

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยปทัสถานพฤติกรรมองค์กรธุรกิจการเงินนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปทัสถานพฤติกรรมขององค์กรธุรกิจการเงิน เงื่อนไข กลไกและวิธีการที่องค์กรใช้สร้างปทัสถานพฤติกรรมขององค์กรธุรกิจการเงิน แหล่งข้อมูลในการทำวิจัยได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาถนนสุขุมวิท จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยเก็บข้อมูล โดยการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรในหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเข้ากลุ่ม การเข้าร่วมประชุม การทำกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคาร การดำเนินชีวิตของพนักงาน แล้วบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ไว้ การวิเคราะห์พฤติกรรมจากการสังเกตนี้ ผู้วิจัยได้เชื่อมโยงเข้ากับเนื้อหาในการวิจัยว่าส่วนใดเป็นการแสดงพฤติกรรมที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และทำการสัมภาษณ์เจาะลึกแบบกึ่งโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง และสมาชิกที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บังคับบัญชา พนักงานคุณภาพ พนักงานโครงการเพชรน้ำหนึ่ง พนักงานรุ่นเก่าที่ย้ายมาจากสาขาอื่นและพนักงานเข้าใหม่ ข้อมูลที่ได้รับจะได้รับการตรวจสอบ แยกแยะตามประเด็นต่าง ๆ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย เมื่อเห็นว่าข้อมูลที่ได้มีความสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ปทัสถานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เกี่ยวกับกฎ ระเบียบข้อบังคับ ข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่ธนาคารกำหนดขึ้น ซึ่งพนักงานต้องปฏิบัติตามธนาคาร ถูกกำหนดดังนี้ ได้แก่

1.1 การแสดงถึงความพร้อมในการให้บริการลูกค้าได้ทันทีเมื่อเปิดทำการ โดยพนักงานจะต้องมาอยู่ที่ทำงานก่อนเปิดทำการเพื่อเตรียมความพร้อม เมื่อถึงเวลาเปิดทำงานก็สามารถให้บริการได้ทันที เงื่อนไขสำคัญของพฤติกรรมนี้คือจิตสำนึกการให้บริการที่ดี หัวหน้างานเป็นกลไกการควบคุมโดยใช้การลงเวลาทำงานไป-กลับเป็นการตรวจสอบ

1.2 การแสดงถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว โดยที่กำหนดในการปฏิบัติงานประจำวันและในโอกาสพิเศษ การแต่งกายเป็นเงื่อนไขของการเป็นพนักงานองค์กร

กลไกที่ใช้ควบคุมพฤติกรรม คือ ฝ่ายบุคคลของธนาคารสร้างเป็นกฎระเบียบว่าด้วยเรื่องการแต่งกายของพนักงาน ส่วนวิธีการที่ใช้ผลักดันให้เกิดปทัสถานพฤติกรรมการแต่งเครื่องแบบของ

ธนาคารและการแต่งกายในโอกาสพิเศษ คือ การกำหนดให้พนักงานแต่งเครื่องแบบทุกวันจันทร์ถึงวันพฤหัสบดี และแต่งกายแบบอื่นได้ในวันศุกร์

1.3 การเข้าประชุม เป็นพฤติกรรมสำหรับพนักงานทุกคนเพื่อรับทราบนโยบาย และแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ การเข้าประชุมเป็นเงื่อนไขสำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของพนักงาน การชี้แจง การขอข้อเสนอแนะเป็นวิธีการที่ใช้ในการประชุม

กลไกการควบคุมพฤติกรรม คือ การกำหนดการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ส่วนวิธีการที่ใช้ส่งเสริมปทัสสถานพฤติกรรมการประชุมคือ การที่ธนาคารให้พนักงานทุกคนเข้าไปมีส่วนร่วมสำคัญในการประชุม เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดที่จะพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4 การให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า เป็นการแสดงความตั้งใจในการบริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีก เงื่อนไขภายในคือ จิตใต้สำนึกที่จะให้บริการลูกค้าเพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาว่า เราตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าด้วยความเต็มใจทุกครั้ง เงื่อนไขภายนอกคือ ลูกค้าที่มาใช้บริการ

สำหรับกลไกการควบคุมพฤติกรรมคือ การให้รางวัลและการลงโทษ ส่วนวิธีการที่ธนาคารให้สร้างปทัสสถานพฤติกรรมการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า คือการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกตัวในการปฏิบัติงาน

2. ปทัสสถานที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นแบบแผนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติต่อ ๆ กันมาของพนักงานธนาคารและปฏิบัติต่อกันมาจนกลายเป็นกิจวัตรประจำวัน มีดังนี้

2.1 การเข้ากลุ่มในธนาคาร เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน เกิดความเป็นมิตรและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เงื่อนไขภายในคือ การได้รับการยอมรับจากกลุ่มและเงื่อนไขภายนอกคือ การได้รับประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมและเป็นนามธรรม กลุ่มจึงเป็นกลไกการเรียนรู้ของพนักงานในการแข่งขันการทำงาน ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กร

2.2 การดำเนินชีวิตส่วนตัวของพนักงานธนาคารในด้านต่างๆ เป็นพฤติกรรมในเชิงค่านิยมเพื่อต้องการให้คนอื่นทราบว่า การทำงานธนาคาร หรือสถาบันการเงินที่สังคมถือว่าเป็นงานที่มีเกียรติ พนักงานเรียนรู้จากกลุ่มและจากการใช้ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน องค์กรเป็นกลไกในการสนับสนุน เช่น ให้สินเชื่อในการซื้อสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น

2.3 การทำบุญครบรอบวันเกิดธนาคาร เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนพนักงาน เจือนใจคือ ความคาดหวังในการสร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน

กิจกรรมนี้เป็นพิธีกรรมซึ่งเป็นวิธีการหนึ่ง ที่ธนาคารใช้เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร

อภิปรายผล

ปทัสสถานขององค์กรเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นให้กับองค์กร เป็นการรวมน้ำใจของพนักงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีและการประนีประนอมกันขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจที่จะผลักดันให้พนักงานมีกำลังกายและใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามการที่องค์กรจะมีปทัสสถานที่เป็นที่ยอมรับของพนักงานได้ดีเพียงใดนั้น พนักงานเองเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด พนักงานทุกคนจะต้องเรียนรู้และปฏิบัติให้ถูกต้องตามปทัสสถานของพฤติกรรมขององค์กรทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งแสดงถึงเอกลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ แต่ละองค์กรจะมีปทัสสถานพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นองค์กรต่างกันตามปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กรองค์กร

การที่องค์กรมีปทัสสถานพฤติกรรมทั้งโดยการระบุและไม่ระบุ จำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานจะต้องเรียนรู้ว่าการทำอะไรที่นอกเหนือจากที่องค์กรคาดหวัง นอกจากจะไม่ใช่ผลดีต่อองค์กรแล้ว ยังจะไม่เป็นผลดีต่อพนักงานเองด้วย การเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ระบุไว้ชัดเจนเป็นเรื่องที่ยาก เพราะมีความชัดเจนอยู่แล้ว แต่ที่ไม่ระบุไว้เป็นเรื่องยาก พนักงานจะต้องเรียนรู้จากการสังเกต การเข้าร่วมกิจกรรมและการเลียนแบบ ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าตนเองจะได้ไม่มีพฤติกรรมแตกต่างจากคนอื่น

จากผลการวิจัยนี้ สถานบันการเงินการธนาคารที่ผู้วิจัยศึกษา ใช้วิธีการหลายอย่างในรูปของกิจกรรมทางสังคมซึ่งถือเป็นประเพณีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ เช่น การส่งเสริมการรวมกลุ่มของพนักงาน การส่งเสริมค่านิยมการเป็นพนักงานโดยการให้สวัสดิการต่าง ๆ การจัดงานทำบุญ การบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น เหล่านี้เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่มีลักษณะของการแข่งขันและการร่วมมือ การรวมกลุ่มของพนักงานทำให้เกิดการแข่งขันการทำงานซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กร การให้สวัสดิการเป็นการส่งเสริมค่านิยมการเป็นพนักงานการเงินการธนาคารที่สื่อสารต่อคนอื่นในรูปแบบของสิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวก การใช้ชีวิต เหล่านี้เป็นพิธีกรรมที่สื่อความหมายของการเป็นพนักงานสถานบันการเงินการธนาคาร ส่วนการจัดงานการทำบุญหรือการบำเพ็ญประโยชน์ทำให้พนักงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กัน

กิจกรรมต่างๆ ที่กล่าวถึงนี้เป็นเงื่อนไขและวิธีการที่องค์กรกำหนดขึ้นโดยมีความมุ่งหมายทั้งแข่งขันและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรใช้กลยุทธ์ที่ดูเหมือนว่าจะขัดแย้งกัน แต่ตามความเป็นจริงแล้ว เป็นกลยุทธ์ที่แยบยลในการที่จะให้พนักงานได้เรียนรู้พฤติกรรมที่ไม่ระบุว่าต้องเข้ากลุ่มเพื่อจะได้แข่งขันการทำงานให้มีประสิทธิภาพ คือให้กลุ่มของตนได้รับการยอมรับในความสามารถ ผลก็คือทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ในขณะเดียวกันองค์กรได้ใช้วิธีการอื่นในลักษณะผ่อนคลาย เช่น การให้สวัสดิการ การร่วมทำบุญ การบำเพ็ญประโยชน์ ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เหล่านี้มีผลต่อองค์กรในทางที่ดีเช่นกัน คือ ทำให้เกิดความสามัคคี

ในส่วนของการเข้ากลุ่ม Likert (1960) ได้เสนอไว้ว่าองค์กรควรให้ความสำคัญ เพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จากข้อมูลการวิจัยนี้ที่องค์กรส่งเสริมการรวมกลุ่ม โดยไม่ได้ระบุไว้ชัดเจน จึงเป็นวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร สำหรับองค์กรที่ผู้วิจัยศึกษายังใช้วิธีการรวมกลุ่มทางสังคม โดยการจัดพิธีการทำบุญ การให้สวัสดิการ หรือการบำเพ็ญประโยชน์ที่กล่าวมา นับได้ว่าเป็นการนำเอาวัฒนธรรมของไทยมาประกอบด้วย เพื่อไม่ให้มีการแข่งขันระหว่างกลุ่มอย่างเดียว อันจะไม่เป็นผลดีต่อองค์กร

ที่กล่าวมาผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการค้นพบที่น่าสนใจที่องค์กรใช้วิธีการที่มองดูแล้วขัดแย้งกัน แต่องค์กรก็ใช้วิธีอื่นเพื่อให้เกิดความสมดุล อาจกล่าวได้ว่าเป็นเอกลักษณ์หรือวัฒนธรรมขององค์กรหนึ่งที่กำลังสร้างขึ้นมาเพื่อประโยชน์ขององค์กรและพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

1. การนำ ผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย การเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตามประเพณี ค่านิยมขององค์กร ซึ่งไม่ได้ระบุไว้ องค์กรจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะให้พนักงานเรียนรู้อะไร อย่างไร โดยธรรมชาติแล้ว พนักงานจะมีการเรียนรู้โดยผ่านกลไกและวิธีการต่างๆ เช่น กลุ่ม พิธีกรรม กิจกรรมต่างๆ ถ้าองค์กรจัดอย่างมีเป้าหมายในลักษณะของการเรียนรู้จะมีคุณค่ากว่าการสั่งและการระบุไว้ให้ทุกคนปฏิบัติ

2. การวิจัยคราวต่อไป

การวิจัยที่น่าจะต่อยอดต่อไป คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับทัศนคติที่ไม่ระบุ โดยเฉพาะค่านิยมที่แสดงถึงลักษณะเฉพาะของพนักงานในองค์กร เชื่อมโยงต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างไร เป็นต้น