

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องความเป็นมา แนวทางการบริหารจัดการ การดำเนินงาน และการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความเป็นมา แนวทางการบริหารจัดการ การดำเนินงาน และการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็น ของผู้บริหารและพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีต่อการบริหารจัดการและการสื่อสารในเรื่องค่านิยมร่วม ของธนาคารแห่งประเทศไทย

ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งจากการสำรวจเอกสาร บทความ ประกาศนโยบายของธนาคาร และสื่อต่าง ๆ ที่เผยแพร่ให้กับพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย หนังสือทางวิชาการ บทความและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร และพนักงานในระดับต่าง ๆ รวม 15 ราย จาก 14 ส่วนงาน ที่ดำเนินงานด้านค่านิยมร่วม

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการและการสื่อสารในการดำเนินงานส่งเสริมค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย” ในภาพรวมด้านความเป็นมา ค่านิยมร่วมของธนาคาร ได้มีการกำหนดขึ้นภายหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ. 2540 ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินและระบบการเงิน ต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ภายหลังจากที่หม่อมราชวงศ์จตุมงคล โสณกุล ดำรงตำแหน่งผู้ว่าการ เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2541 ได้ปรับปรุงองค์กรของธนาคารแห่งประเทศไทยครั้งใหญ่ มีการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากต่างประเทศ ร่วมกับการจัดตั้งสำนักงานโครงการปรับองค์กร กำหนดแนวทางในการศึกษาปรับปรุงองค์กร แบ่งเป็นช่วงระยะเวลาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการปรับโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีทำงานทั้งภายในและระหว่างส่วนงานเป็นหลัก และประเด็นอื่น ๆ เช่น พัฒนาคุณภาพบุคลากรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น และแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความทันสมัย ทั้งนี้ ได้กำหนดให้มีค่านิยมร่วมที่ถือว่า มีความสำคัญต่อการ

บรรลุปเป้าหมายของ ธปท. ในการส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมหลักที่สำคัญนี้ให้เกิดขึ้น โดย ธปท. คาดหวังว่าพนักงานจะยึดถือและประพฤติปฏิบัติ โดยมีการสื่อสารผ่านการแถลงข่าว เพื่อเผยแพร่ให้สาธารณชนได้ทราบถึงวัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมของ ธปท. ในปี พ.ศ. 2542

ทั้งนี้ ผู้ว่าการในแต่ละสมัย เป็นผู้มีบทบาทหลักในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยผู้ว่าการ ม.ร.ว. จัตุมงคล โสณกุล ได้ริเริ่มการปรับองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาของคนภายนอกและต่างประเทศ ต่อมา ในปี พ.ศ. 2544 สมัยของผู้ว่าการ ม.ร.ว.ปรีดิยาทร เทวกุล ได้ดำเนินการต่อในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กร ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรแบบ กะทัดรัด มีการจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะแบนราบมากขึ้น พร้อมทั้งนำเรื่อง ธรรมาภิบาล มาปลูกฝังให้กับพนักงาน โดยมีการปรับใช้ร่วมกับค่านิยมองค์กรที่มีอยู่ให้เป็นสำนึกที่ดีในการทำงาน และในช่วงต่อมา ปี พ.ศ. 2549 สมัยของผู้ว่าการ ดร.ธาริษา วัฒนเกส ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ของ ธปท. ใหม่ ในกรอบระยะเวลา 5 ปี (2550-2554) โดยมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วม ที่มีการปรับปรุงใหม่ พร้อมแนวทางการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

การกำหนดค่านิยมร่วมของ ธปท. แบ่งได้เป็น 2 ช่วง คือ ปี พ.ศ. 2542-2549 ใช้คำว่า (O-TEACH) เป็นคำย่อของ การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Accountability) ความรู้ ความสามารถ (Competence) ความซื่อสัตย์ เป็นธรรม และมีจุดยืนอันมั่นคง (Honesty, Fairness and Integrity) และต่อมาในปี พ.ศ. 2550-ปัจจุบัน มีการปรับเปลี่ยนใช้คำว่า (PI-WADH) กระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความรู้ใหม่ (Proactive to Change with Passion to Learn) ซื่อตรงต่อหน้าที่และยืนหยัดในความถูกต้อง (Integrity) เต็มใจรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิด และพร้อมรับผิดชอบร่วมกัน (Willing to Share) สื่อความสัมฤทธิ์ผล (Ability to Communicate) อุทิศตนเพื่องาน (Dedication) ไม่วางตัวเหนือผู้อื่น (Humility) ซึ่งมีการกำหนดนิยาม คำจำกัดความ และตัวอย่างกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมร่วมแต่ละหัวข้อไว้อย่างชัดเจน

ในแนวทางการบริหารจัดการการดำเนินงานส่งเสริมให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติ ตามค่านิยมร่วมของ ธปท. พบว่า มีการกำหนดเป็นนโยบายที่ทุกส่วนงานต้องปฏิบัติ ทำการถ่ายทอด ให้กับพนักงานส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งพนักงานก็นำไปปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน มีการกำหนดเป็น เป้าหมายในการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยใช้หัวข้อค่านิยมร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การจัดโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการให้การยอมรับและ ยกย่องชมเชย โครงการผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร จัดตั้งคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ของทุกส่วนงาน เพื่อขับเคลื่อนค่านิยมร่วมให้เป็นรูปธรรม มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบแบ่งเป็นการดำเนินงาน

โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล และโดยส่วนงานเอง มีการจัดงบประมาณ และประเมินผลการดำเนินงาน ด้วย

การสื่อสารค่านิยมร่วมของ ธปท. ในด้านเนื้อหาการสื่อสาร มีการสื่อสาร เผยแพร่ ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับค่านิยมร่วม ที่มีเนื้อหาโดยตรง โดยสื่อความหมายของค่านิยมร่วมแต่ละตัว ผ่านไปยังพนักงานในหลากหลายรูปแบบ และวิธีการ และไม่เพียงเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเท่านั้น ยังขยายขอบเขตเนื้อหาของการสื่อสารทั้งเพื่อพนักงานและการสื่อสารในทางสังคม จากการเชื่อมโยงให้เห็นว่า คุณลักษณะของค่านิยมแต่ละตัว จะสามารถนำไปปรับใช้และก่อให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของธนาคาร เช่น อีเมลล์ “เพื่อนบอกเพื่อน” และ “ก้าวสู่พิวดี” 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 การใช้อีเมลล์ในการเผยแพร่เรื่องราวต่าง ๆ ไปพร้อม ๆ กับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การตอบกลับเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมของส่วนงาน หรือมีส่วนร่วมในการร่วมสนับสนุน บริจาคเงิน ระหว่างส่วนงาน การจัดกิจกรรมพิเศษ และอื่น ๆ เพื่อตอกย้ำเกี่ยวกับเรื่องค่านิยมร่วมของ ธปท.

ช่องทางการติดต่อสื่อสาร มีการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งสื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งสื่ออื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยส่วนกลาง คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และแต่ละส่วนงาน โดยคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ทั้งนี้ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นสื่อที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก เป็นช่องทางที่สามารถทำได้ในทุกช่วงเวลา และโอกาส สามารถเข้าถึงได้กับพนักงานเกือบทั้งหมด โดยภาพรวมพนักงานร้อยละ 80 มีคอมพิวเตอร์ส่วนตัวของแต่ละคน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และยังมีคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง เพื่อให้พนักงานในสายการผลิต ธนบัตร หรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ได้ใช้งานในช่วงเวลาที่สะดวกของแต่ละคน

ลักษณะการสื่อสาร โดยส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารในลักษณะทางการมากกว่าแบบไม่เป็นทางการ ทั้งในรูปแบบเอกสาร นโยบาย การจัดรายการพูดคุยในแบบกึ่งทางการ การฝึกอบรม

สัมมนา การจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ บอร์ดเผยแพร่ และสื่อกิจกรรมต่าง ๆ เช่น งานวันสถาปนาธนาคาร งานวันพนักงาน การจัดกิจกรรมพิเศษ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ ทั้ง 15 ราย จาก 14 ส่วนงาน ในด้านความเป็นมา การบริหารจัดการพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ในระดับเจ้าหน้าที่ชำนาญงานจนถึงระดับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 13 ราย ทราบที่มาของการกำหนดค่านิยมร่วมว่าเกิดขึ้นในช่วงที่มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมเป็นรูปธรรม มีเพียงพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ 2 ราย ที่ไม่ทราบและไม่แน่ใจถึงที่มาของนโยบายค่านิยมร่วม โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดให้ความเห็นว่าการบริหารจัดการด้านค่านิยมร่วมทำได้ดี มีความราบรื่น พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสนใจ ให้ความร่วมมือ และหากผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานร่วมเป็นหัวหน้าคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร จะส่งผลให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น ส่วนในด้านผลสำเร็จของส่วนงานในการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมถือว่าส่วนใหญ่ประสบผลสำเร็จในระดับปานกลาง จำนวน 10 ส่วนงาน และจำนวน 4 ส่วนงาน ที่เห็นว่าการประสบผลสำเร็จยังไม่ชัดเจนนัก และมีความสำเร็จน้อย

ภาพรวมของการสื่อสารจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านเนื้อหาข่าวสารที่ได้รับนั้นเป็นประโยชน์ ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นการผลักดันที่ดี ขับเคลื่อนให้พนักงานและองค์กรมีการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของทิศทางการสื่อสารจะมีทั้งการสื่อสารแบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน และการสื่อสารในแนวนอน โดยการสื่อสารแบบบนลงล่าง เช่น ผู้บริหารมีการสั่งการ ถ่ายทอดนโยบาย การพูดคุยสั่งการตัวต่อตัว ผู้บริหารเชิญประชุมทั้งแบบกลุ่มย่อย และประชุมพนักงานทั้งหมดภายในส่วนงาน การให้กำลังใจกัน ถามเรื่องสารทุกข์สุกดิบ 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

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

ในด้านปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานขาดความสนใจ และไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ด้วยภาระงานรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน และพนักงานจำนวนมากมีทัศนคติว่าการจัดกิจกรรมใด ๆ ที่นอกจากงาน เป็นภาระที่เพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น ไม่ค่อยมีบุคคลต้นแบบ (Role Model) ให้เห็นเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตาม ผู้บริหารระดับสูงบางคนไม่ให้ความสนใจในเรื่องนี้ รวมทั้งขาดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ขาดการกระตุ้นและโน้มน้าวใจให้ปฏิบัติตาม ขาดอาสาสมัครที่จะเข้ามาเป็นทีมงานในคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) นอกจากนี้ เป็นเรื่องของบทบาทหรือกระบวนการทำงานของบางส่วนงานเปลี่ยนแปลงไป เช่น งานที่มีลักษณะงานด้านการผลิตธนบัตร เป็นอุปสรรคการสื่อสาร หรือบทบาทหน้าที่ของสำนักงานภาคใต้ที่ปรับเปลี่ยนไป เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของส่วนงาน รวมถึงความเห็นที่ว่า ค่านิยมร่วมชี้วัดได้ยากในตัวบุคคลหรือการปฏิบัติ ต้องใช้เวลานานที่จะก่อให้เกิดเป็นผลในทางปฏิบัติ

อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการและการสื่อสารในการดำเนินงานส่งเสริมค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย” มีที่มาจากความสนใจของผู้ศึกษาที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ของธนาคารแห่งประเทศไทย ภายหลังการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ. 2540 โดยจะมุ่งศึกษาไปที่ประเด็นเรื่องการสร้าง “ค่านิยมร่วม” เพื่อให้เป็นรากฐานของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเสียใหม่ การดำเนินงานภายใต้โครงการดังกล่าวได้สืบเนื่องมาเป็นระยะเวลาเกินกว่า 10 ปี โดยมีการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรออกเป็นสองช่วงเวลา คือ ช่วงแรก ระหว่างปี พ.ศ. 2542-2549 ได้แก่ ค่านิยมร่วม “O-TEACH” และในช่วงต่อมา มีการกำหนดค่านิยมร่วมใหม่ คือ “PI-WADH” สำหรับใช้ในกรอบระยะเวลา 5 ปี คือ พ.ศ. 2550-2554 ซึ่งยังคงใช้ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ผลการศึกษาในด้านการบริหารจัดการและการดำเนินงานค่านิยมร่วมนั้น พบว่า จากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของสังคมที่มีต่อ ธปท. เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็น ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

เพื่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่าเดิม มีการปรับสายการบังคับบัญชาที่สั้นลงในลักษณะแบนราบมากขึ้น พร้อมส่งเสริมให้พนักงานมีการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้ เห็นได้ว่าการปรับตัวครั้งนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของ ธปท. ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารจัดการ และที่สำคัญ เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานด้านการส่งเสริมค่านิยมร่วมของ ธปท. ตลอดระยะเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมา ได้รับความสำเร็จในระดับหนึ่ง คือเป็นที่รับรู้ รับ ทราบของคนในองค์กรอย่างกว้างขวาง และเป็นที่ตระหนักว่าการสร้างค่านิยมร่วมมีความสำคัญต่อ ธปท. เช่นกัน

ปัจจัยสำคัญประการแรก ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้เป็นอย่างดี และประสบผลความสำเร็จในระดับหนึ่ง คือการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดให้ค่านิยมร่วมเป็นแผนกลยุทธ์ของแต่ละส่วนงานที่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับจะต้องนำไปปฏิบัติ โดยผู้ว่าการในแต่ละยุคสมัยได้วางแนวทางการบริหารจัดการและการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่น่าจะเป็นการช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานสร้างค่านิยมร่วมใน ธปท. เป็นไปอย่างราบรื่น ก็คือ ความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานส่วนใหญ่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและปฏิบัติตามค่านิยมร่วม มีความเข้าใจในระดับดีกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เพื่อนำไปสู่ความเป็นธนาคารกลางที่ทันต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทำให้พนักงานต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

จึงอาจสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบุคลากร ทั้งระดับผู้บริหารและพนักงาน มีส่วนทำให้การดำเนินงานเสริมสร้างค่านิยมร่วมเป็นที่น่าพอใจ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วม และการผลักดันให้มีการส่งเสริมค่านิยมร่วมในระดับส่วนงานอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดให้มีคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ผสว.) ของทุกส่วนงาน ตลอดจนการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมร่วมอย่างหลากหลาย ที่ปรากฏในรูปหนังสือคู่มือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานส่งเสริมค่านิยมร่วม เป็นที่รับรู้ และเป็นไปอย่างกว้างขวาง

นอกจากนี้ หากพิจารณาเชื่อมโยงไปถึงหลักการบริหารองค์กร พบว่า การที่ ธปท. นับตั้งแต่ยุควิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ได้เริ่มตระหนักถึงความจำเป็นของการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง มีเสถียรภาพ และมีภาพลักษณ์แข็งแกร่งอยู่แล้ว สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องมีการตรวจสอบติดตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป พร้อมกับการปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันกับสถานการณ์ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์และวางหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของทฤษฎีองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2538, น. 7) ในการจัดโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร

เป็นจุดเริ่มต้น เพื่อที่จะมุ่งพยายามสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพตั้งแต่เริ่มแรก มีการใช้หลักวิธีการวิเคราะห์และวางหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ แทนที่จะปล่อยให้ไปไปตามธรรมชาติ

ในด้านการสื่อสารค่านิยมร่วมของ ธปท. พบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง การสื่อสารในองค์การ ตามแนวทางบริหารแบบมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเพื่อสร้างแรงจูงใจในตัวพนักงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2538 น. 21) โดยสิ่งที่พยายามจัดขึ้น คือ การจัดการสื่อสารให้พร้อมเป็นไปในทุกทิศทางทั่วองค์กร อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เห็นว่าการถ่ายทอดในเรื่องค่านิยมร่วมของผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าส่วนงานไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ ยังมีน้อย ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารระหว่างกันของพนักงาน โดยผ่านช่องทางการสื่อสารทางการพูดคุย ปรีกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล การสอบถามหรือให้ข้อมูลผ่านอีเมลภายในส่วนงาน หรือระหว่างส่วนงาน หรือการใช้โทรศัพท์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นการสื่อสารในลักษณะแนวราบมากกว่าแนวดิ่ง และเป็นการสื่อสารในลักษณะทางการมากกว่าแบบไม่เป็นทางการ ที่น่าสนใจคือ การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรืออีเมล เป็นช่องทางการสื่อสารที่ได้รับความนิยมมากที่สุดรองลงมาเป็นการสื่อสารในรูปแบบปรีกษาหารือพูดคุยกันในกลุ่ม รวมทั้งการใช้สื่ออื่น ๆ และการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนงานค่านิยมร่วมที่ดำเนินการโดยส่วนกลาง คือฝ่ายทรัพยากรบุคคลและแต่ละส่วนงานโดยคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ ผลการศึกษาในประเด็นที่กล่าวมา ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมการสื่อสาร และการเปิดรับข่าวสารของพนักงาน ธปท. ส่วนใหญ่จะเน้นการสื่อสารผ่านสื่อใหม่ (new media) การสื่อสารระหว่างบุคคล และสื่อสารกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ รวมทั้งสื่อประเภทกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้น หากจะเลือกใช้สื่อและรูปแบบการสื่อสารกับพนักงานในเรื่องค่านิยมร่วมนั้น ช่องทางการสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสารประเภทดังกล่าว น่าจะเป็นทางเลือกที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายกลุ่มนี้มากกว่าช่องทางการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารแบบอื่น ๆ ทั้งนี้ การที่พนักงานให้ความสนใจสื่อใหม่อย่างอีเมลและเว็บไซต์ น่าจะเป็นเพราะ ธปท. มีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลให้กับพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไปทุกคน มีการกำหนดให้พนักงานใช้การสื่อสารผ่านสื่อใหม่มากกว่าสื่อแบบเก่า ลดขั้นตอนการติดต่อกันผ่านบันทึกข้อความ ประกาศหนังสือเวียน ที่เป็นรูปแบบกระดาษในลักษณะทางการ โดยใช้วิธีการทำงานผ่านระบบออนไลน์ (Online) การอนุมัติ การพิจารณาอนุญาต การมอบอำนาจในเรื่องต่าง ๆ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การรับทราบข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูลในส่วนงานเดียวกัน และระหว่างส่วนงาน การประสานงาน การเข้าถึงข้อมูล โดยใช้เทคโนโลยี การใช้อีเมล เว็บไซต์ภายใน และสื่ออื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างรวดเร็ว

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ต่อความสอดคล้องระหว่าง ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรพบว่า จุดเด่นสะท้อนถึงความเป็นวัฒนธรรมองค์กรในความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ “ความซื่อสัตย์ เป็นธรรม และมีจุดยืนอันมั่นคง หรือความซื่อตรงต่อหน้าที่และยืนหยัดในความถูกต้อง” โดยมองว่าสิ่งนี้คือค่านิยมที่จะนำไปสู่การเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด ทั้งยังมองว่า ค่านิยมร่วมเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรและเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กร ซึ่งการสร้างค่านิยมร่วมนั้น ได้รับการยอมรับจากพนักงาน ๑๒๓.๖๖% ว่าเป็นรากฐานของการเกิดวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร ๑๒๓.๖๖% โดยหากพิจารณาจากการดำเนินงานด้านการสื่อสาร ค่านิยมร่วมที่ ๑๒๓.๖๖% ดำเนินอยู่นั้น เห็นได้ว่าเป็นการสร้างสัญลักษณ์ เรื่องราว ประเพณีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการจดจำ พร้อมกับปลูกฝังค่านิยมร่วมให้ฝังรากลึกในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดทำคำขวัญ ตัวสัญลักษณ์ (Mascot) หนังสือคู่มือ จดหมายข่าว ไปสเตอร์ ปฏิทินตั้งโต๊ะ บทความในวารสารภายใน และบทความที่เผยแพร่ผ่านอีเมลอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ ตามหลักการของวัฒนธรรมองค์กร (กริช สืบสนธิ์, 2538, น. 42) ที่เสนอว่า การสื่อสารเพื่อชักจูง เป็นเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรได้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ต้องอาศัยระบบการควบคุมแบบปล่อยกว้าง โดยอาศัยใช้วิธีการสร้างสัญลักษณ์และเรื่องราว รวมทั้งการจัดประเพณีและพิธีการ เพื่อปลูกฝังและเอาชนะ และกำกับอารมณ์ของพนักงานได้เป็นสำคัญ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำหรือผู้บริหาร จะมีบทบาทสำคัญในการนำให้บุคลากรมีความเชื่อถือ มีค่านิยม และมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตรงกัน ผู้บริหารจะต้องตื่นตัว เต็มใจ ยอมรับและเร่งพัฒนาความเชื่อ ค่านิยม และการมองสอดคล้องไปในทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรในที่สุด

ในการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการและการสื่อสาร ในการดำเนินงานค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย สรุปได้ว่า ๑๒๓.๖๖% มีระบบการจัดการที่ดี ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้ความสำคัญ มีทัศนคติที่ชัดเจนในโครงการต่าง ๆ ที่ประกอบสร้างขึ้น และดำเนินการอย่างต่อเนื่องจวบจนปัจจุบัน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ พนักงานในองค์กร ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนเรียนรู้การมีกระบวนการถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ การสื่อสารสองทางอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ มีการประเมินผล การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน พร้อมกับการมีแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ สร้างเสริมค่านิยมร่วมอันแข็งแกร่งที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานต่อผลสำเร็จขององค์กรต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในเรื่อง “การบริหารจัดการ การดำเนินการ และการสื่อสารในเรื่องค่านิยมร่วม ของธนาคารแห่งประเทศไทย” ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ควรเพิ่มบทบาทในการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างในเรื่องการประพฤติ ปฏิบัติตามค่านิยมร่วม
2. ต้องมีกระบวนการสื่อสารถ่ายทอด พูดยุค การสื่อสารทั้งในแบบทางการ และไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะส่วนงานต่าง ๆ จะต้องมีการกำหนดและจัดทำแผนการสื่อสารให้ชัดเจน
3. เพิ่มผู้สื่อสารที่เป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในเรื่องค่านิยมร่วม มุ่งสร้างความสนใจและกระตือรือร้นให้มากยิ่งขึ้น และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
4. มีการประเมินผลที่ชัดเจนในแต่ละปี นอกเหนือจากการรายงานผลการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนงาน ควรมีการศึกษาวิจัย การสอบถามความคิดเห็น ทศนคติ หรือวิธีการต่าง ๆ เพิ่มเติมจากคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการสัมภาษณ์ หรือ การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group) เน้นการมีส่วนร่วมทั้งผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ หรือ ตัวแทนจากส่วนงานต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรได้ศึกษาถึงเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับพฤติกรรมตามค่านิยมร่วมของพนักงาน เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งงาน อายุทำงาน เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับค่านิยมร่วมหรือไม่อย่างไร และสำหรับด้านการสื่อสาร ควรศึกษาถึงความถี่ ในการประชาสัมพันธ์ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยในเชิงปริมาณ
2. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างเพียง 15 ราย จาก 14 ส่วนงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ในด้านข้อมูลเชิงลึก ดังนั้น สำหรับครั้งต่อไป ควรได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยจากทุกส่วนงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นภาพรวม
3. ควรมีการศึกษาในเรื่องค่านิยมร่วมจากหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขวางมากขึ้น และนำมาเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการ การสื่อสารค่านิยมร่วมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป