนุมัติค่าใช้จ่ายตามแผนงาน ทั้งนี้ วงเงินงบประมาณที่ขอ จะต้องไม่เกินจำนวนอัตรากำลังของส่วนงานคูณ 500 บาท

2.5 ให้ส่วนงานรายงานผลการจัดกิจกรรมทุกรอบครึ่งปีต่อหัวหน้าสายงาน เพื่อจูงใจหัวหน้าส่วนงานให้ความสำคัญต่อการดูแลพนักงานให้ปฏิบัติตามค่านิยมร่วมและสำเนารายงานผลการจัดกิจกรรมให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อประเมินผลภาพรวมเสนอ รพท. และใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงแนวทางดำเนินการให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

3. งบประมาณในการส่งเสริมค่านิยมร่วม

งบประมาณสำหรับแผนงานส่งเสริมค่านิยมร่วมใหม่ ที่เป็นงบดูแลโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล (งบกลาง) ประมาณ 550,000.-บาท สำหรับใช้ในการจัดกิจกรรมกลาง เช่น การประชุมชี้แจง สัมมนา ผสว. เป็นต้น ส่วนงบประมาณตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมร่วมที่ดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น ค่าทำป้ายประชาสัมพันธ์ ปฏิทินฝ่ายวางแผนได้จัดสรรตั้งเป็นงบประจำของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

สำหรับงบประมาณของส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว ให้หัวหน้าส่วนงานเป็นผู้อนุมัติค่าใช้จ่ายตามแผนงานได้เอง ทั้งนี้ วงเงินงบประมาณที่ขอ จะไม่เกินจำนวนอัตรากำลังของส่วนงานคุณ 500 บาท

4. การประเมินผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมร่วม

4.1 ส่วนงานรายงานผลการจัดกิจกรรม การวัดความสำเร็จเบื้องต้นของกิจกรรมต่าง ๆ และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงทุกรอบครึ่งปีหลังจากดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จ ไม่เกิน 1 เดือน เสนอต่อหัวหน้าสายงาน เพื่อแจ้งให้หัวหน้าส่วนงานให้ความสำคัญต่อการดูแลพนักงานให้ปฏิบัติตามค่านิยมร่วมพิวัต และส่วนงานสำเนา รายงานผลการจัดกิจกรรมให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบ เพื่อประเมินผลภาพรวมเสนอ ธปท. และใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประเมินผลการใช้ระบบบริหารงานบุคคลใหม่ เสนอต่อ ธปท. ทราบ และดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5. ตัวอย่างกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมร่วม “พิวัต”

จากการหารือร่วมกันของธนาคาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ของส่วนงานต่าง ๆ ได้มีการกำหนดกิจกรรมที่จะส่งเสริมและสนับสนุนค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นกับส่วนงานต่าง ๆ โดยการนำไปใช้ให้เห็นผลในทางปฏิบัติได้ (ตัวอย่างกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมร่วม, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ธปท. 2550) ดังนี้

กระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความรู้ใหม่ (Proactive to change with passion to learn)

- การฝึกงานระยะสั้น โดยมอบหมายงานหรือเรียนรู้งานในทีมต่าง ๆ เพื่อพัฒนา
- เพิ่มพูนความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง
- หมุนเวียนงาน (Rotation) ปรับกระบวนการทำงาน (Re-engineering process)

รวมทั้งการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job training)

- ฝึกงานภายในองค์กร / ฝึกงานภายนอกองค์กร
- สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอก
- ระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน
- จัดตั้งคณะทำงานส่งเสริมให้พนักงานคิดงานใหม่ ๆ
- สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน / ทำกิจกรรมสำนักงานน้อย (5 ส)
- การจัดระบบเอกสารที่ดี
- ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (e-Learning/Knowledge Sharing/

- Lesson Learned / Self-Learning)
- ออมรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน / ทัศนศึกษา
- จัดตั้งศูนย์รวมองค์ความรู้ (คลังสมอง) ภายในส่วนงาน
- สร้าง Website ส่วนงานเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ
- ร่วมมือกับทางมหาวิทยาลัยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ทางด้านวิชาการ/
- มอบหมายการอ่าน จัดทำองค์ความรู้ นำมาถ่ายทอด จัดให้มีการบรรยายพิเศษ

หรือการจัดค่ายเรียนรู้

- การระดมสมองเพื่อบรรลุภารกิจ
- เผยแพร่ความรู้ผ่าน เสียงตามสาย, อีเมล, แผ่นพับ
- จัดประกวดนวัตกรรม หรือปรับปรุงงาน ภายในส่วนงาน

ชื่อตรงต่อหน้าที่ และยืนหยัดในความถูกต้อง (Integrity)

- ส่งเสริมจรรยาบรรณพนักงาน
- ศึกษาและปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงาน / คู่มือพนักงาน
- ปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาล
- สร้างระบบคุณธรรมในส่วนงาน เช่น การพิจารณาการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง
- หัวหน้าเป็นแบบอย่าง (Role Model)
- มอบหมายงานด้วยความยุติธรรม
- ประเมิน 360 องศา
- การพัฒนาทีมงาน
- กล้าเสนอแนะความเห็น / กล้าตัดสินใจบนหลักการที่ถูกต้อง
- บันทึกการมาปฏิบัติงานตรงความเป็นจริง
- ศึกษาพระบรมราโชวาท-พระราชดำรัสเกี่ยวกับความซื่อตรง ความซื่อสัตย์สุจริต/

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

- ศึกษาธรรมาภิบาล
- คติธรรม-ปฏิบัติธรรม
- ศึกษากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
- ศึกษากรณี คนดี ๑ปท.-Role Model
- ผู้บริหารในดวงใจ / ผู้นำแห่งอนาคต
- เชิญบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีมาแล้ว ประสพการณ์ชีวิตและวิธีทำงาน
- บทเรียนรู้จากภาพยนตร์

- ศึกษางานให้รู้จริง / มีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง
- ประกวดเขียนบทกลอน คำขวัญ บทความ คนดี ๖ปท.
- ยกย่องชมเชยคนดี / ค้นหา Role Model ของส่วนงาน / ประกาศเกียรติคุณ / พนักงานในดวงใจ / พนักงานดีเด่น ประจำเดือน / เลือสามารถประจำส่วนงาน / แข่งขันการทำความดี ให้เต็มสะสม (ความดี Mileages) / จัดทำห้องเกียรติยศ-จัดทำแฟ้มประวัติคนดี ลง web คนดี ๖ปท.
- ใช้เลย เราตรงต่อเวลา / ยกย่องชมเชย คนตรงเวลา ในการประชุม มาทำงาน ส่งงาน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ

- ส่งเสริมจริยธรรม / อบรมพึงธรรม-ปฏิบัติธรรม / ของหายได้คืน
- หัวหน้าเป็น Role Model มีคุณธรรม
- ส่งเสริมคนดี / ให้กำลังใจเพื่อน / ชื่นชมลูกน้อง
- ครอบครัวสุขสันต์ / เราไม่เล่นการพนัน / ไม่ก่อหนี้สิน โดยไม่จำเป็น
- คนดีสร้างได้ / ส่งเสริมการกล้ารับผิดชอบ / เปิดโอกาสให้แสดงออก / สร้าง

สถานการณ์จำลอง

เต็มใจรับฟังแลกเปลี่ยนความคิด และพร้อมรับผิดชอบร่วมกัน (Willing to Share)

- การเวียนงาน การศึกษาดูงาน-ฝึกงาน (On the job training) Coaching
- การประเมิน 360 องศา
- สร้างสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก
- จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- ร่วมด้วยช่วยกัน พัฒนาทีม ๖ปท.
- มอบหมายงานเป็นทีม
- การระดมสมอง (Brain Storming)
- การประชุมที่มีประสิทธิภาพ และยอมรับมติที่ประชุมอย่างเต็มใจ
- การสื่อสาร 2 ทาง (Two-way communications)
- ทำงานให้สนุก (Play)
- ลูกคำคือคนพิเศษ (Make their day) สำรองความพึงพอใจการให้บริการ
- ศึกษาพระบรมราโชวาท-พระราชดำรัสเกี่ยวกับการทำงาน
- การเอื้อเฟื้อแบ่งปันผู้อื่น
- อบรม-สัมมนา / เสวนาวิชาการ หรือไม่วิชาการ
- ศึกษา ดูงาน ทักษะศึกษา

- ส่งเสริมให้เป็นวิทยากร-อาจารย์พิเศษ/ Train the trainer
- การสร้างสรรค์พลังทีม การเจรจาต่อรอง
- มีกระบวนการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ (Lesson Learn / Knowledge Sharing)
- แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน / ฐานข้อมูลกลาง
- จัดทำเว็บไซต์ (Website) ความรู้ของส่วนงานต่าง ๆ
- ประชุมเช้า (Morning Meeting) / คอยข่าว-เรื่องเล่าเช้า
- มอบหมายงานกลุ่มให้ทำ Working paper / จัดทำองค์ความรู้ /
- อีเมลข่าวสาร / จัดทำกระดานข่าว
- จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมตามความสนใจ / สอนสิ่งที่ถนัด
- จัดมุมกาแฟ-แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เล่าประสบการณ์ทำงาน ให้ยืมสื่อความรู้
- ช่วยกันหาและถ่ายทอดความรู้ใหม่ เช่น จากเว็บไซต์ / ความรู้ หยอดกระปุก /
- 1 สัปดาห์ 1 เรื่องใหม่ / สะสมองค์ความรู้ (KM Mileages)
- จัดได้วาทิ / อภิปราย (นำเสนอความรู้ หรือสิ่งใหม่ ๆ)
- จัดให้คำปรึกษา / “คลินิกเคลียร์ใจ” Secret Coach
- เพื่อนของฉัน (Buddy & Mentor) / เปิดใจ Web board
- จัดกล่องรับความคิดเห็น / mail box รับความคิดเห็น
- จัดให้มีรายการผู้บริหารพบพนักงาน / คุยกันกันเอง / คุยกับอดีตพนักงาน
- จัดกีฬาเชื่อมสามัคคี
- ลูกน้องประเมินหัวหน้า / หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นลูกน้อง
- ส่งเสริมค่านิยม-ยกย่องผู้ให้ความรู้ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น / ให้พนักงาน

มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงความคิดเห็น / ให้เครดิตกับเจ้าของผลงาน

- จัดกิจกรรม Car Pool

สื่อความสัมฤทธิ์ผล (Ability to Communicate)

- รู้จัก วิเคราะห์ และให้ความสำคัญลูกค้า เวทีชาวบ้าน (พบชาวบ้าน ใช้ภาษาพูดที่เข้าใจง่าย)

- โครงการ 2 หน้า 15 นาที (เขียนบันทึกยาวไม่เกิน 2 หน้า นำเสนอไม่เกิน 15 นาที)
- ฝึกสติ สร้างความสมบูรณ์ทางอารมณ์
- มีการสื่อสาร 2 ทาง / สื่อสารอย่างเปิดเผย / ตอบตรงประเด็น
- จัดประชุมผู้บริหารพบพนักงาน
- จัดประชุมทีม ผลัดกันนำเสนอ

- มีการประชุมที่มีประสิทธิภาพ / กำหนดวาระ-เวลาการประชุม / สรุปผลการประชุมเผยแพร่

- ให้ลูกน้องไปร่วมประชุม / มอบให้เจ้าของงานเป็นผู้นำเสนอในที่ประชุม
- จัดตั้งศูนย์สื่อสารกลางของแต่ละส่วนงาน
- การฝึกอบรม ทักษะการฟัง / เทคนิคการสื่อความ / ทักษะการพูดในที่สาธารณะ / เทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ

- ส่งเสริมให้เป็นวิทยากร-อาจารย์พิเศษ อบรมวิทยากรมืออาชีพ / Train the trainer / พัฒนาบุคลากร

- มีการจัดทำศัพท์เฉพาะของส่วนงาน (Dictionary)
- มีตัวอย่างการนำเสนองานที่ดี
- เผยแพร่ความรู้ในเว็บไซต์ / มีฐานข้อมูลธนาคารที่ถูกต้อง / สรุปข่าว ธปท. รายวัน

รายสัปดาห์

- มีเวทีให้ฝึกพูดและกล้าแสดงออก / การถ่ายทอดความรู้ / ประกวดเล่าเรื่อง / ฝึกเล่านิทานเด็ก / ฝึกอธิบายภาพ / ฝึกพูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย / ได้วาทียอวาที / การรายงานข่าว / การตั้งคำถาม / กิจกรรมร้องเพลง

- ฝึกการเขียนรายงาน ย่อความ เขียนบันทึกรายงานประชุม บทความ / จัดประกวดเรียงความ

- ฝึกการใช้ภาษาท่าทาง / 20 คำถาม ฝึกการอ่านและจับประเด็น ทักษะการฟัง
- กิจกรรมเพิ่มพูนความรู้การใช้ภาษาไทยวันละคำ / ภาษาอังกฤษวันละหลายคำ
- ประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ / ศูนย์รับเรื่องราวของส่วนงาน (Call Center)

อุทิศตนเพื่องาน (Dedication)

- ส่งเสริมการตรงต่อเวลา
- กำหนดเป้าหมายงานและรายงานความคืบหน้าของงาน
- กล้าเสนอแนะความเห็น / กล้าตัดสินใจ บนหลักการที่ถูกต้อง
- ส่งเสริม-ยกย่องคนตรงต่อเวลา / โดยมีการให้รางวัลคนแกร่ง (ไม่หยุด ไม่ลาชั่วคราว) / สะสมแต้มทำงาน สำเร็จในเวลาที่กำหนด

- ตั้งเป้าหมายทำงานให้สำเร็จตรงเวลา / กำหนดเป้าหมายงานแต่ละวัน / จัดลำดับความสำคัญของงานให้เป็น

- จัดห้องเกียรติยศ-คนดี ธปท. แสดงชีวิตและผลงาน
- จัดกิจกรรมทำงานเป็นทีม / ร่วมด้วยช่วยกันให้งานสำเร็จ / เราไม่เกียจงาน

- ปลุกฝังการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
- ปลุกจิตสำนึกไม่ทำงานภายนอกในเวลาทำการ / โครงการ “ทำงานเต็ม 100”

(ทำงานในเวลาให้เต็มที่)

- หัวหน้าแสดงความชื่นชมลูกน้อง / เลี้ยงฉลองความสำเร็จ / ขอบคุณพนักงาน
- รับอาสาทำงานยากที่ไม่มีใครทำ / อาสาช่วยเพื่อน

ไม่วางตัวเหนือผู้อื่น (Humility)

- ผู้บริหารในดวงใจ / หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นต้นแบบ (Role model)
- นโยบายเปิดประตูทำงาน เพื่อให้ง่ายในการประสานงาน (open door policy)
- ฝึกสร้างรอยยิ้มจากใจ
- ยินดีให้บริการ สร้างนิสัยกิริยาจาสุภาพ
- ศึกษาดูงาน บริษัท หรือหน่วยงานที่ได้รางวัลด้านการบริการที่ดี
- จัดกิจกรรมบทบาทสมมติ (Role play) วันผู้บริหารบริการพนักงาน
- เกมหาข้อดีของเพื่อน / ให้รางวัลตัวประกอบดีเด่น / Vote พนักงานในดวงใจ
- จัดแข่งขันกีฬาระหว่างผู้บริหารและพนักงาน / ผู้บริหารพบพนักงาน
- สำรวจความพึงพอใจของลูกค้า Customer Survey / กล้องรับความคิดเห็น
- ส่งเสริมมารยาทไทย ส่งเสริมการวางตัวอย่างเหมาะสม
- ฝึกวัฒนธรรมการทักทาย / กิจกรรมพี่ทักน้อง / ฝึกพูดขอโทษขอบคุณ เป็นนิสัย /

รวบรวมตัวอย่างคำพูดดี ๆ

- ฝึกธรรมะ / โครงการรู้จักยอมรับผิด / ฝึกสติ / ลดทัญ / มุทิตาจิต / ฝึกให้อภัย / ไม่

ใช้อวดเย่อหยิ่ง

- สร้าง และรักษาสัมพันธ์ทั้งภายนอก-ภายในองค์กร / รางวัลมนุษยสัมพันธ์ดี
- โครงการเพื่อนเตือนเพื่อน ยอมรับในความสามารถที่แตกต่าง
- สร้างค่านิยม คนเก่ง คนดี / ชมเชยส่งเสริมคนที่วางตัวดี
- จัดกิจกรรมยามว่างร่วมกัน
- การประเมิน 360 องศา
- ส่งการ์ดในวาระที่เหมาะสม

ดังนั้น ภาพรวมด้านการบริหารจัดการและการดำเนินงานส่งเสริมให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย ในปี 2540-2553 สามารถนำเสนอเป็นรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดค่านิยมร่วมเป็นกลยุทธ์ของ รพท. เป็นนโยบายที่ทุกส่วนงานจะต้องปฏิบัติ และทำการถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ให้กับหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ รวมทั้งให้มีการถ่ายทอดให้กับพนักงานภายในส่วนงานเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน
2. มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยใช้หัวข้อค่านิยมร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. มีการจัดฝึกอบรมทักษะด้านการบริหาร โดยนำเนื้อหาในเรื่อง วัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมของธนาคาร เข้าไว้ในหลักสูตรทักษะด้านการบริหาร พร้อมจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละระดับชั้น
4. จัดให้มีโครงการให้การยอมรับและยกย่องชมเชยพนักงาน โดยจัดกิจกรรมทั้งในรูปแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
5. โครงการผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่เป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนค่านิยมร่วมให้เป็นรูปธรรม โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดแผนส่งเสริมค่านิยมร่วมภายในส่วนงาน การกำกับดูแล ดำเนินการตามแผนงาน ประสานงาน รวมทั้งประเมินผลการจัดกิจกรรมต่าง ๆ
6. การดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งรับผิดชอบในการกำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางการจัดกิจกรรม การประชาสัมพันธ์ ให้คำแนะนำแก่ส่วนงาน จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมบางส่วน และการจัดทำระบบบริหารงานบุคคล เพื่อส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมร่วม
7. การดำเนินการโดยส่วนงาน ซึ่งมีการมอบหมายให้ส่วนงานเป็นผู้วางแผนกิจกรรมที่เหมาะสมให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วม ภายใต้หลักเกณฑ์ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล กำหนด
8. การจัดงบประมาณสำหรับแผนงานส่งเสริมค่านิยมร่วม แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ งบดูแล โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล (งบบกลาง) จำนวนหนึ่ง และงบประมาณของแต่ละส่วนงานโดยหัวหน้าส่วนงานเป็นผู้อนุมัติค่าใช้จ่ายตามแผนงาน ทั้งนี้ วงเงินงบประมาณที่ขอ จะไม่เกินจำนวนอัตรา กำลังของส่วนงานคูณ 500 บาท
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีการวัดความสำเร็จเบื้องต้นของกิจกรรมต่าง ๆ และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงทุกกรอบครึ่งปีหลังจากดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จ ไม่เกิน 1 เดือน เสนอต่อหัวหน้าสายงาน เพื่อแจ้งหัวหน้าส่วนงานให้มีความสำคัญต่อการดูแลพนักงานให้ปฏิบัติตามค่านิยมร่วม และส่วนงานสำเนารายงานผลการจัดกิจกรรมให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบ เพื่อประเมินผลภาพรวมเสนอ รพท. และใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้มีความ

เหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้ประเมินผลการใช้ระบบบริหารงานบุคคลใหม่
เสนอต่อ ธปท. ทราบ

สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารจัดการและดำเนินงานค่านิยมร่วมของ ธปท. มีการ
กำหนดเป็นนโยบายที่ทุกส่วนงานต้องปฏิบัติ เป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานรายบุคคล นำไปใช้ใน
การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการฝึกอบรม จัดโครงการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดผลในทาง
ปฏิบัติ มีการดำเนินงานโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล และดำเนินงานโดยส่วนงานต่าง ๆ มีการจัด
งบประมาณ รวมทั้งการประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จด้วย

ส่วนที่ 3 แนวทางการสื่อสารในเรื่องค่านิยมร่วม ของธนาคารแห่งประเทศไทย

ผู้ศึกษาได้ประมวลจากเอกสารเผยแพร่ในธนาคารแห่งประเทศไทย บันทึก ประกาศ
หนังสือทางวิชาการ การสังเกต โดยจัดหมวดหมู่แนวทางการสื่อสารเป็นสื่อต่าง ๆ ดังนี้

1. การใช้สื่อบุคคล

1.1 รายการคุยกัน กันเอง (ภายหลังเปลี่ยนชื่อรายการเป็น คุยกันสบายสบาย)
กับผู้ว่าการ โดยผู้ว่าการ ม.ร.ว.ปรีดิยาธร เทวกุล เป็นผู้ริเริ่มให้มีรายการนี้ ในรูปแบบที่ให้ผู้บริหาร
ระดับสูงได้พบกับพนักงานภายในห้องประชุม ที่สามารถจุพนักงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อเป็นการ
สื่อสารเรื่องต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ซึ่งจัดต่อเนื่องเรื่อยมาจวบจนปัจจุบัน

การจัดรายการแต่ละครั้ง จะมีการกำหนดหัวข้อการพูดคุยอย่างชัดเจน ซึ่งหัวข้อ
ต่าง ๆ จะมาจากการสอบถามพนักงานผ่าน BOT-mail ล่วงหน้า เพื่อให้พนักงานสามารถส่ง
คำถาม ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้ว่าการได้ตอบในรายการ ระยะเวลาในการจัดรายการ จะ
มีประชาสัมพันธ์ล่วงหน้า การรวบรวมคำถาม ประมาณ 1 สัปดาห์ และให้พนักงานที่ประสงค์เข้า
ร่วมรับฟังได้คลิกปุ่ม (บน Email) ของตนเอง เพื่อแจ้งความประสงค์ในการเข้าร่วมรายการ โดย
ความถี่ในการจัด ประมาณ ไตรมาสละครั้ง หรือกรณีมีเหตุการณ์สำคัญ หรือเรื่องจำเป็นเร่งด่วนที่
จะต้องสื่อสารให้กับพนักงานทั้งหมดทราบ สำหรับรูปแบบจะมีพิธีกรดำเนินรายการ และผู้ว่าการ
จะเป็นผู้ตอบคำถามต่าง ๆ หรือหากมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง อาจให้ส่วนงานเป็นผู้ชี้แจงทำความเข้าใจ
เข้าใจในประเด็นนั้น ๆ เป็นการเพิ่มเติม

1.2 การประชุมคณะผู้บริหารระดับสูง (คปร.) ของหัวหน้าส่วนงานของธนาคาร
เดือนละครั้ง เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ และให้มีการถ่ายทอดเนื้อหาการประชุมที่
เกี่ยวข้องกับส่วนงานต่าง ๆ โดยผ่านผู้บังคับบัญชาไปยังพนักงานทุกระดับภายในส่วนงาน

1.3 การฝึกอบรมเพื่อปลูกฝังในเรื่องค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ให้กับพนักงานระดับต่ำกว่าผู้บริหารทุกคน ชื่อหลักสูตร “เรา ธปท.” เป็นหลักสูตรที่กำหนดขึ้น ใช้เวลาอบรม 2 วันทำการ จัดโดย ส่วนฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และใช้วิทยากรภายใน ธปท. โดยที่พนักงานในระดับต่ำกว่าผู้บริหารทีมทุกคนจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าว ในแต่ละปี จะมีการกำหนดจำนวนรุ่น และผู้เข้าอบรมตามช่วงวันเวลาที่เหมาะสม

1.4 การฝึกอบรมปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ของ ธปท. เป็นหลักสูตรที่กำหนดขึ้น ใช้เวลาอบรม 1 สัปดาห์ (พร้อมศึกษาดูงานส่วนงานต่าง ๆ ภายใน ธปท.) จัดโดย ส่วนฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะมีการถ่ายทอดเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร โดยวิทยากรภายใน 1 วัน

1.5 การสัมมนาคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ที่จัดขึ้นโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลปีละครั้ง โดยมีการกำหนดให้ตัวแทน ผสว.ของแต่ละส่วนงาน เข้าร่วมสัมมนาที่ต่างจังหวัด ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีเนื้อหาและประเด็นที่จะสื่อสารผ่าน ผสว. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งการรับทราบข้อเสนอ ข้อคิดเห็น หรือการดำเนินการต่าง ๆ ในเรื่องค่านิยมร่วมของส่วนงานต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

2. การใช้สื่อสิ่งพิมพ์

2.1 จัดทำโปสเตอร์ ค่านิยมร่วม ธรรมาภิบาล ติดตามส่วนงานต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงพนักงานแต่ละส่วนงาน

2.2 จัดทำหนังสือคู่มือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นหนังสือคู่มือเพื่อให้รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับค่านิยมร่วม OTEACH พิมพ์ 4 สี แจกจ่ายให้กับพนักงานคนละ 1 เล่ม

2.3 จัดทำ สาระนำรู้ ค่านิยมร่วมพิวัต (พฤติกรรมที่พึงประสงค์) เป็นหนังสือคู่มือเพื่อให้รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับค่านิยมร่วม PIWADH แจกจ่ายให้กับพนักงานคนละ 1 เล่ม

2.4 จัดทำวารสาร “พระสยาม” เป็นวารสารที่จัดทำขึ้นเผยแพร่ภายในธนาคาร พิมพ์ 4 สี จำนวน 50 หน้า มีกำหนดเผยแพร่ทุก 2 เดือน

2.5 จัดทำจุลสาร “ชายคาเดียวกัน” เป็นจุลสารที่จัดพิมพ์ 4 สี จำนวน 8 หน้า เผยแพร่เดือนละครั้ง (ปัจจุบันปรับเปลี่ยนเป็น ชายคาเดียวกันออนไลน์ ซึ่งใช้เผยแพร่ผ่านทางอีเมลถึงทุกท่านในธนาคารแห่งประเทศไทย แทนการจัดส่งเป็นเอกสาร และสามารถอ่านเนื้อหาต่าง ๆ ได้ทางอินเทอร์เน็ต (เว็บไซต์ของฝ่ายสนับสนุนงานบริหาร)

2.6 จัดทำจดหมายข่าว สำนักงานโครงการปรับองค์กร รายไตรมาส (ปัจจุบันไม่ได้จัดทำแล้ว)

3. การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ Audio-Visual Media

จัดทำวีดิทัศน์ เพลง ธนาคารแห่งประเทศไทย เพลง มาร์ช ธปท. เพลงแหล่งค่านิยมร่วม O-TEACH เพลงในสไตล์ฮิปฮอป (Hip-hop) ค่านิยมร่วม “พิวัต” เผยแพร่ผ่านสื่อจอฉาย (LCD, Plasma) ในห้องอาหาร เป็นต้น

4. การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์

4.1 เว็บไซต์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Intranet ที่เผยแพร่ภายใน ธปท.) ข้อมูลในเรื่องค่านิยมร่วม พนักงานทุกคนสามารถเข้าไปเรียกดูข้อมูลผ่าน Intranet ของ ธปท. ภายใต้เว็บไซต์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวข้อ “วัฒนธรรมองค์กร” จัดแบ่งเป็นหัวข้อย่อยต่าง ๆ ดังนี้งานค่านิยมองค์กรของ ธปท. คณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร มีหัวข้อย่อย ความเป็นมา หน้าที่ของ ผสว. หลักปฏิบัติ สรุปค่าใช้จ่าย แบบฟอร์มแผนและรายงานผล งานนวัตกรรม งานยกย่องชมเชย 5 ส และ ISO9000 ธรรมาภิบาล และหัวข้อก้าวไปในวัฒนธรรมองค์กร

4.2 การเผยแพร่ข้อมูลผ่านทางอีเมลภายใน ธปท. เรียกว่า “BOT.mail” ภายใต้ชื่อว่า “O-TEACH mail” ซึ่งเผยแพร่ในช่วงเวลาและโอกาสที่เหมาะสม (ปัจจุบันยกเลิกแล้ว)

4.3 การจัดทำโปรแกรมไฟล์สำเร็จรูป Slide Presentation สำหรับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มาศึกษาดูงานค่านิยมร่วม จัดทำโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล วิดิทัศน์ที่เกี่ยวข้อง

4.4 การเผยแพร่ข้อมูลผ่านทาง BOTmail เช่น mail จากส่วนพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่เผยแพร่ให้กับทุกคนในธนาคารแห่งประเทศไทย เช่น ก้าวไปในวัฒนธรรมองค์กร และในช่วงปี 2550 มีการปรับเปลี่ยนเป็นหัวข้อ “เพื่อนบอกเพื่อน” และ “ก้าวสู่พิวัต” โดยเผยแพร่ในโอกาสที่เหมาะสม นอกจากนี้ มีการสื่อสารทาง mail จากคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ส่วนงานต่าง ๆ ที่ส่งผ่านให้กับ ผสว. ของส่วนงานอื่น ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ต่อให้กับพนักงานทุกคนในส่วนงานทราบ หรือขอความร่วมมือ ขอความสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ เช่น การไปจัดกิจกรรมของ ผสว. การขอรับการสนับสนุน (เวียนรับบริจาค) ในเรื่องอุปกรณ์การเรียน การศึกษา หรือเงินสนับสนุนค่าใช้จ่าย ในการจัดกิจกรรมพิเศษ ตามโครงการต่าง ๆ ที่ ผสว. ส่วนงานกำหนด

4.5 การจัดการด้านองค์ความรู้ภายใน ธปท. (BOT. Knowledge Management) หรือ BOT.KM. และหัวข้อบล็อกที่เป็นช่องทางให้พนักงานแต่ละฝ่ายได้มีการเขียนข้อความของตนเอง ที่เรียกว่าบล็อกของส่วนงาน หรือบล็อกของตนเอง เพื่อเผยแพร่ความรู้ ความคิดเห็นต่าง ๆ ในเรื่องงานและอื่น ๆ ผ่านบล็อกซึ่งเป็นงานจัดการความรู้ที่ดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล

4.6 สื่อการศึกษาผ่านทาง Intranet ภายในธนาคารที่มีรูปแบบเป็น Website ของศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่เปิดโอกาสให้กับพนักงานทุกคนได้ใช้เวลาที่สะดวกในการเข้าศึกษา ในหัวข้อที่สนใจ (ตามความสมัครใจ) มีหัวข้อที่หลากหลายแบ่งเป็น หัวข้อ Professional Competency อาทิ การเขียนเพื่องานที่ดี การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นผู้นำ หัวหน้าที่น่ารัก (มีเนื้อหาเรื่องค่านิยมร่วมประกอบอยู่ด้วย) หัวข้อ Functional Competency อาทิ หลักสูตรคอมพิวเตอร์ Microsoft Word, Excel, Powerpoint, Project, Window XP, ERP หัวข้อ Core Business อาทิ ธนาคารกลาง และหัวข้อเสริมความรู้ต่าง ๆ เช่น ภาษาอังกฤษ และแบบทดสอบทางจิตวิทยา ฯลฯ ที่ดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล

5. การใช้สื่ออื่น ๆ

5.1 สื่อบอร์ดเผยแพร่ ตีตประกาศ หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงาน บริเวณทางเข้าของส่วนงาน หรือที่เหมาะสม เพื่อตีตประกาศ หรือเนื้อหาต่าง ๆ ที่ต้องการเผยแพร่ให้กับพนักงานภายในทราบ เช่น ปฏิทินกิจกรรม จดหมายจากภายนอก กิจกรรมที่จัดขึ้นภายในส่วนงาน อาทิ การประหยัดพลังงาน กิจกรรม 5 ส และ กิจกรรมส่งเสริมค่านิยมร่วมที่ดำเนินการโดยคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ของส่วนงาน

5.2 แผ่นป้ายอะคริลิกพิมพ์ข้อความในเรื่องวัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม ตีตด้านหน้าลิฟท์ที่บริเวณชั้น 1 ของแต่ละอาคาร

5.3 สื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ เช่น ปฏิทินตั้งโต๊ะ จัดทำขึ้นเพื่อแจกจ่ายให้กับพนักงานปีละครั้ง โดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับเรื่องค่านิยมร่วม แผ่นพลาสติกขนาดพกพาสำหรับติดกระเป๋า ที่มีเนื้อหา ค่านิยมร่วมและเพลงของธนาคารแห่งประเทศไทย

5.4 จัดทำกล่องรับความคิดเห็นตั้งไว้ประจำแต่ละอาคาร เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ

5.5 ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบเสียงตามสายภายในธนาคาร ที่กระจายไปยังพื้นที่ทำงานของพนักงานในทุกชั้น ทุกอาคาร ของธนาคาร (ยกเว้นสำนักงานภาค และสาขา)

6. การจัดกิจกรรมพิเศษด้านค่านิยมร่วม

6.1 จัดกิจกรรมนิทรรศการ “พิวัต” โดยมีเนื้อหาและรูปแบบในแต่ละปีที่แตกต่างกันไป เช่น นิทรรศการแสดงผลงาน นิทรรศการภาพถ่าย การจัดประกวดการแสดงละครสะท้อน “พิวัต” ของสายงาน เพื่อตอบย้ำเกี่ยวกับเรื่องค่านิยมร่วมของ ธปท.

6.2 จัดงานสถาปนาวันครบรอบปีธนาคาร ในวันที่ 10 ธันวาคม ของทุกปี ซึ่งตรงกับวันสถาปนาของธนาคาร โดยในช่วงเช้าจะเป็นงานพิธีการ มีการมอบรางวัลต่าง ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงานครบ 20 ปี 25, 30, 40 ปี ผู้ที่ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ฯลฯ และในช่วงบ่ายถึงค่ำ จะ

มีการจัดงาน “วันพนักงาน” โดยมีการมอบรางวัลด้านนวัตกรรมฯ รางวัลสำหรับผู้ทิศตนในด้านต่าง ๆ (คนทำงานภายในธนาคาร) การยกย่องชมเชย ฯลฯ โดยมีการผนวกเรื่องค่านิยมร่วมเข้าไว้ภายในงาน และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน งานรื่นเริง จัดเลี้ยงอาหารและกิจกรรมพิเศษให้กับพนักงานพร้อมครอบครัว (คู่สมรสและบุตร)

6.3 สำนวนความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน ค่านิยม การประเมิน 360 องศา ในระดับหัวหน้าส่วนงาน ตามความสมัครใจ โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล

สรุปภาพรวมของการสื่อสารในเรื่องค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนี้
เนื้อหาการสื่อสาร มีการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับค่านิยมร่วม ที่มีเนื้อหาโดยตรง โดยสื่อความหมายของค่านิยมร่วมแต่ละตัวผ่านไปยังพนักงานในหลากหลายรูปแบบ และวิธีการ และไม่เพียงเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเท่านั้น ยังขยายขอบเขตเนื้อหาของการสื่อสารทั้งเพื่อพนักงานและการสื่อสารในทางสังคม จากการเชื่อมโยงให้เห็นว่า คุณลักษณะของค่านิยมแต่ละตัวจะสามารถนำไปปรับใช้และก่อให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของธนาคาร เช่น อีเมล “เพื่อนบอกเพื่อน” และ “ก้าวสู่พิภพ” หรือ mail จากคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ส่วนงานต่าง ๆ ที่ส่งผ่านให้กับ ผสว. ของส่วนงานอื่น ๆ การสื่อสารผ่านงานจัดการความรู้ BOT-Blog. เพื่อเผยแพร่ความรู้ ความคิดเห็นต่าง ๆ ในเรื่องงานและอื่น ๆ ผ่านบล็อก อีกทั้งก้าวต่อไปถึงการสื่อสารเพื่อการนวัตกรรม หรือเพื่อการสร้างสรรค์ เช่น สื่อการศึกษาผ่านทางเว็บไซต์ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง

ทิศทางการไหลของการสื่อสาร มีการสื่อสารในเชิงผสมผสาน ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และการสื่อสารสองทางอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ความรู้ความคิดได้ไหลไปมากทั่วถึงทั้งองค์กร มีการจัดทิศทางการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางอย่างทั่วถึง เช่น ปรับเปลี่ยนการสื่อสารผ่านเอกสารที่เป็นรูปแบบนโยบาย ประกาศ เป็นการสื่อสารสองทาง เช่น จัดรายการคุยกันสบายสบายของผู้ว่าและพนักงานภายในห้องประชุมที่สามารถโต้ตอบระหว่างกันได้ การใช้อีเมลในการเผยแพร่เรื่องราวต่าง ๆ ไปพร้อม ๆ กับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การตอบกลับเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมของส่วนงาน หรือมีส่วนร่วมในการร่วมสนับสนุน บริจาคเงิน ระหว่างส่วนงาน การจัดกิจกรรมพิเศษ และอื่น ๆ เพื่อตอกย้ำเกี่ยวกับเรื่องค่านิยมร่วมของ ธปท.

ช่องทางการติดต่อสื่อสาร มีการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งสื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโทรทัศน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งสื่ออื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยส่วนกลาง คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และแต่ละส่วนงาน โดยคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ทั้งนี้ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นสื่อที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก เป็นช่องทางที่สามารถทำได้ในทุกช่วงเวลา และโอกาส สามารถเข้าถึงได้กับพนักงานเกือบทั้งหมด โดยภาพรวมพนักงานร้อยละ 80 มีคอมพิวเตอร์ส่วนตัวของแต่

ละคน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และยังมีคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง เพื่อให้พนักงานในสายการผลิต ธนบัตร หรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ได้ใช้งานในช่วงเวลาที่สะดวกของแต่ละคน

ลักษณะการสื่อสาร โดยส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารในลักษณะทางการมากกว่าแบบไม่เป็นทางการ ทั้งในรูปแบบเอกสาร นโยบาย การจัดรายการพูดคุยในแบบกึ่งทางการ การฝึกอบรม สัมมนา การจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ บอร์ดเผยแพร่ และ สื่อกิจกรรมต่าง ๆ เช่น งานวันสถาปนาธนาคาร งานวันพนักงาน การจัดกิจกรรมพิเศษ

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่องการบริหารจัดการค่านิยมร่วม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 15 ราย ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์และประมวลผล ข้อมูล โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ ดังนี้

1. ที่มาของนโยบายค่านิยมร่วม

ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างในระดับเจ้าหน้าที่ชำนาญงานจนถึงผู้บริหารระดับสูง จำนวน 13 ราย ทราบที่มาของการกำหนดค่านิยมร่วมว่าเกิดขึ้นในช่วงที่มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรในสมัย หม่อมราชวงศ์จัตุมงคล โสณกุล ดำรงตำแหน่งผู้ว่าการ ซึ่งได้มีการปรึกษาหารือกันในส่วนของผู้บริหารระดับสูง ที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ และ ค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย ให้เป็นรูปธรรม โดยค่านิยมร่วมในขณะนั้น มี 6 หัวข้อ เป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมทั้งได้นำตัวอักษรตัวแรกของภาษาอังกฤษแต่ละคำมาเรียงต่อกันเป็นคำว่า O-TEACH (ปี พ.ศ. 2545 ถึงปี พ.ศ. 2550) และต่อมาในช่วงสมัยที่ ดร.ธาริชา วัฒนเกส ได้ดำรงตำแหน่งผู้ว่าการ ได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทยใหม่ เป็นคำว่า PI-WADH (เริ่มใช้ในปี พ.ศ. 2551 จนถึงปัจจุบัน) ทั้งนี้ มีเพียงพนักงานในระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 ราย ที่ไม่ทราบและไม่แน่ใจถึงที่มาของนโยบายค่านิยมร่วม

2. แนวทางการบริหารจัดการเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ในภาพรวมทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างรับรู้และเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการค่านิยมร่วมเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยที่นโยบายค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่ธนาคารกำหนดขึ้น และมีการถ่ายทอดไปยังผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงาน ในแต่ละระดับชั้น เน้นการให้หัวหน้าสายงานเป็นพลังขับเคลื่อน และพนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมที่จะผลักดันให้เกิดผลสำเร็จด้วยกันในทุกขั้นตอน ผ่านการดำเนินงานในกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ โดยคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ของแต่ละส่วนงานที่แต่งตั้งขึ้น เป็นคณะทำงานที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อน ดำเนินกิจกรรมตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมร่วมให้เกิดผลสำเร็จในทุกขั้นตอน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในทุกส่วนงาน

สำหรับการประสานงานภายในส่วนงานต่าง ๆ จากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 14 ส่วนงาน ยกเว้นผู้ว่าการ ธปท. มีความเห็นว่า การประสานงานมีความราบรื่นพอสมควร พนักงานส่วนใหญ่ภายในส่วนงานให้ความร่วมมือดี มีเพียงส่วนน้อยที่ไม่สนใจ หรือไม่ให้ความร่วมมือ และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า การประสานที่ไม่ราบรื่น เป็นเพราะมุ่งสนใจในเรื่องงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ เวลาที่มีน้อย ทำให้การประสานงานอาจมีติดขัดหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ผู้ให้ความคิดเห็นของฝ่ายการบัญชี ฝ่ายสนับสนุนงานบริหาร เน้นให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงที่เข้าร่วมเป็นคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ความคิดเห็นว่า ระดับหัวหน้าส่วนงานที่เข้าร่วมเป็นคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นแบบอย่างที่ดี และจะส่งผลให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ในทุกส่วนงานมีความเห็นตรงกันว่า นโยบายค่านิยมร่วมที่นำไปสู่การปฏิบัติ เป็นเรื่องที่ดี และเป็นสิ่งที่ควรปลูกฝังให้มียุ่ภายในจิตใจของแต่ละคน เพื่อแสดงออกเป็นพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ได้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร

ผู้อำนวยการอาวุโส สำนักงานภาคใต้ ให้ความเห็นเพิ่มเติมในเรื่องการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติไว้ว่า

นโยบายเป็นสิ่งที่ดี เมื่อมีการถ่ายทอดไปแล้ว การดำเนินการจะต้องให้เห็นผลในทางปฏิบัติ ต้องเข้าไปผูกกับเรื่องของงาน ให้เป็นเรื่องปกติ ไม่ใช่เป็นเพียงกิจกรรมเพียงอย่างเดียว ในปัจจุบันหลาย ๆ คนมองค่านิยมร่วมเป็นเพียงแคกิจกรรม โดยมีคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ จริง ๆ แล้วไม่ใช่เลย ค่านิยมร่วมจะเกิดขึ้นได้ด้วยการรับรู้ เข้าใจ ให้การยอมรับ และทุก ๆ คนในฝ่ายเข้ามาสนับสนุนให้มีส่วนร่วม (นิรุฒ รักษาเสรี, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2553)

สำหรับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในระดับผู้บริหารทีม ผู้บริหารส่วน และผู้อำนวยการ เห็นพ้องต้องกันว่า นโยบายเรื่องค่านิยมร่วมต้องนำไปปฏิบัติได้จริง ไม่เป็นเพียงคำหรือวลีสวย ๆ แล้วบอกว่ามีค่านิยมร่วมแล้ว เป็นเรื่องของจิตใต้สำนึกที่จะต้องทำโดยไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการแสวงสร้าง ต้องมีอยู่ในตัวเราโดยแท้จริง ปฏิบัติจนเป็นจิตสำนึก ไม่ใช่นโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างผิวเผินหรือเพื่อการสร้างภาพลักษณ์เท่านั้น

3. ผลสำเร็จของส่วนงานในการปฏิบัติตามค่านิยมร่วม

ผลการศึกษาของส่วนงานต่าง ๆ ในเรื่องผลสำเร็จในการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมจาก 14 ส่วนงาน มีความแตกต่างกัน ซึ่งพนักงานใน 10 ส่วนงานที่เห็นว่า ผลสำเร็จดีพอสมควร ในระดับปานกลาง คือ สายระบบสารสนเทศ สายวางแผน ฝ่ายตรวจสอบกิจการภายใน ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติการทางการเงิน ฝ่ายสนับสนุนงานบริหาร โรงพิมพ์ธนบัตร ฝ่ายบริหารข้อมูล ฝ่ายตรวจสอบ 1 สายกำกับสถาบันการเงิน และส่วนทรัพยากรบุคคล สายออกบัตรธนาคาร

นอกจากนั้น ความสำเร็จของพนักงานใน 4 ส่วนงานมีความเห็นเพิ่มเติมหรือแตกต่างกันไป คือ สำนักงานภาคใต้ มีความเห็นว่า ตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมว่าเป็นความสำเร็จ อาจจะยังไม่ชัดเจนนัก เพียงแต่มีความก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิม ฝ่ายธุรการและพัสดุเห็นว่ามีความสำเร็จน้อย ฝ่ายพัฒนาองค์กร และประจำผู้ว่าการ มีความเห็นว่ายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าใดนัก

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงสุดคือ ผู้ว่าการ ธปท. ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่องความสำเร็จในภาพรวมทั้งธนาคารว่า

ถือว่าการดำเนินการค่านิยมร่วมประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง มีการติดต่อสื่อสารพูดคุยกันมากขึ้นกว่าเดิม มีความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และพร้อมในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จุดที่ต้องมองเป็นเรื่องของการรับฟัง เปิดใจรับฟังให้มากขึ้น การฟังหรือไม่ฟัง ไม่ใช่ว่าผลออกมาเป็นอย่างไร เราไม่รู้ เราทำตามที่เราคิด หรือจะมองเรื่องไอเดีย (idea) นี้ของใคร ใครนำเรื่องนี้ไปใช้ จริง ๆ อยู่ที่กระบวนการ รูปแบบที่เหมาะสมที่สุด ในที่สุดแล้ว ผู้อำนวยการอาวุโส อาจนำความคิดของผู้อำนวยการมาปรับใช้ หรือบางอย่างอาจเป็นแนวคิดของคนอื่น ๆ เช่น 10 เรื่อง อาจจะรับมา 2 เรื่อง ซึ่งหลายเรื่องมีกระบวนการอยู่ว่าจะรับหรือไม่รับ ต้องเข้าใจ วิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผล และแสวงหาทางออกที่ดีที่สุด เมื่อผลจากการตัดสินใจหรือนำเรื่องนั้น ๆ ไปใช้ โดยส่วนร่วมก็ต้องยอมรับตามแนวทางนั้น หากยังเห็นว่าความคิดตนเองดีกว่า ก็ต้อง

อธิบายที่มาที่ไป ส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างไร ยอมรับในมติ ซึ่งก็จะจบ ไม่ใช่จะคิดว่าตัวเองถูก และเอาไป คอมเมนต์ (comment) มีอะไรต้องเล่าสู่กันฟัง ช่วยกันคิด หาคำตอบที่ดีที่สุดต่อไป ผู้บริหารต้องเปิดใจรับฟัง (ธาริษา วัฒนเกส, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2553)

ทั้งนี้ ยังให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องค่านิยมร่วมบางตัวว่า

ได้ผลค่อนข้างดี สังเกตจากการไปพูดคุยกับคนอื่น ที่อื่น ๆ ว่าเรามี Willing to share เต็มใจรับฟังมากขึ้นและสิ่งที่เห็นได้ดีกว่าที่ผ่านมา คือ Humility การไม่วางตัวเหนือผู้อื่น ถือว่าดีขึ้น ทั้งนี้ เรื่องค่านิยมร่วมเพิ่งจะผลักดันได้ไม่นาน ก่อนหน้านี้สาธารณชนและหลาย ๆ คนจะมองว่า คนมาทำงานในแบงก์ชาติเป็นสถาบันอันทรงเกียรติ คนเก่งเยอะ เป็นที่รวมคนเก่ง มองด้วยความทึ่ง คนอยากจะเข้ามาทำงานด้วย มี doctor ค่อนข้างหนาแน่น งานที่ทำได้ต้องควบคุมดูแลสถาบันการเงินอื่น ๆ ต้องติดตามวิเคราะห์เศรษฐกิจ มีความเป็นนักเศรษฐศาสตร์สูง สิ่งเหล่านี้ ทำให้สิ่งแวดล้อมหรือนุคคลอื่น ๆ มองภาพแบงก์ชาติว่า เราฟังน้อย อดีตเราอาจจะเห็นว่าภาพที่ปรากฏออกมา เราพูดอะไรยาก ๆ คนเข้าใจบ้าง ไม่เข้าใจบ้าง บางที่เราไม่ได้เจตนา ด้วยความที่เรื่องเศรษฐกิจหรืองานด้านเศรษฐศาสตร์ มีศัพท์แสงเทคนิคบางคำ อาจพูดด้วยความคุ้นเคย ตามที่เราเข้าใจ อาจจะได้ไม่ระมัดระวัง ยังเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ตอนนี้นำมาเริ่มผลักดันให้เปิดใจกว้างที่จะรับฟัง ตั้งใจฟังมากขึ้น คงต้องใช้เวลาอีกระยะหนึ่ง (ธาริษา วัฒนเกส, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2553)

สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่ในระดับเจ้าหน้าที่ชำนาญงานจนถึงระดับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 13 ราย ทราบที่มาของการกำหนดค่านิยมร่วมว่าเกิดขึ้นในช่วงที่มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมเป็นรูปธรรม มีเพียงพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ 2 ราย ที่ไม่ทราบและไม่แน่ใจถึงที่มาของนโยบายค่านิยมร่วม โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดให้ความเห็นว่าการบริหารจัดการด้านค่านิยมร่วมทำได้ดี มีความราบรื่น พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสนใจ ให้ความร่วมมือ และหากผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานร่วมเป็นหัวหน้าคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร จะส่งผลให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น ส่วนในด้านผลสำเร็จของส่วนงานในการปฏิบัติตามค่านิยมร่วม ถือว่าส่วนใหญ่ประสบผลสำเร็จในระดับปานกลาง จำนวน 10 ส่วนงาน และจำนวน 4 ส่วนงาน ที่เห็นว่าการประสบผลสำเร็จยังไม่ชัดเจนนัก และมีความสำเร็จน้อย

ส่วนที่ 5 ผลการศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่องการสื่อสารค่านิยมร่วม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 15 ราย ประมวลผลข้อมูล โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ได้ดังนี้

1. รูปแบบการสื่อสาร ทิศทางการสื่อสาร เนื้อหาและช่องทางของข่าวสารที่ได้รับ

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการสื่อสารของทุกส่วนงาน มีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการในหลายรูปแบบ เช่น การสื่อสารแบบเผชิญหน้าในการประชุมของคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารของหัวหน้าส่วนงานแต่ละระดับ การจัดประชุมผู้บริหารพบพนักงานการสัมมนาภายในส่วนงาน การจัดกิจกรรมภายในอาคาร การติดตามข่าวสารจากบอร์ดประชาสัมพันธ์ของส่วนงาน มีการสั่งการทั้งแบบตัวต่อตัว หรือการสั่งการแบบกลุ่ม การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกันในกลุ่ม การเล่าเรื่องต่าง ๆ ด้วยภาษาที่คุ้นเคย การแสดงให้เห็นพฤติกรรมของหัวหน้า การปรึกษาหารือในเรื่องกิจกรรมที่ดำเนินงานตามค่านิยมร่วม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมหลาย ๆ โอกาสของอาคาร

ทิศทางการสื่อสารจะมีทั้งการสื่อสารแบบบนลงล่าง เช่น ผู้บริหารมีการสั่งการ ถ่ายทอดนโยบาย การพูดคุยสั่งการตัวต่อตัว ผู้บริหารเชิญประชุมทั้งแบบกลุ่มย่อย และประชุมพนักงานทั้งหมดภายในส่วนงาน การให้กำลังใจกัน ถามเรื่องสารทุกข์สุกดิบ การติดตามงาน ฯลฯ สำหรับการสื่อสารในแบบล่างขึ้นบน เช่น การปรึกษาหารือ การรายงานผลดำเนินกิจกรรมต่อผู้บริหาร นอกจากนั้น ยังมีการสื่อสารในแนวนอน พนักงานในทุกส่วนงานให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกัน การประสานงาน การเผยแพร่ข่าวสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงความคิดเห็น

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในระดับต่ำกว่าผู้อำนวยการมีความเห็นว่า ผู้ทำหน้าที่ในการสื่อสารเรื่องค่านิยมร่วมยังน้อยเกินไป การถ่ายทอดในเรื่องค่านิยมร่วมของผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าส่วนงานไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ ยังมีน้อย ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารระหว่างกันของพนักงาน โดยผ่านช่องทางการสื่อสารทางการพูดคุย ปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล การสอบถาม หรือให้ข้อมูลผ่านอีเมลภายในส่วนงาน หรือระหว่างส่วนงาน หรือการใช้โทรศัพท์

ในด้านช่องทางการสื่อสาร ที่ได้รับความนิยมมากที่สุด และสามารถเข้าถึงพนักงานในระดับต่าง ๆ จะเป็นการสื่อสารผ่านทางอีเมล เพื่อเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันพร้อมกับให้ความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เนื่องจากเป็นวิธีการที่สามารถเผยแพร่ข่าวสาร

ได้อย่างกว้างขวาง รวดเร็ว ใช้เวลาน้อย ประหยัดทรัพยากร อีกทั้งยังสามารถจัดเก็บข้อมูลไว้ศึกษาอ้างอิงได้ ทั้งนี้ มีพนักงานส่วนน้อยที่ให้ความสนใจกับบอร์ดติดประกาศของส่วนงาน

การสื่อสารงานค่านิยมร่วมที่ดำเนินการในระยะเริ่มแรก โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เช่น เอกสาร คู่มือ ปฏิทินตั้งโต๊ะ โปสเตอร์ แผ่นป้ายติดหน้าลิฟท์ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่พบว่า ที่พบเห็นได้บ่อยที่สุด และความถี่สูง จะเป็นการสื่อสารผ่านทางอีเมล รองลงมาเป็นการสื่อสารในรูปแบบปฐกฐาหรือ พูดคุยกันในกลุ่ม สำหรับความคิดเห็นด้านความถี่ในการสื่อสาร ช่วงระยะหลัง ความถี่ในการสื่อสารน้อยลง จะมีการกระตุ้นหรือพบเห็นบ่อยเมื่อมีการดำเนินกิจกรรมพิเศษ เช่น การจัดนิทรรศการ การจัดงานวันพนักงาน และในทุกส่วนงาน คณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรจะใช้อีเมลเป็นหลักในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรม รองลงมาเป็นการจัดประชุมภายในกลุ่ม

ในความคิดเห็นด้านรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร ส่วนใหญ่พบว่าจะมีลักษณะไม่เป็นทางการมากกว่า เช่น การสื่อสารระหว่างกันผ่านทางอีเมล การปรึกษาพูดคุยเพื่อเตรียมงาน หรือดำเนินกิจกรรม การทักทายกันของหัวหน้าและลูกน้อง การประชุมทีมงานในลักษณะกลุ่มย่อย และการแสดงความจำนงในการเข้าร่วมกิจกรรม หรือการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นโดยคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ของส่วนงาน

2. การใช้ประโยชน์ของเนื้อหาข่าวสาร การสื่อสารเรื่องค่านิยมร่วม

กลุ่มตัวอย่างหลายส่วนงานเห็นว่าเนื้อหาข่าวสารที่ได้รับนั้นเป็นประโยชน์ ได้รับรู้เข้าใจ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน รวมทั้งได้รับทราบข่าวสารจากหน่วยงานอื่น ๆ โดยสามารถสร้างความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่ดี

ผู้บริหารทีม ฝ่ายบริหารข้อมูล ให้ความเห็นว่า

เนื้อหาที่สื่อออกมา ทำให้ข่าวสารที่ได้รับมีประโยชน์น้อย เนื้อหาที่สื่อมักจะเป็นการแจ้งให้ทราบ มากกว่าที่จะเป็นการต่อยอดทางความคิด หรือกระตุ้นให้เกิดผล กระทบแบบลูกโซ่ ควรจะเพิ่มเติมการนำเสนอเนื้อหาที่ถ่ายทอดแนวคิด ประสบการณ์ และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมร่วม ตลอดจน Feedback ที่ได้รับในลักษณะ 360 องศา (สุวิชัย ใจข้อ, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2553)

ความคิดเห็นที่มีต่อการสื่อสารค่านิยมร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นการผลักดันที่ดี ขับเคลื่อนให้พนักงานและองค์กรมีการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมอย่างต่อเนื่อง และมีหลาย ๆ ปัจจัยที่ต้องสื่อสารออกไป ต้องทำซ้ำแล้วซ้ำเล่า ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ

หัวหน้าส่วนงาน ต้องเข้ามาเสริมอีก เป็นแบบอย่างดีแห่งการประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมร่วม ในการสื่อสารต้องทำเป็นระบบเปิด หรือการสื่อสารสองทาง สื่อสารคนรับสารรู้เรื่อง สื่อออกไปแล้ว เข้าใจและเป็นประโยชน์ร่วมกัน และที่สำคัญที่สุดคือ การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างหลายส่วนงานที่เห็นว่าการสื่อสารในเรื่องค่านิยมร่วมยังมีน้อย ไม่ว่าจะจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดูแลโดยตรง หรือจากส่วนงานเอง ควรใช้ช่องทางและโอกาส ต่าง ๆ ในการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ให้เข้าถึงพนักงานทุกคน ที่ผ่านมามีการสื่อสารที่เข้มข้น ปัจจุบัน ค่อย ๆ จางหายไป ไม่เหมือนช่วงแรก ๆ

ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายวางแผน ให้ความเห็นในเรื่องการสื่อสารที่เน้นการใช้ประโยชน์ของเนื้อหาข่าวสารว่า

มีข้อมูลข่าวสารเข้ามาในแต่ละวันเป็นจำนวนมาก จึงต้องตั้งหลักให้ได้ว่า ข้อมูลอะไร ที่เป็นประโยชน์ นำมาใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งต้องมีความสำคัญและจำเป็น การสื่อสาร ไม่ใช่ปัจจัยเดียว บางคนส่งอีเมลล์ตลอดเวลา ไม่ได้แสดงว่าคนคนนั้นสื่อสารเป็น เพราะความเข้าใจในเรื่องของแก่น ต้องมากกว่ากะพี้ ซึ่งอาจยังไม่ตกผลึกเท่าที่ควร (วิชาญ อมรโรจนาวงค์, สัมภาษณ์, 12 เมษายน 2553)

ผู้ว่าการ ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า

ควรจะต้องทำการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอมากกว่านี้ คงไม่ใช่ในเวทีทั้งแบงก์ เช่น จัดงานวันพนักงาน ประกวดต่าง ๆ ต้องสร้างให้เห็น มีแรงบันดาลใจ นำไปปฏิบัติ ซึ่งการรับฟังในคราวเดียวอาจไม่ค่อยได้ผล ต้องมีการเตือนความจำ ที่สำคัญคือแต่ละสายงาน ต้องสร้างบรรยากาศที่เห็นของจริง ไม่ใช่พบเจอกันในแต่ละครั้ง ต้องอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งไม่ใช่ลักษณะธรรมชาติ ทุกส่วนงานต้องสร้างบรรยากาศให้เห็นว่า ค่านิยมเป็นวัฒนธรรมอยู่ในสายงานจริง ๆ การทำปีละครั้ง อาจจะดูสนุก เฟลิดเฟลิน ผลอาจจะดีในระยะสั้นเพียงหนึ่งถึงสองเดือนจะเลือนหายไป ต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้น และเป็น Role Model ให้มากที่สุด อาจจะต้องสื่อสารไปในสายงานมากขึ้น (ธาริษา วัฒนเกส, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2553)

ในภาพรวมของการสื่อสารจากกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปได้ว่า เนื้อหาข่าวสารที่ได้รับนั้นเป็นประโยชน์ ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นการผลักดันที่ดี ขับเคลื่อนให้พนักงานและองค์กรมีการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของทิศทางการสื่อสารจะมีทั้งการสื่อสารแบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน และการสื่อสารในแนวนอน โดยการสื่อสารแบบบนลงล่าง เช่น ผู้บริหารมีการสั่งการ ถ่ายทอดนโยบาย การพูดคุยสั่งการตัวต่อตัว ผู้บริหารเชิญประชุมทั้งแบบกลุ่มย่อย และ

ประชุมพนักงานทั้งหมดภายในส่วนงาน การให้กำลังใจกัน ถามเรื่องราวทุกข์สุขดิบ การติดตามงาน ฯลฯ สำหรับการสื่อสารในแบบล่างขึ้นบน เช่น การปรึกษาหารือ การรายงานผลดำเนินกิจกรรมต่อผู้บริหาร นอกจากนั้น ยังมีการสื่อสารในแนวนอน พนักงานในทุกส่วนงานให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกัน การประสานงาน การเผยแพร่ข่าวสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้ทำหน้าที่ในการสื่อสารเรื่องค่านิยมร่วมส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานด้วยตนเอง โดยที่ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานทำการสื่อสารไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ ยังมีน้อย นอกจากนี้ ช่วงระยะหลังความถี่ในการสื่อสารเรื่องค่านิยมร่วมน้อยลง และกลุ่มตัวอย่างหลายส่วนงานเห็นว่า การสื่อสารในเรื่องค่านิยมร่วมควรทำอย่างสม่ำเสมอ และมีความต่อเนื่อง ในด้านช่องทางการสื่อสาร การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรืออีเมล เป็นช่องทางการสื่อสารที่ได้รับความนิยมมากที่สุด รองลงมาเป็นการสื่อสารในรูปแบบปรึกษาหารือ พูดคุยกันในกลุ่ม ในด้านรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร ส่วนใหญ่พบว่าจะมีลักษณะไม่เป็นทางการมากกว่า เช่น การสื่อสารระหว่างกันผ่านทางอีเมล การปรึกษาพูดคุยเพื่อเตรียมงาน หรือดำเนินกิจกรรม การทักทายกันของหัวหน้าและลูกน้อง

ส่วนที่ 6 ผลการศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่องค่านิยมร่วมที่นำไปสู่วัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 15 ราย ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ ดังนี้

1. ค่านิยมร่วมที่เป็นจุดเด่นสะท้อนถึงความเป็นวัฒนธรรมองค์กร

กลุ่มตัวอย่างจากทุกส่วนงานมีความเห็นที่เป็นไปแนวทางเดียวกันว่า ค่านิยมร่วม “Integrity” คือ ความซื่อตรงต่อหน้าที่และยืนหยัดในความถูกต้อง สะท้อนความเป็นวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด โดยส่วนใหญ่จะมีความภูมิใจที่ได้เข้ามาทำงานในองค์กรแห่งนี้ เป็นที่รวมคนเก่ง คนดี จุดเด่นของคนแบงก์ชาติคือ มีความซื่อสัตย์สุจริต เชื่อใจได้ สิ่งที่คุณรุ่นก่อน ๆ ได้ประพฤติปฏิบัติกันมาเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรจวบจนปัจจุบัน คือ มีการอุทิศตนเพื่องาน

ผู้จัดการส่วนผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมในเรื่องค่านิยมร่วมที่เป็นจุดเด่นไว้ว่า “บุคคลที่เป็นแบบอย่างให้กับธนาคารแห่งประเทศไทย คือ ผู้ว่าการ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์ ยึดหลัก ธรรมคืออำนาจ เป็นบุคคลสมณะ สร้างชื่อเสียงและเกียรติคุณ

ให้กับธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นอย่างมาก” (สรจักร จันทรบญกุล, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2553)

สำหรับความเห็นเพิ่มเติมของหลายส่วนงาน ในเรื่องค่านิยมร่วมข้ออื่น ๆ โดยความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการอาวุโส มีสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ในเรื่องค่านิยมร่วม หัวข้อ “มีความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลง Proactive to Change and Passion to Learn”

ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายวางแผน ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “ถ้าพึ่งแค่คนเก่ง คนดี คงไม่เพียงพอ จะต้องมีความรอบรู้ที่หลากหลาย ทันต่อกระแสของโลกที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว” (วิชาญ อมรโรจนวงศ์, สัมภาษณ์, 12 เมษายน 2553)

ผู้บริหารทีม ฝ่ายพัฒนาองค์กร ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “ตามหลักการแล้ว ค่านิยมร่วม Willing to Share น่าจะทำให้เกิดวัฒนธรรมของการ Cooperate ระหว่างส่วนงานด้วยกัน ซึ่งปัจจุบันยังไม่ค่อยเห็นผลเท่าใดนัก ควรจะส่งเสริมให้มากขึ้นและมากกว่าปัจจุบัน” (สุวิชัย ใจข้อ, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2553)

เลขานุการอาวุโส ประจำผู้ว่าการ ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “เมื่อก่อนมีความภูมิใจในตัวสถาบันและผู้บริหาร ปัจจุบันก็ยังมีภูมิใจในสถาบันอยู่ สำหรับตัวบุคคลที่เป็นแบบอย่างในการเป็นคนดี อาจจะน้อยลง นับถือเป็นคน ๆ ไป แต่โดยส่วนตัวแล้ว พยายามทำงานในหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด” (จารุยา จิตตรง, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2553)

2. ค่านิยมร่วมส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

กลุ่มตัวอย่างทุกส่วนงานมีความเห็นว่า ค่านิยมร่วมมีความสอดคล้องเหมาะสมและส่งผลให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ตลอด 10 กว่าปีที่ผ่านมา ค่านิยมร่วม “O-TEACH และ PI-WADH) เป็นสิ่งที่ประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรมุ่งไปสู่สิ่งที่ต้องการ โดยมีกรอบเป็นแนวทางหรือทางเดินให้คนและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องค่านิยม จนก่อตัวเป็นวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ส่วนใหญ่มาจากพิธีการที่เกิดขึ้นหรือกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่ธนาคารได้ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรม การปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารแต่ละระดับ รองลงมาจะเป็นเรื่องเล่า หรือประวัติขององค์กรที่ถ่ายทอดต่อ ๆ กันมา รวมทั้งสิ่งที่ได้พบเห็น เช่น สัญลักษณ์ผู้บริหารทีม ฝ่ายบริหารข้อมูล ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “ค่านิยมร่วมจะช่วยเสริมให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ ๆ ผงกเข้า

มาในวิถีชีวิตของคนในองค์กร เพิ่มหลากหลายให้แก่วัฒนธรรมองค์กร (Enrich) มากขึ้น” (สุวัชชัย ใจข้อ, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2553)

ผู้ช่วยผู้จัดการ สายวางแผน ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “เปรียบเทียบค่านิยมร่วมเป็นเสมือนรากแก้ว เป็นแก่น ที่ช่วยยึดต้นไม้ใหญ่ คือตัวองค์กร ให้คงอยู่ได้ หากไม่มีรากแก้วที่ดี ต้นไม้ก็อาจล้มครืนลงได้” (วิชาญ อมรโรจนาวงศ์, สัมภาษณ์, 12 เมษายน 2553)

สรุปในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างด้านค่านิยมร่วม ที่เป็นจุดเด่นสะท้อนถึงความเป็นวัฒนธรรมองค์กร คือ หัวข้อ ความซื่อสัตย์ เป็นธรรม และมีจุดยืนอันมั่นคง หรือในปัจจุบัน คือ ความซื่อตรงต่อหน้าที่และยืนหยัดในความถูกต้อง เป็นค่านิยมที่สะท้อนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด และให้ความสำคัญของค่านิยมร่วมว่า เป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 7 ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานค่านิยมร่วม และข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพงาน ค่านิยมร่วมของกลุ่มตัวอย่าง

1. ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานค่านิยมร่วม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรค จำนวน 9 ราย ซึ่งสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1.1 พนักงานขาดความสนใจ และไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ด้วยภาระงานรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคนมีจำนวนมาก ทุกคนมุ่งทำหน้าที่การงานของตน การปฏิบัติงานมีความหลากหลายด้าน ต้องใช้เวลาในการบริหารจัดการให้สำเร็จลุล่วง ส่งผลให้มีเวลาน้อยในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่วนงานกำหนด และพนักงานจำนวนมากมีทัศนคติว่าการจัดกิจกรรมใด ๆ ที่นอกจากงาน เป็นภาระที่เพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น

1.2 ไม่ค่อยมีบุคคลต้นแบบ (Role Model) ให้เห็นเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตาม ผู้บริหารระดับสูงบางคนไม่ให้ความสนใจในเรื่องนี้

1.3 ขาดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ รวมทั้งขาดการกระตุ้นและโน้มน้าวใจให้ปฏิบัติตาม

1.4 ขาดอาสาสมัครที่จะเข้ามาเป็นทีมงานในคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ทำให้ทีมงาน ผสว. มักจะได้มาจากการหมุนเวียน หรือการมอบหมายโดยใช้อำนาจสั่งการของหัวหน้าส่วนงาน

1.5 บทบาทหรือกระบวนการทำงานของบางส่วนงานเปลี่ยนแปลงไป เช่น งานที่มีลักษณะงานด้านการผลิตธนบัตร เป็นอุปสรรคการสื่อสาร หรือบทบาทหน้าที่ของสำนักงานภาคใต้ที่ปรับเปลี่ยนไป เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของส่วนงาน

1.6 ค่านิยมร่วมชี้วัดได้ยากในตัวบุคคลหรือการปฏิบัติ ต้องใช้เวลานานที่จะก่อให้เกิดเป็นผลในทางปฏิบัติ

ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติการทางการเงิน ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “ในธนาคารที่มีการกำหนดว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งควรมีการประเมินผลในทุกปี โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่ใช่เฉพาะทีมเดียวหรือสองทีมที่ทำ ทีมงานอื่น ๆ เช่น shared service เป็นตัวช่วย ควรเข้ามามีบทบาทในเรื่องนี้” (รณดล นุ่มนนท์, สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2553)

ผู้ว่าการ ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า

ในแบงก์ชาติเอง มีเสียงมาบ้างว่า ไม่ค่อยเปิดใจรับฟังอย่างแท้จริง เช่น นายไม่ฟังลูกน้อง เพื่อนร่วมงานไม่ฟังกันเท่าไร ซึ่งคงมีบ้างตามความคิดเห็นแต่ละคน ถือเป็นเรื่องที่ต้องปรับตัว ในการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมเป็นเรื่องที่ต้องผลักดันอย่างต่อเนื่อง มีผู้บริหารที่เป็น Role Model ให้พนักงานเห็น มีการโน้มน้าวใจให้เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในเรื่องการถ่อมตัว Passion to Learn และ Willing to Share อย่างกตัญญู หากผู้บริหารไม่เปิดใจรับฟัง ค่านิยมร่วมก็จะไม่เกิด อยู่ที่หัวหน้าสายงาน ผู้บริหาร ต้องช่วยกัน เริ่มจากการสร้างบรรยากาศที่จะคุยกันได้ (ธาริษา วัฒนเกส, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2553)

2. ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพงานค่านิยมร่วมของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น ในเรื่องข้อเสนอแนะ จำนวน 9 ราย ซึ่งนำมาประมวลสรุปได้ ดังนี้

2.1 ต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกที่จะประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วมที่กำหนด จัดให้มีการอบรม สัมมนา เพื่อตอกย้ำในเรื่องนี้

2.2 เสริมสร้างให้มีบุคคลต้นแบบ ผู้บริหารระดับสูง ที่เป็นแบบอย่าง “Role Model” ในการประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมร่วม หัวหน้างานต้องมีส่วนร่วม เป็นตัวอย่างให้กับลูกน้อง สื่อสารให้มากขึ้น ผลักดันให้มากขึ้น

2.3 ธนาคารมีการกำหนดให้ค่านิยมร่วมเป็นกลยุทธ์ข้อหนึ่ง ที่เป็นหน้าที่ของทุกคน ต้องนำไปปฏิบัติ ซึ่งต้องนำมาเป็นปัจจัยในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง มีการผลักดันโดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม และนำไปปฏิบัติจริง

2.4 เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทุกระดับภายในองค์กร เช่น การจัด กิจกรรม การสร้าง club หรือสโมสรพนักงาน

2.5 ผู้บริหารจะต้องยอมรับจุดอ่อนของพนักงานและองค์กร รวมทั้งเต็มใจและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร

2.6 ให้ใช้คำที่สั้น กระชับ และจดจำได้ง่ายกว่าในปัจจุบัน

ผู้บริหารส่วนสื่อสารภายในและสื่อประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสนับสนุนงานบริหาร ให้ความเห็นว่า “อยากให้ค่านิยมร่วมฝังรากลึก เหมือนกับการใช้ชีวิตประจำวัน เป็น automatic เช่น ตื่นเช้ามาต้องล้างหน้า อาบน้ำ ค่านิยมร่วมต้องอาศัยเวลา อาศัยการมีส่วนร่วม และผู้บริหารเป็น Role model ให้เห็น จะไปได้เร็วมาก” (ปริชา พลอยदनัย, สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2553)

ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติการทางการเงิน ให้ความเห็นว่า “ธนาคารได้มีการถ่ายทอดแนวคิดค่านิยมร่วมเป็นอย่างมาก มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์และจัด กิจกรรมต่าง ๆ มากมาย ซึ่งคงต้องคิดถึงเชื่อมโยงที่จะไปสู่การปฏิบัติด้วย โดยท้ายที่สุดแล้ว ในการประเมินผล ธนาคารต้องบอกให้ได้ว่า ต้องการให้เราพัฒนาอะไรเป็นอันดับแรก อันดับหลัง” (รณดล นุ่มนนท์, สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2553)

ผู้อำนวยการอาวุโส สำนักงานภาคใต้ ให้ความเห็นว่า

ต้องทำให้ตัวเราชัดเจนว่า บทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร มองไปอย่างไร ต้องการเห็นอะไร ตัวเรามีอะไร และควรจะมีอะไรเป็นคุณสมบัติที่พร้อมจะเดินก้าวต่อไป ในฐานะที่แบงก์ชาติเป็นองค์กรของรัฐ เป็นองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร ทำให้พนักงานที่ทำงานอาจจะมองว่า ไม่มีขาดทุน ไม่มีเจ๊ง ไม่มีลำบาก อาจอยู่ไปเรื่อย ๆ อะไรจำเป็นหรือไม่จำเป็น ก็ไม่รู้ มี 50 คน หรือ 100 คน ทำในลักษณะที่ได้ Output เท่ากัน ซึ่งผิดกับหน่วยงานของภาคเอกชน ที่จะผูกเรื่องค่านิยมไว้ทั้งหมด มีคนถามว่า ทำเรื่องนี้ทำไม เลิกได้หรือไม่ ด้วยความที่เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร เราอาจจะมองข้ามจุดนี้ไป ซึ่งต้องพยายามส่งเสริมค่านิยมร่วม ต้องปลูกฝัง ต้องสร้างกันตลอดเวลา (นิรุทธ รัชเสรี, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2553)

ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายวางแผน ให้ความเห็นว่า

หลายสิ่งหลายอย่างก็ต้องมีการปรับเปลี่ยน คำนียมร่วมถึงช่วงเวลาหนึ่ง ก็อาจจะต้องปรับตัวไปอีก เพื่อรองรับเหตุการณ์ในอนาคต ยกตัวอย่าง รถไฟในอังกฤษ ที่วิ่งเร็วที่สุด แต่เมื่อสถานการณ์โลกเปลี่ยนไป จะมาองแค่ตัวเราเองไม่ได้ ต้องมองคู่แข่ง แต่คิดว่าวิ่งได้เร็วที่สุด หรือดีที่สุด คงไม่พอ สุดท้ายต้องไปอยู่ในพิตช์มันท์ จึงเป็นความท้าทายอย่างมากที่องค์กรจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ หรือคน ที่จะบริหารจัดการให้พนักงาน 4,000 คนรวมทั้งองค์กรเดินต่อไปได้ เป็นเรื่องที่น่าคิดและท้าทายอย่างยิ่ง (วิชาญ อมรโรจนวงศ์, สัมภาษณ์, 12 เมษายน 2553)

ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายระบบสารสนเทศ ให้ความเห็นว่า “ค่านียมร่วมในขณะนี้ ระบบพร้อมแล้ว ขอให้ทำจริงจังเท่านั้น และควรมีสโมสร หรือคลับ ที่เป็นแหล่งรวมพนักงานภายหลังเลิกงาน ให้ผู้บริหารและพนักงานได้ผ่อนคลาย สร้างความสัมพันธ์กัน เป็นศูนย์รวมสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน” (ฉิม ตันติยาสวัสดิกุล, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2553)

ผู้ว่าการ ให้ความเห็นว่า “องค์กรจะอยู่ได้ ก็อยู่ที่คนกับระบบ ค่านียมที่ดี ไม่ใช่เปลี่ยนผู้ว่าการ ทุกอย่างเปลี่ยนไป องค์กรเราจะก้าวหน้าเติบโตขึ้นต่อไป อายุมากขึ้น ต้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เป็นโจทย์สำคัญ ต้องมีคน มีกระบวนการผลักดันให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น (ธาริษา วัฒนเกส, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2553)