



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปริญญา

บริหารธุรกิจ

บริหารธุรกิจ

สาขา

คณะ

เรื่อง การติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การกรณีศึกษาหลังการควบรวม
และการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

Communication and Perception of Organizational Change: A Case Study of
Post-Mergers and Acquisitions in TMB Bank Public Company Limited

นามผู้วิจัย นางสาวณัฐวดี โกวิทางกูร

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์หญิง นำนประเสริฐชัย, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรงค์ บุญเจริญ, D.B.A.)

ประธานสาขาวิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทรงพร หาญสันติ, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์กร
กรณีศึกษาหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

Communication and Perception of Organizational Change:
A Case Study of Post-Mergers and Acquisitions in TMB Bank Public Company Limited

โดย

นางสาวณัฐวดี โกวีทางกูร

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พ.ศ. 2555

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ณัฐวดี โกวิททางกูร 2555: การติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรกรณีศึกษาหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ปรินญาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์หฤทัย นำประเสริฐชัย, Ph.D. 155 หน้า

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแบบจำลองการสื่อสารตามความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรของพนักงานในกรณีหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) 3) ศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารเพื่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรของพนักงานในกรณีหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่เกิดขึ้นจากการให้ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแบบจำลองการสื่อสาร ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ พนักงานที่อยู่ในช่วงที่เกิดการควบรวมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และปัจจุบันยังคงทำงานอยู่ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานที่เคยทำงานในธนาคารดีบีเอสไทยธน จำกัด (มหาชน) (DTDB) พนักงานที่เคยทำงานในบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) และพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เดิมก่อนเกิดการควบรวม นอกจากนี้ ยังรวมถึงพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการควบรวมและการเข้ามามีหุ้นของไอเอ็นจี รวมทั้งสิ้น 22 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ค่าคะแนน ค่าสำคัญ และค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยย่อยในแต่ละปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแบบจำลองการสื่อสารที่มีความถี่ของข้อมูลและคะแนนตามลำดับความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง คือ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสารของผู้ส่งสาร การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจนของข่าวสาร ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้รับสาร การเรียกประชุมภายในหน่วยงาน และความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสารของช่องทางการสื่อสาร และทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผลของผู้รับสาร ส่วนการรับรู้การเปลี่ยนแปลงภายหลังการควบรวมของ 3 สถาบัน และภายหลังการเข้ามามีหุ้นของไอเอ็นจี พนักงานมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน (โดยรวม) อยู่ที่ ร้อยละ 71.29 และร้อยละ 89.14 (ตามลำดับ) โดยพนักงานรับรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆผ่านปัจจัยด้านการสื่อสารที่พนักงานได้ให้ความสำคัญ ดังนั้นการรับรู้การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ดีและมีประสิทธิผล ก็ต่อเมื่อปัจจัยการสื่อสารนั้นช่วยส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ได้เป็นอย่างดี

การวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและสร้างกลยุทธ์การสื่อสารในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ เพื่อให้การรับรู้ของพนักงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์การสื่อสาร

ลายมือชื่อนิติ

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Nattavadee Kovitangoon 2012: Communication and Perception of Organizational Change: A Case Study of Post-Mergers and Acquisitions in TMB Bank Public Company Limited. Master of Business Administration, Major Field: Business Administration, Faculty of Business Administration.
Thesis Advisor: Mrs. Haruthai Numprasertchai, Ph.D. 155 pages.

The objectives of this research were 1) to study the level of significance each factor in the communication model according to the opinion from employees of TMB Bank Public Company Limited 2) to study the employee's perception on changes in the organization after the mergers and acquisitions and 3) to study the efficiency of communication for employee's perception after giving levels of significance to each factor in the communication model. Key informants used in this research are employees who were employed during the merge in 2004 and is currently employed. The employees can be divided into 3 groups which are employees who worked in DTDB, who worked in IFCT and who work in TMB Bank before the mergers and acquisitions. This study also include new employees who work in TMB Bank after the mergers and acquisitions. Total number of employees in this research were 22 employees. This research used in-depth interview techniques and used frequency, weighted score, key words and percentage for data analysis.

The research found that the most selected and most important sub-factor in communication model are objective understanding of sender in communication, using an easy word for a clear message, an appropriateness between channel and receiver, an appointing of a meeting within organization, an efficiency in channel's approaching receiver and critical thinking and rationality skills of receiver. About perception toward changes after merging in 3 institutes and acquisitioning from ING, employees have perceived 4 aspects overall at 71.29 and 89.14 percent in order. Employees perceive about organization's changes through communication model's factors that are important for them, so perception of organization change will be effective when those factors in communication model have been supported as well from organization.

This research can be the way to improve and develop a communication's strategy in organization which have changed especially after mergers and acquisitions to create the employee's perception according to communication's objective.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.หฤทัย นำประเสริฐชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง และเอาใจใส่ดูแลในการทำวิจัย ตั้งแต่เริ่มเขียนโครงการ วิทยานิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในทุกๆ ขั้นตอน จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งยังขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.วรงค์ บุญเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนมีความสมบูรณ์และขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร. นภวรรณ คณานุกรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาสละเวลามาร่วมเป็นคณะกรรมการในการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้าย รวมถึงให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คุณเอกพล ณ สงขลา, คุณสิริรัตน์ สุขเสาวิมล สำหรับข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประกอบในการศึกษาวิจัย และคุณอมรรัตน์ เวียงสมุทร ที่ให้ความช่วยเหลือในการติดต่อประสานงาน เพื่อขอทำการสัมภาษณ์กับพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) และขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ทำให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณบุคลากรและเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษาและอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งเพื่อนของผู้วิจัยในโครงการบัณฑิตศึกษาระดับบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ) รุ่นที่ 26 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย ตั้งแต่เริ่มศึกษาจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

เหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณกมลจิตต์ โกวิทางกูร, คุณกีกก้อง โกวิทางกูร และคุณจตุภูมิ เมฆโหรา ที่คอยให้คำปรึกษา และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา ตลอดจนบรรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์ชีวิตในหลายๆ ด้านให้กับผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ณัฐวดี โกวิทางกูร

มีนาคม 2555

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(6)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
นิยามศัพท์	9
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	13
ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร	13
ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้	42
ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ	46
ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการควมรวมและการเข้าซื้อกิจการ	62
สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่สำคัญหลังการควมรวมและ	
การเข้าซื้อกิจการของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)	74
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	86
กรอบแนวคิดการวิจัย	91
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	94
แหล่งข้อมูล	94
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	95
การเก็บรวบรวมข้อมูล	97
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	97
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	100

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	102
ผลการวิจัย	102
ข้อวิจารณ์	122
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	128
สรุปผลการวิจัย	128
ข้อเสนอแนะ	132
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	135
ภาคผนวก	143
ภาคผนวก ก จดหมายขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	144
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	146
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	155

สารบัญตาราง

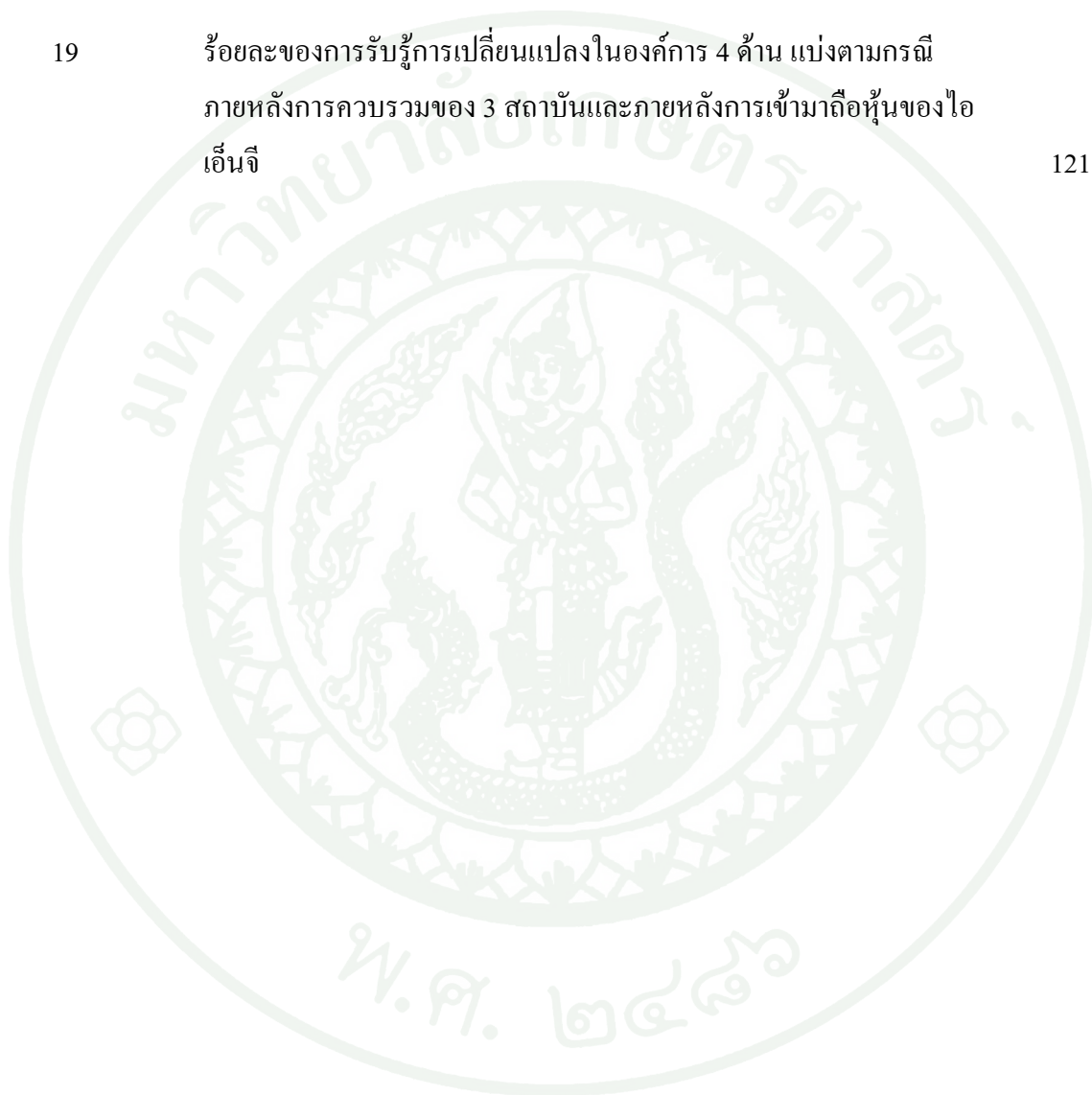
ตารางที่		หน้า
1	จำนวนครั้งการรวบรวมและการเข้าซื้อกิจการในแต่ละปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ถึง พ.ศ. 2553	69
2	จำนวนครั้งและสัดส่วนการรวบรวมและการเข้าซื้อกิจการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ถึง พ.ศ. 2553 แบ่งจำแนกตามประเภทกลุ่มธุรกิจ	70
3	จำนวนบริษัทและสัดส่วนจำแนกตามกลุ่มธุรกิจภายหลังการรวบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ปี พ.ศ. 2547 ถึงปี พ.ศ. 2553	71
4	จำนวนบริษัทในภาคสถาบันทางการเงินภายหลังการรวบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ปี พ.ศ. 2547 ถึงปี พ.ศ. 2553 แบ่งตามหมวดหมู่ย่อยได้ 5 ประเภท	71
5	ข้อมูลส่วนบุคคลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	95
6	ความถี่ของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อปัจจัยย่อยในด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร	103
7	ความถี่ของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อปัจจัยย่อยในด้านข่าวสาร	104
8	ความถี่ของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อปัจจัยย่อยในด้านความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร	104
9	ความถี่ของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อปัจจัยย่อยในด้านวิธีการสื่อสาร	105

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
10	ความถี่ของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อปัจจัยย่อยในด้านคุณสมบัติของช่องทางการสื่อสาร	106
11	ความถี่ของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อปัจจัยย่อยในด้านผู้รับสาร	106
12	คะแนนของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยที่เลือกในด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร	107
13	คะแนนของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยที่เลือกในด้านข่าวสาร	108
14	คะแนนของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยที่เลือกในด้านความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร	108
15	คะแนนของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยที่เลือกในด้านวิธีการสื่อสาร	109
16	คะแนนของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยที่เลือกในด้านคุณสมบัติของช่องทางการสื่อสาร	110
17	คะแนนของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยที่เลือกในด้านผู้รับสาร	110
18	สรุปผลการจัดอันดับในแต่ละตัวแปร	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
19	ร้อยละของการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การ 4 ด้าน แบ่งตามกรณี ภายหลังการควบรวมของ 3 สถาบันและภายหลังการเข้ามาถือหุ้นของไอ เอ็นจี	121



สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	สถิติการควมรวมและการเข้าซื้อกิจการที่เกิดขึ้นในประเทศไทย	2
2	ผลลัพธ์จากการรวมจุดแข็งของทั้ง 3 สถาบัน	6
3	แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication process model)	15
4	โครงสร้างขององค์การแบบหมุดเชื่อมโยง	21
5	แบบจำลองการสื่อสารของ Aristotle	22
6	แบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo	24
7	แบบจำลองการสื่อสารของ Osgood and Schramm	26
8	แบบจำลองการสื่อสารของ Shannon and Weaver	27
9	แบบจำลองการสื่อสารของ Lasswel	28
10	เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร	32
11	แบบจำลองการสื่อสารของ Thayer	35
12	แบบจำลองการสื่อสารของ Lewis	37

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
13	กระบวนการรับรู้	43
14	โครงสร้างองค์กร	85
15	กรอบแนวคิดการวิจัย	93
16	กรอบแนวคิดตัวแปรด้านการสื่อสาร	102
17	กรอบแสดงปัจจัยย่อยอันดับที่ 1 ในแต่ละตัวแปรด้านการสื่อสาร	123

บทที่ 1

บทนำ

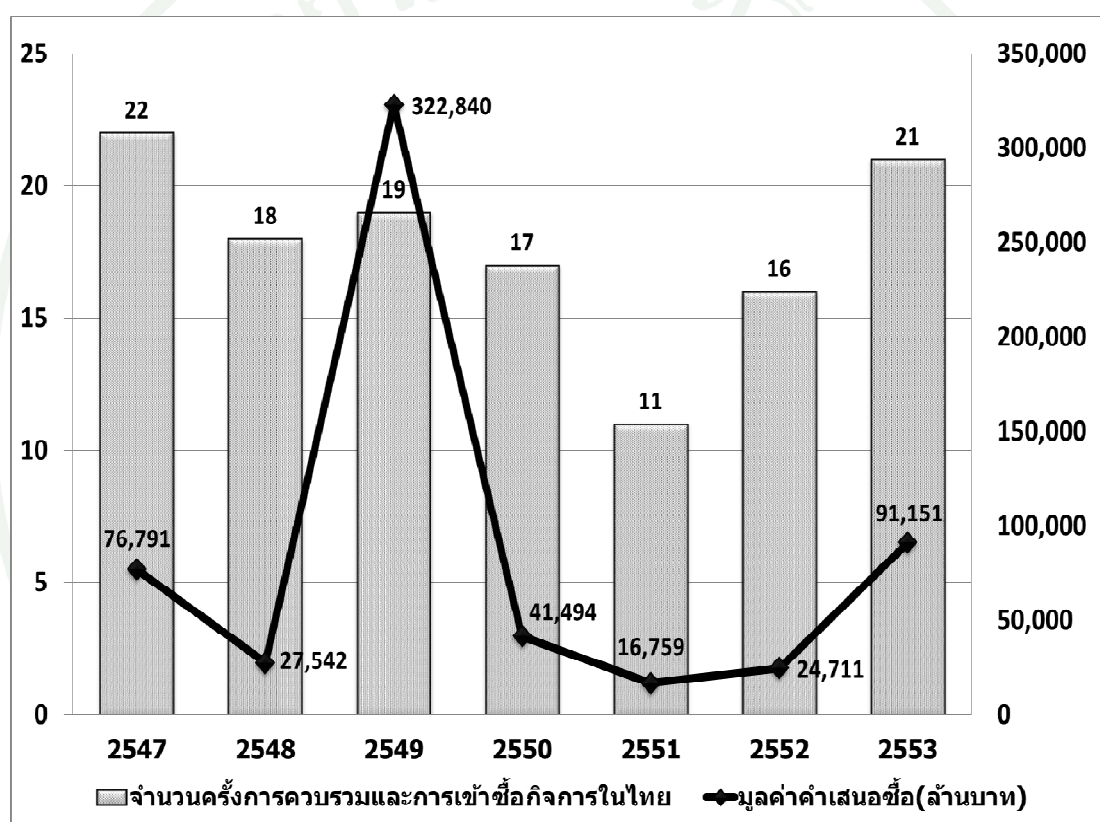
ความสำคัญของปัญหา

เหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นวิกฤตทางเศรษฐกิจครั้งรุนแรงที่สุดของประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจอย่างกว้างขวางและรุนแรงและถึงแม้หลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ได้มีการปรับตัวในทางบวกแล้วก็ตาม แต่ในปัจจุบัน สิ่งที่มีความสำคัญและได้ก่อตัวขึ้นเป็นวิกฤตครั้งใหม่คือ ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มทวีคูณความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ อันเป็นผลมาจากการเปิดเสรีทางการค้า เพื่อตอบสนองต่อนโยบายหลักขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization หรือ WTO) ซึ่งประเทศไทยเป็นสมาชิกและการเปิดตลาดเสรีในรูปแบบของข้อตกลงการค้าเสรี (Free Trade Agreement) กับอีกหลายๆ ประเทศ เช่น อินเดีย จีน รวมถึงประเทศที่อยู่ในระหว่างการเจรจากับประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอื่นๆ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ภาคธุรกิจในประเทศต้องพยายามอย่างมากต่อการปรับตัวกับการแข่งขันเสรีทางการค้าที่จะเข้ามาอย่างรวดเร็วจากต่างประเทศ (กิตติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์ และคณะ, 2550)

ดังนั้นการเสริมสร้างองค์การให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในยุคของการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงนี้ องค์การต้องพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยตัวแปรที่ทำให้้องค์การสามารถสร้างความสามารถหรือความได้เปรียบในบรรยากาศของการแข่งขันที่สำคัญๆ มีไม่น้อยกว่า 4 ตัว (นพรัฐพล ศรีบุญนาค, 2552) ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ
2. คุณภาพของสินค้า(ผลิตภัณฑ์)หรือการให้บริการแก่ลูกค้า
3. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการและสังคม
4. นวัตกรรมและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์การควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ (Mergers and Acquisitions) ถือเป็น กลยุทธ์การดำเนินงานทางธุรกิจที่สำคัญ ที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ไว้เพื่อการขยายกิจการและการเติบโตเท่านั้น ยังส่งผลให้ธุรกิจสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร สร้างความแข็งแกร่งทางการดำเนินการเพื่อรองรับกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคตได้ อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาและเสริมสร้างการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินปัจจุบันได้อีกด้วย



ภาพที่ 1 สถิติการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการที่เกิดขึ้นในประเทศไทย

ที่มา: ดัดแปลงจาก สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2554)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงสถิติการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการที่เกิดขึ้นในประเทศไทย มีทั้งกรณีกิจการในประเทศไทยควบรวมและเข้าซื้อกิจการกันเอง กับกรณีกิจการจากต่างประเทศเข้ามาควบรวมและเข้าซื้อกิจการในประเทศไทย และจากภาพที่ 1 ประกอบไปด้วย จำนวนครั้งการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการในไทย และมูลค่าค่าเสนอซื้อ (ล้านบาท) แบ่งแยกในแต่ละปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ถึงปี พ.ศ. 2553

ในปี พ.ศ. 2547 มีจำนวนครั้งการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการสูงสุด ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นสาเหตุมาจากการจัดทำแผนแม่บทของภาคสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทยที่บังคับให้สถาบันการเงินต้องควบรวมกัน โดยบังคับให้บริษัทเงินทุน หรือบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ควบรวมกับสถาบันการเงินอื่นอีกอย่างน้อย 1 แห่ง และบังคับให้ธนาคารพาณิชย์ที่มีบริษัทเงินทุนในเครือ ก็ต้องควบรวมเข้าด้วยกัน นอกจากการจัดทำแผนแม่บทของภาคสถาบันการเงินแล้ว การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นก็ส่งผลให้เกิดการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการในกลุ่มธุรกิจอื่นๆอีกด้วย ส่วนปี พ.ศ. 2553 และปี พ.ศ. 2549 มีจำนวนครั้งการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการรองลงมาเป็นอันดับที่ 2 และอันดับที่ 3 ตามลำดับ โดยปี พ.ศ. 2549 มีมูลค่าคำเสนอซื้อ (ล้านบาท) สูงสุด เนื่องจากภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่เพิ่มสูงขึ้น และการเปิดเสรีโทรคมนาคมตามกรอบขององค์การการค้าโลก (ดับบลิวทีโอ) เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการควบรวม และการเข้าซื้อกิจการ โดยเฉพาะในธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม เพื่อเสริมความแข็งแกร่ง และพัฒนาต่อยอดธุรกิจ โดยการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการของบริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยบริษัท ซีคาร์ โซลดิ้งส์ จำกัด และบริษัท แอสเพน โซลดิ้งส์ จำกัด มีมูลค่าคำเสนอซื้อสูงถึง 290,951 ล้านบาท

กิติพงษ์ อูรพีพัฒน์พงศ์ และคณะ (2550) กล่าวว่า การควบรวมกิจการในประเทศไทยมีให้พบเห็นในภาคธุรกิจเกือบทุกประเภท ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มธุรกิจออกเป็น 8 หมวดอุตสาหกรรมตามการแบ่งของตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้แก่ หมวดเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร หมวดอสังหาริมทรัพย์ หมวดสถาบันทางการเงิน หมวดสินค้าอุปโภคบริโภค หมวดทรัพยากร หมวดเทคโนโลยี หมวดสินค้าอุตสาหกรรม และ หมวดบริการ (ชนพงษ์ วสุชนทรัพย์, 2552)

ทั้งนี้กลุ่มธุรกิจสถาบันทางการเงิน มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างยิ่ง โดยการพัฒนาเศรษฐกิจนั้น มีความสำคัญต่อการยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชาชนให้สูงขึ้น โดยสถาบันทางการเงินเป็นแหล่งที่จะระดมเงินออมจากประชาชนและใช้เงินออมเหล่านี้เพื่อหาช่องทางในการลงทุน ยังมีสถาบันการเงินมากขึ้น จะช่วยให้มีการขยายตัวของตลาดการเงินที่เป็นระบบมากขึ้น และเนื่องจากเงินทุนเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญและมีจำนวนจำกัด ดังนั้นสถาบันทางการเงินจึงต้องจัดสรรเงินทุนเหล่านั้นให้เพียงพอและเหมาะสม

จากเหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ที่เกิดขึ้นทำให้รัฐบาลได้กำหนดแนวทางในการสร้างความมั่นคงของเศรษฐกิจมหภาคในระยะต่อไปที่เกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงกับภาคการเงิน ตลาดการเงิน และสถาบันการเงิน (ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), 2548: 62-63) ดังนี้

1. การปฏิรูปภาคการเงินให้มีความเข้มแข็ง และสามารถสนับสนุนกิจกรรมของภาคเศรษฐกิจจริง (real sector) ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้แผนแม่บททางการเงิน
2. การพัฒนาระบบการกำกับดูแลสถาบันการเงินที่มีประสิทธิภาพ และโปร่งใส มีหลักธรรมาภิบาล บนพื้นฐานข้อมูลที่มีความถูกต้องสมบูรณ์
3. การใช้ระบบประกันเงินฝากแทนการค้ำประกันเงินฝากเต็มจำนวนโดยรัฐบาลเหมือนอย่างในปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นการประกันเงินฝากแบบจำกัดวงเงินในระดับที่ผู้ฝากรายย่อยไม่ได้รับผลกระทบ
4. การพัฒนาตลาดเงิน ตลาดทุน ตลาดตราสารหนี้ และตลาดตราสารอนุพันธ์ให้มีความสมดุล มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่กันไป และสอดคล้องกับพลวัตรของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

ในส่วนของสถาบันการเงินนั้น รัฐบาลได้ออกมาตรการต่างๆ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับระบบสถาบันการเงินไทยมากยิ่งขึ้น รัฐบาลจึงได้ประกาศใช้แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน (Financial Master Plan) ขึ้นในเดือนมกราคม พ.ศ. 2547 ซึ่งมีสาระสำคัญในการจัดรูปแบบและกำหนดบทบาทของระบบสถาบันการเงินไทย และสถาบันการเงินต่างประเทศใหม่ โดยสนับสนุนให้มีการควบรวมสถาบันการเงินเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) ลดความซ้ำซ้อนของสถาบันการเงินที่มีหลากหลายประเภท ขยายขอบเขตการดำเนินงานให้กว้างขึ้นและทำให้ดำเนินการได้ทัดเทียมกัน รวมทั้งมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบการให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น สามารถทำกำไรได้มากขึ้น มีฐานะมั่นคงขึ้น และผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างทั่วถึง

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2500 จัดเป็นสถาบันการเงินที่ก่อตั้งขึ้นและดำเนินงานมานานกว่า 50 ปี โดยก่อตั้งขึ้นเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งที่ 13 ในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นกิจการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ มีผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ดี มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม จากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ส่งผลกระทบต่อความมั่นคง แข็งแกร่ง และประสิทธิภาพของธุรกิจต่างๆ ตลอดจนธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินของไทย และธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ก็เป็นธนาคารพาณิชย์หนึ่งในระบบสถาบันการเงินของไทย ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งผลให้ธนาคารต้องปรับแนวทางการดำเนินงานใหม่ โดยการหาพันธมิตรร่วมทุน นั่นคือการดำเนินการควบรวมกิจการกับสถาบันการเงินอื่นอีก 2 แห่งด้วยกัน ซึ่งได้แก่ ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) (DTDB) และ บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) ได้ลงนามร่วมกันในบันทึกข้อตกลงเพื่อรวมกิจการทั้ง 3 สถาบัน และประกาศต่อสาธารณชนเมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2547 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ผสานศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของทั้ง 3 สถาบัน ซึ่งสถาบันการเงินทั้ง 3 แห่งมี จุดแข็งที่แตกต่างกัน สามารถนำมาเสริมจุดอ่อนของแต่ละสถาบันได้อย่างเหมาะสม จึงทำให้ ธนาคารภายหลังการควบรวมเป็นธนาคารที่มีความสมบูรณ์พร้อม มีขนาดองค์กรที่ใหญ่ขึ้น เพิ่มขนาดและความเข้มแข็งทางการแข่งขัน ขยายขอบข่ายการให้บริการทางการเงินครอบคลุมกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม เพิ่มฐานรายได้และลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานจากการประหยัดต่อขนาด พร้อมก้าวขึ้นสู่การเป็นธนาคารพาณิชย์ชั้นนำเต็มรูปแบบที่ให้บริการครบวงจรอันดับ 5 ของประเทศไทย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างดีที่สุดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม มีความเป็นเลิศด้านธรรมาภิบาล (Good Corporate Governance) และบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน (ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), 2548: 128-129)

ช่วยเพิ่มคุณภาพด้านการบริการและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเข้ามาถือหุ้นในสัดส่วนที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้ไอเอ็นจีและกลุ่มบริษัทในเครือสามารถทุ่มเททั้งด้านทรัพยากรและความชำนาญด้านการบริหารจัดการให้กับธนาคารทหารไทย โดยการถ่ายทอดความรู้และนำกระบวนการรวมทั้งระบบที่ประสบความสำเร็จเข้ามาใช้ในการทำงานร่วมกัน อีกทั้งได้ส่งทีมผู้บริหารที่มีประสบการณ์และความรู้ความชำนาญในด้านต่างๆ เช่น ด้านลูกค้ารายย่อย ด้านการปฏิบัติการ และด้านการบริหารความเสี่ยง เข้ามาร่วมทำงานในธนาคารภายใต้การบริหารงานของนายบุญทักษ์ หวังเจริญ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ที่มุ่งมั่นพัฒนาธนาคารตามวิสัยทัศน์ที่มุ่งยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity the TMB Way) เพื่อให้ธนาคารก้าวขึ้นสู่การเป็นธนาคารชั้นนำ ที่มีผลประกอบการด้านการเงินที่แข็งแกร่ง (ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), 2551: 39)

เมื่อเกิดการควบรวมหรือการเข้าซื้อกิจการขึ้น ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในด้านต่างๆ เพราะในแต่ละบริษัทที่มาควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการกันต่างก็มีโครงสร้าง วัฒนธรรม เทคโนโลยี ลักษณะของงาน และปัจจัยอื่นๆ ที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น เมื่อมีการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการกันย่อมต้องก่อให้เกิดการปรับตัว และมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรใหม่ที่เกิดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายหลัก คือเพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงได้ และสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการควบรวมหรือการเข้าซื้อกิจการนั้น จะไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้ หากขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฉัตรชูดา วิจิตรจามรี (2553: 1) กล่าวว่า iva ประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารนั้น จะช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวองค์กร รวมถึงกระบวนการทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ความขัดแย้ง การร่วมมือ การตัดสินใจ การใช้อำนาจหน้าที่ การสร้างและการรักษาความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล ดังนั้นเมื่อบุคลากรในองค์กรได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกขณะทั้งผลกระทบ รวมถึงเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น ก็จะเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ก่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เป็นกระบวนการคิดของบุคคลเกี่ยวกับการสังเกต การเลือก และการแปลความหมาย เมื่อแปลความหมายจากสิ่งที่ได้รับรู้แล้ว ก็จะตอบสนองออกมาเป็นความรู้สึก ทักษะคิด แรงจูงใจ และพฤติกรรมต่างๆ ถ้าวัดว่าเป็นเรื่องทีละเล็กละน้อย เนื่องจากบุคคลจะแปลความหมายในสิ่งที่รับรู้ตามสภาพทางสังคม ทักษะคิดหรือประสบการณ์เดิมที่เคยมีมา อีกทั้งยังมีปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมที่อาจทำให้การรับรู้เกิดการบิดเบือนได้ เพราะฉะนั้น ควรมีการวางแผนและใช้กลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม รวมถึงการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ในทางที่ดีและส่งเสริมพัฒนาองค์การอีกด้วย

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ การติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การกรณีศึกษาหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจาก ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในสถาบันทางการเงินที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก เป็นสถาบันการเงินกลุ่มแรกๆ ที่ตอบสนองต่อแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินไทยของรัฐบาล อีกทั้งผ่านประสบการณ์การควบรวมและการเข้าซื้อกิจการถึง 2 ครั้ง เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เมื่อมีการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการเข้าไว้ด้วยกัน จะส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทางด้านต่างๆ ภายในองค์การ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะจะทำให้พนักงานในองค์การได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดจากการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการนั้นสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างราบรื่น เพื่อการบรรลุเป้าหมายต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแบบจำลองการสื่อสารตามความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานในกรณีหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารเพื่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานในกรณีหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่เกิดขึ้นจากการให้ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแบบจำลองการสื่อสาร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พนักงานที่อยู่ในช่วงที่เกิดการควบรวมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และปัจจุบันยังคงทำงานอยู่ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานที่เคยทำงานในธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) (DTDB) พนักงานที่เคยทำงานในบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) และพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เดิมก่อนเกิดการควบรวม นอกจากนี้ ยังรวมถึงพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการควบรวมและการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นแนวทางในการพัฒนาและสร้างกลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อพัฒนาประสิทธิผลด้านการสื่อสารในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ เพื่อให้การรับรู้ของพนักงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์การสื่อสาร และตรงตามความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

นิยามศัพท์

ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ เพื่อให้เข้าใจความหมายในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ตรงกัน ดังนี้

กิจการและองค์การ หมายถึง ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการควบรวมกิจการระหว่างสถาบันการเงิน 3 แห่งและการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี

การควบรวมกิจการ หมายถึง การรวมกันของบริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไป โดยมี 2 กรณี คือ ยังคงใช้ชื่อเดิมของบริษัทใดบริษัทหนึ่งอยู่ หรือ รวมกิจการกันแล้วตั้งขึ้นเป็นบริษัทใหม่และปิด

กิจการบริษัทเดิมทั้งหมด ในงานวิจัยนี้ คือ การควบรวมกิจการระหว่างสถาบันการเงิน 3 แห่ง ได้แก่ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารดีบีเอสไทยทุน จำกัด (มหาชน) (DTDB) และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT)

การเข้าซื้อกิจการ หมายถึง การที่กิจการหนึ่งได้เข้าซื้อกิจการอื่น เพื่อที่จะได้มีอำนาจในการตัดสินใจในกิจการที่ตนซื้อมานั้น รวมทั้งสามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ หรือความสามารถของกิจการที่ตนซื้อมาได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาพัฒนาขึ้นเอง โดยมี 2 กรณี คือ 1) บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อทรัพย์สินของอีกบริษัทเพียงอย่างเดียว โดยบริษัทที่ขายทรัพย์สินยังคงดำเนินกิจการต่อไปได้ เรียกว่า การได้มาซึ่งทรัพย์สินกิจการ (Asset Acquisition) 2) บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อทั้งทรัพย์สินและหนี้สินของอีกบริษัทด้วยการซื้อหุ้น จนเป็นผลให้ผู้ถือหุ้นเดิมสูญเสียอำนาจในการบริหาร เรียกว่า การถือครองกิจการ (Takeover) ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งได้อีก 2 กรณี กรณีที่หนึ่ง เป็นกรณีที่บริษัทถูกซื้อกิจการโดยไม่เต็มใจ หรือการซื้อกิจการแบบไม่เป็นมิตร ส่วนกรณีที่สอง เป็นกรณีที่บริษัทถูกซื้อกิจการโดยสมัครใจ หรือการซื้อกิจการแบบเป็นมิตร ในงานวิจัยนี้ คือ การเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี (ING) ในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

การเปลี่ยนแปลงในองค์การสืบเนื่องจากการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ หมายถึง การพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยมุ่งเน้นเพื่อเพิ่มควมมีประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านงานและลักษณะงาน 3) ด้านเทคโนโลยี และ 4) ด้านบุคคล

การรับรู้ หมายถึง การรู้หรือไม่รู้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จากการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยการส่งข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร เพียงคนเดียว หรือหลายคน โดยอาศัยช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายของข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งสารส่งไป และเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน โดยสามารถแบ่งส่วนประกอบของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 4 ส่วนตามแบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo อันได้แก่ แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร (Source) ข่าวสาร (Message) ช่องทางของการสื่อสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver)

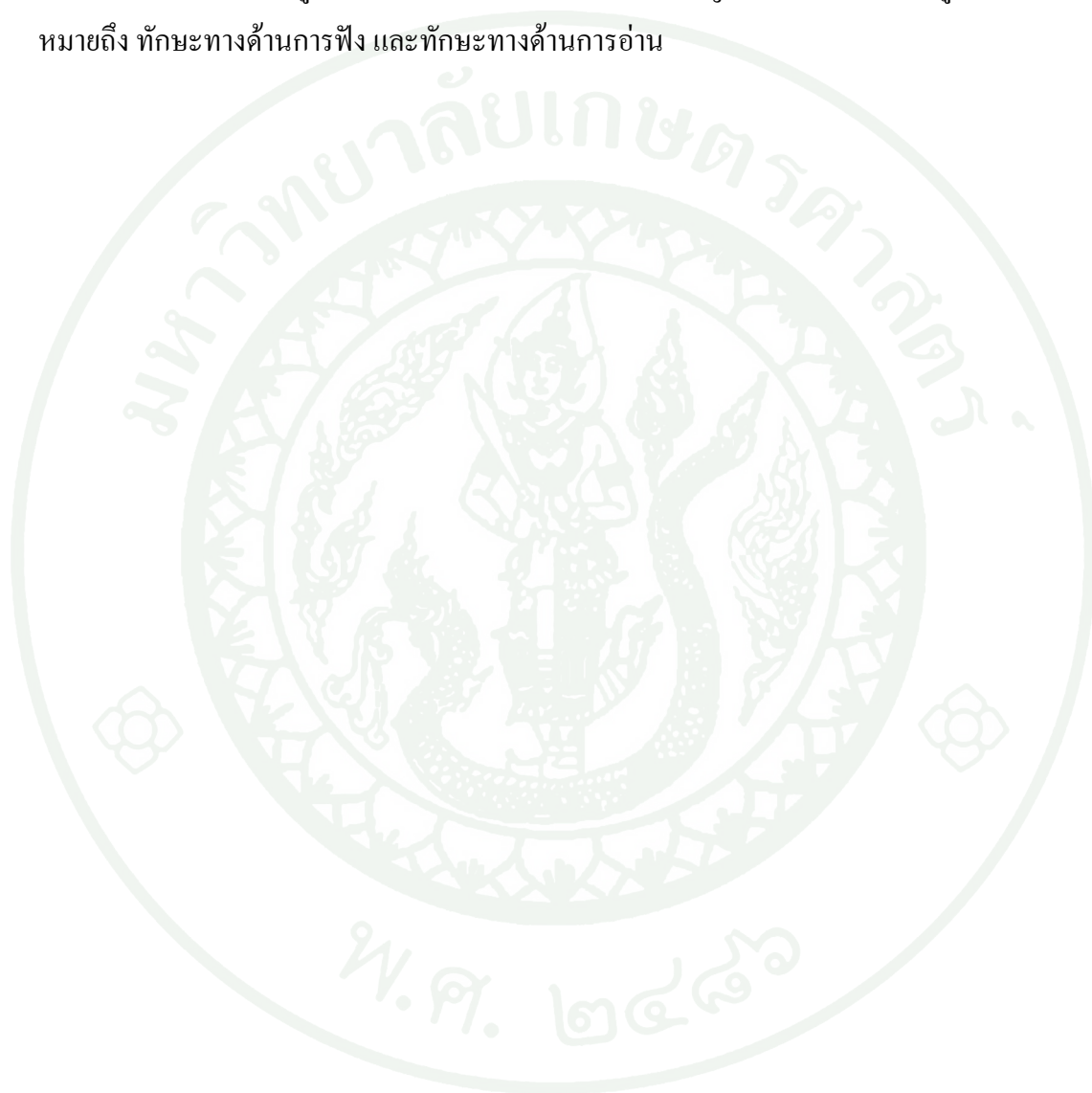
แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร หมายถึง ความรับผิดชอบของบุคคลหรือองค์การในการจัดเตรียม ข่าวสารของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ถือได้ว่าเป็นปัจจัยขั้นแรกในกระบวนการ ติดต่อสื่อสาร สามารถแบ่งออกได้เป็น

- 1) ความชำนาญทางการสื่อสาร หมายถึง ทักษะทางด้านการพูด ทักษะทางด้านการเขียน และทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล โดยความชำนาญยังขึ้นอยู่กับอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน
- 2) ทักษะคติ หมายถึง ความคิดเห็น และความรู้สึกรู้สึกของบุคคล โดยทักษะคิตีมีผลต่อ อารมณ์ และบุคลิกภาพ
- 3) ความรู้ หมายถึง ความรู้และความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร โดยความรู้ยังขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาอีกด้วย
- 4) ระบบสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมของสังคมที่บุคคลนั้นอาศัย อยู่

ข่าวสาร หมายถึง เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ในรูปแบบต่างๆ ที่ใช้ในการส่งและรับใน กระบวนการติดต่อสื่อสาร สามารถแบ่งออกได้เป็น องค์ประกอบ โครงสร้าง เนื้อเรื่อง การทำข่าว และรหัส ในงานวิจัยนี้ คือ ข่าวสารที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง, งานและลักษณะ งาน, เทคโนโลยี และด้านบุคคลจากการควมรวมรวมและการเข้าซื้อกิจการของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบไปด้วยการจัดเรียงลำดับเนื้อเรื่องเหมาะสม ความหลากหลายของข้อมูล ความน่าสนใจในเนื้อเรื่อง ความสดใหม่หรือความรวดเร็ว ปริมาณข่าวสารมีความเหมาะสม และตรงประเด็น การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน และการใช้ตัวอักษร ภาพและ เสียงที่น่าสนใจ

ช่องทางของการสื่อสาร หมายถึง ช่องทางที่ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) นำมาใช้ สำหรับใช้นำข่าวสารไปยังผู้รับสาร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ของช่องทางการสื่อสาร ด้านวิธีการสื่อสาร และคุณสมบัติของช่องทางการสื่อสาร

ผู้รับสาร หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่รับข่าวสารที่ส่งมาจากผู้ส่งสาร ในงานวิจัยนี้คือ พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยผู้รับสารจะสามารถเข้าใจในเนื้อหาข่าวสารหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ 1) ความชำนาญทางการสื่อสาร 2) ทักษะ 3) ความรู้ และ 4) ระบบสังคมและวัฒนธรรม เช่นเดียวกับผู้ส่งสาร แต่แตกต่างตรงที่ความชำนาญทางการสื่อสารของผู้รับสารนั้นจะหมายถึง ทักษะทางการฟัง และทักษะทางการอ่าน



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง การติดต่อสื่อสารและการรับรู้ การเปลี่ยนแปลงในองค์การกรณีศึกษาหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร
2. ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้
3. ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ
4. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ
5. สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่สำคัญหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

มีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และได้อธิบายความหมาย ของการติดต่อสื่อสารด้วยคำต่างๆ ไขว่หลากหลายด้วยกัน ดังนี้

สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ, นันทิดา โอฐกรรม, และ คุษฎี นิลคำ (2548: 23) ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึง กระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกบุคคลนั้นว่า ผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel)

อำนาจ ชีระวนิช (2552: 458) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า คือ กระบวนการในการถ่ายทอดสิ่งที่ตั้งใจไว้จากบุคคลหนึ่ง ไปยังบุคคลอื่นๆ ในรูปแบบของความคิด ความรู้สึกและข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

O'Rourke (2004: 23) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารไม่ใช่แค่เพียงการส่งข่าวสารเท่านั้น แต่เป็นการถ่ายทอดความหมายของข่าวสารนั้นๆ

Krizan, Merrier, Logan, and Williams (2008: 4) ได้ให้คำนิยามการติดต่อสื่อสารโดยคำว่า การสื่อสาร (Communication) นั้นมีที่มาจากภาษาละตินคำว่า Communis ซึ่งแปลว่า ร่วมกัน ดังนั้นเมื่อแต่ละบุคคลทำการติดต่อสื่อสาร ก็จะพยายามให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร

Brantley and Miller (2008: 21) ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่เป็นวัฏจักร คือ เริ่มต้นด้วยผู้ส่งสารทำการส่งสารไปยังผู้รับสาร ผู้รับสารก็ทำการแปลความหมายสารนั้นและตอบสนองกลับไปยังผู้ส่งสาร โดยเป้าหมายของผู้ส่งสาร คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยข่าวสารที่ส่งถูกวัตถุประสงค์และการสนับสนุนให้ผู้รับสารตอบสนองด้วยข้อมูลป้อนกลับในทางบวก

Bové and Thill (2010: 36) ได้ให้คำจำกัดความของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารและความหมายระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร โดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ทางกายภาพ ทางคำพูด การมองเห็น เป็นต้น

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายหนึ่ง (ผู้ส่งสาร) ไปสู่อีกฝ่ายหนึ่ง (ผู้รับสาร) โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อ

สื่อจุดมุ่งหมายและความต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งรับรู้ถึงเจตนาของผู้ส่งสารและตอบสนองได้อย่างถูกต้อง

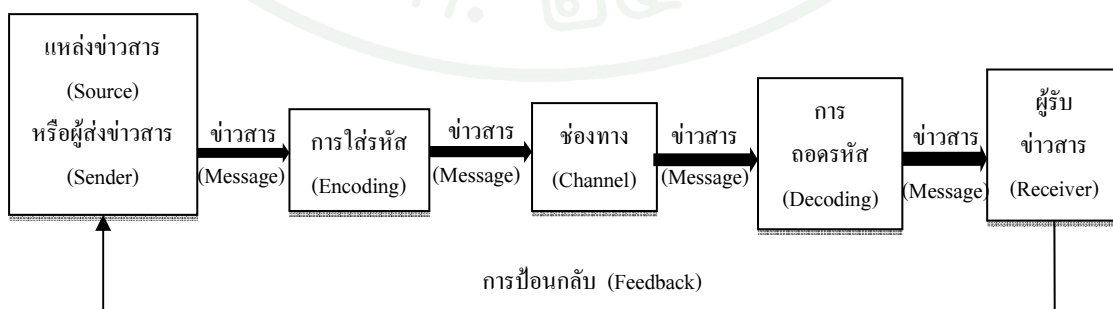
ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารที่ดีควรเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficient communication) คือต้นทุนในการใช้ทรัพยากรในการติดต่อสื่อสารต่ำสุด ส่วนติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective communication) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้รับเข้าใจข่าวสารจากผู้ส่งอย่างสมบูรณ์ เมื่อผู้จัดการและพนักงานประสานงานกันในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกัน จึงจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน โดยการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การดีขึ้นและต้นทุนในการติดต่อสื่อสารต่ำลง (อำนาจ ชีระวนิช, 2552: 459)

สามารถสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจะช่วยให้การส่งการเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว เกิดการประสานงานที่ดีขึ้น ควบคุมและรักษาเอกภาพในการบริหารได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังช่วยลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสารอีกด้วย

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ขั้นตอนในการติดต่อสื่อสารระหว่างแหล่งข่าวสาร (Source) กับผู้รับข่าวสาร (Receiver) มีผลก่อให้เกิดการสื่อสารและสามารถเข้าใจในความหมายของข่าวสาร ซึ่งสามารถอธิบายได้โดยรูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication process model)

ที่มา: ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 202)

จากภาพที่ 3 กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550: 202-203) ได้แก่

1. แหล่งข่าวสาร (Source) หรือผู้ส่งข่าวสาร (Sender) เป็นผู้นำเสนอข่าวสารโดยการใส่รหัส (Encoding) ซึ่งในการใส่รหัสข่าวสารผู้ส่งข่าวสารที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัย

1.1 ทักษะ (Skill) ได้แก่ การพูด การอ่าน การเขียน การฟัง รวมถึงทักษะในการใช้เหตุผลที่ดี

1.2 ทักษะ (Attitudes) จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความคิดเห็นในด้านต่างๆ เป็นต้น

1.3 ความรู้ (Knowledges) การมีข้อจำกัดในความรู้บางเรื่อง อาจทำให้การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพได้

1.4 ระบบวัฒนธรรมของสังคม (Social-cultural system) ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยมต่างๆ ในสังคมที่บุคคลนั้นๆอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม ย่อมมีผลต่อการติดต่อสื่อสารเช่นเดียวกัน

2. การใส่รหัส (Encoding) คือการเปลี่ยนใจความที่จะสื่อสาร (Message) ให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน เป็นต้น ซึ่งการใส่รหัสจะต้องอาศัยทักษะ ทักษะ ทักษะ ความรู้ และระบบวัฒนธรรมของสังคม

3. ข่าวสาร (Message) สิ่งที่เราต้องการจะสื่อสารออกไป ข่าวสารเกิดจากแหล่งข่าวสาร หรือผู้ส่งข่าวสาร ทำการใส่รหัสหรือสัญลักษณ์ต่างๆ เพื่อถ่ายทอดหรือโยกย้ายข้อมูลข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง

4. ช่องทาง (Channel) คือ เครื่องมือ (สื่อ) ซึ่งทำการนำข่าวสารไปยังผู้รับ ประกอบด้วย

4.1 ช่องทางที่เป็นทางการ (Formal channel) เป็นช่องทางที่ถูกสร้างขึ้น โดยองค์การ ซึ่งการส่งข่าวสารจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของงานให้แก่สมาชิกในองค์การ

4.2 ช่องทางที่ไม่เป็นทางการ (Informal channel) เกิดจากการติดต่อเป็นการส่วนตัว หรือการติดต่อทางสังคม ซึ่งมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

5. การถอดรหัส (Decoding) คือ การแปลความหมายของสัญลักษณ์ต่างๆในข่าวสารตามความเข้าใจของผู้รับสาร ซึ่งการแปลข่าวสารจะถูกจำกัดด้วยทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และระบบวัฒนธรรมของสังคมของทั้งผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร

6. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มคนซึ่งเป็นผู้รับข่าวสาร (Message) โดยการถอดรหัสออกมา (Decoding) ซึ่งจะถูกจำกัดด้วยทักษะ ทักษะ ทักษะ และระบบวัฒนธรรมของสังคมของผู้รับข่าวสาร

7. การป้อนกลับของข้อมูล (Feedback) เป็นการตรวจสอบถึงความสำเร็จในการถ่ายทอดข่าวสารของบุคคลนั้นๆว่าตรงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งใจไว้หรือไม่

นอกจากนี้ในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ยังมีปัจจัยในเรื่องของอุปสรรคเข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งอาจส่งผลให้กระบวนการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นล้มเหลวได้ สาเหตุอาจเกิดมาจากความไม่ชัดเจนของข้อมูลข่าวสาร ความมีอคติส่วนบุคคล ตลอดจนอารมณ์ต่างๆและประสบการณ์ของทั้งสองฝ่ายที่แตกต่างกัน เป็นต้น

รูปแบบการติดต่อสื่อสาร

เราสามารถจัดรูปแบบของการติดต่อสื่อสารได้ 2 ลักษณะ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2551: 182-183) ดังนี้

1. การสื่อสารโดยใช้ภาษาพูด (Verbal Communication)

การสื่อสารโดยใช้ภาษาพูดหรือวจนภาษา เป็นการสื่อสารที่ใช้คำพูดในการสื่อสารความคิด โดยอาจจะเกิดขึ้นในรูปแบบต่างๆ เช่น การพูดคุยโดยตรง การพูดคุยผ่านทางโทรศัพท์ และการเขียน ดังนั้นไม่ว่าจะใช้วิธีการพูดหรือการเขียน ก็ล้วนแล้วแต่ใช้ถ้อยคำในการสื่อสาร โดยการสื่อสารทางภาษาพูดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การสื่อสารโดยใช้คำพูดแล้วถูกบันทึกไว้เป็น

ลายลักษณ์อักษร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย คำสั่ง เป็นต้น และที่สำคัญการสื่อสารโดยการพูดคุยเป็นการสื่อสารแบบสองทาง แต่การสื่อสารโดยการเขียนนั้น จะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว

2. การสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูด (Nonverbal Communication)

การสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูดหรืออวัจนภาษา เช่น การแสดงสีหน้าและท่าทาง ซึ่งการแสดงออกทางสีหน้าและท่าทางทั้งเจตนาหรือไม่ก็ตาม อาจส่งผลให้ผู้อื่นเข้าใจผิดถึงความรู้สึกของผู้ส่งสารได้ ดังนั้นจึงควรระมัดระวังเป็นพิเศษ นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดอีก ได้แก่ ลักษณะการแต่งกาย การใช้เวลา และพื้นที่การทำงาน เป็นต้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร

สามารถจำแนกแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารได้เป็น 3 แนวคิดใหญ่ๆ คือ

1. ทฤษฎีอำนาจหน้าที่-การติดต่อสื่อสารของ Chester Barnard

Barnard (1938 อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2544: 11-12) ได้พิมพ์หนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Functions of the Executive ที่แสดงให้เห็นถึงแนวความคิดสมัยใหม่ เขาเสนอแนะว่าองค์กรเป็นระบบของบุคคล ไม่ใช่โครงสร้างทางวิศวกรรมกลไก โครงสร้างทางกลไกที่ดีและชัดเจนยังไม่เพียงพอ กลุ่มตามธรรมชาติภายในโครงสร้างแบบราชการมีผลกระทบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น การติดต่อจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนมีความสำคัญ และอำนาจหน้าที่มาจากข้างล่างแทนที่จะเป็นข้างบน

ความหมายขององค์การที่เป็นทางการของ Barnard คือ ระบบกิจกรรมที่ประสานกันของบุคคลสองคนหรือมากกว่า ซึ่งให้เห็นถึงแนวความคิดของระบบและบุคคล บุคคลไม่ใช่ตำแหน่งที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์การที่เป็นทางการ การให้ความสำคัญกับความร่วมมือของเขาสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคล Barnard กล่าวว่าภารกิจขององค์การ (ในฐานะที่เป็นระบบของความร่วมมือ) ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลที่จะติดต่อสื่อสารและความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นเขาได้สรุปว่าหน้าที่ประการแรกของผู้บริหารคือการ

พัฒนาและบำรุงรักษาระบบของการติดต่อสื่อสาร Barnard ซึ่งให้เห็นว่าอำนาจหน้าที่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจยอมรับของบุคคลด้วย บุคคลจะยอมรับข่าวสารเมื่อเป็นไปตามเงื่อนไขดังต่อไปนี้ คือ

- 1.1 บุคคลสามารถเข้าใจข่าวสารได้
- 1.2 บุคคลเชื่อว่าข่าวสารสอดคล้องกับความมุ่งหมายขององค์การ
- 1.3 บุคคลเชื่อว่าข่าวสารสอดคล้องกับผลประโยชน์ส่วนบุคคลของเขา
- 1.4 บุคคลสามารถปฏิบัติตามข่าวสารได้ทั้งร่างกายและจิตใจ

เงื่อนไขเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญของทฤษฎีอำนาจหน้าที่ที่เกิดจากการยอมรับ อำนาจหน้าที่ที่เริ่มจากระดับสูงขององค์การเป็นอำนาจหน้าที่เพียงในนาม และกลายเป็นอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงต่อเมื่อถูกยอมรับเท่านั้น Barnard ยอมรับว่าข่าวสารหลายอย่างไม่ได้ถูกวิเคราะห์พิจารณาและยอมรับหรือไม่ยอมรับอย่างเจตนา ข่าวสารเหล่านี้จะอยู่ในขอบเขตของการมองไม่เห็นความแตกต่าง (Zone of Indifference) ของบุคคล

ในการพิจารณาถึงแนวความคิดของขอบเขตของการมองไม่เห็นความแตกต่าง เราจะใช้เส้นตรงตามแนวนอนที่มีมาตราส่วน 0 เปอร์เซนต์ที่จุดศูนย์กลาง และ 100 เปอร์เซนต์ที่ปลายทั้งสองของเส้น ความเต็มใจทำตาม 100 เปอร์เซนต์ แสดงให้เห็นถึงขอบเขตที่ขยายออกไปทั้งสองทิศทางไปยังจุด 100 เปอร์เซนต์ การไม่ยอมรับข่าวสารอย่างเต็มที่ (คำสั่ง คำแนะนำ คำขอ) แสดงให้เห็นถึงขอบเขตที่จุดทั้งสองอยู่ทางศูนย์

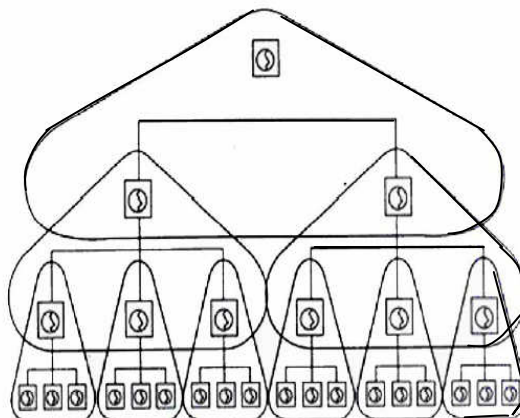
ข่าวสารหลายอย่างในองค์การถูกสร้างขึ้นมาเพื่อขยายขอบเขตของการมองไม่เห็นความแตกต่างของพนักงานให้กว้างขึ้น ความกว้างของขอบเขตการมองไม่เห็นความแตกต่างของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามแต่ละข่าวสาร ในบางกรณีผู้ได้บังคับบัญชาจะเต็มอกเต็มใจยอมรับคำขอร้องเป็นอย่างมาก แต่ในบางกรณีผู้ได้บังคับบัญชาอาจจะไม่ค่อยเต็มใจ ถึงแม้ว่าจะไม่ยื่นกรานปฏิเสธ ในขณะที่บางกรณีผู้ได้บังคับบัญชาอาจปฏิเสธคำขอร้องอย่างสิ้นเชิง

Barnard ได้เปรียบเทียบอำนาจหน้าที่กับการติดต่อสื่อสาร การไม่ยอมรับการติดต่อสื่อสารเท่ากับการไม่ยอมรับอำนาจหน้าที่ของผู้ติดต่อสื่อสาร ดังนั้น Tannenbaum (1973 อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2544: 12) ได้กล่าวอ้างว่า “ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาถูกกำหนดโดยขอบเขตของการยอมรับของผู้บังคับบัญชาของเขา”

นอกเหนือจากความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างอำนาจหน้าที่และการติดต่อสื่อสาร Barnard มองเทคนิคของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรและเป็นแหล่งที่มาของปัญหาในองค์กร

2. ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงของ Likert (Likert's Linking Pin Theory)

Likert (1964 อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2544: 13-14) จากมหาวิทยาลัย Michigan ได้พัฒนาแบบจำลองโครงสร้างขององค์กรแบบหมุดเชื่อมโยงที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายขึ้นมา แนวความคิดของหมุดเชื่อมโยงอย่างหนึ่ง คือ กลุ่มที่ซ้อนกันภายในโครงสร้างขององค์กร ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นสมาชิกของกลุ่มสองกลุ่ม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของกลุ่มต่ำกว่า และผู้บังคับบัญชาของกลุ่มสูงกว่า ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เหมือนกับหมุดเชื่อมโยง เชื่อมโยงกลุ่มต่ำกว่าและสูงกว่าเข้าด้วยกัน โครงสร้างขององค์กรแบบหมุดเชื่อมโยงแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่อกลุ่มแทนที่จะเป็นบุคคลต่อบุคคล โครงสร้างขององค์กรแบบหมุดเชื่อมโยงสนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามภาพที่ 4 แสดงให้เห็นว่ากระบวนการกลุ่มมีบทบาทที่สำคัญในการทำให้โครงสร้างขององค์กรแบบหมุดเชื่อมโยงทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพทุกกลุ่มต้องมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกัน



ภาพที่ 4 โครงสร้างขององค์การแบบหมุดเชื่อมโยง
ที่มา: สมยศ นาวิกาน (2544: 14)

3. ทฤษฎีระบบสังคมของ Katz และ Kahn

Katz and Kahn (1966 อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2544: 15) ได้อธิบายว่า ความเกี่ยวพันระหว่างกันของบุคคลส่วนใหญ่เป็นการติดต่อสื่อสาร (ที่ใช้ภาษาและไม่ใช้ภาษา) “การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข่าวสารเป็นส่วนสำคัญของระบบสังคมหรือองค์การ” หรือสามารถกล่าวได้ว่า ทฤษฎีระบบทางสังคมของ Katz และ Kahn นั้น มีจุดรวมความสนใจอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมององค์การว่าเป็นส่วนต่างๆ ที่ติดต่อสื่อสารระหว่างกัน รับข่าวสารและรักษาข่าวสารไว้

โดยสรุปของทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า องค์การประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่มีติดต่อสื่อสารระหว่างกัน รับข่าวสารจากโลกภายนอก และการเก็บรักษาข่าวสาร การทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารของส่วนต่างๆ เหล่านี้ประกอบกันเป็นรูปร่างที่แสดงให้เห็นถึงระบบโดยส่วนรวมตามแนวคิดของระบบ จึงอาจกล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารคือ องค์การ

แบบจำลองการติดต่อสื่อสาร

มีนักทฤษฎีการสื่อสารได้สร้างแบบจำลองการติดต่อสื่อสารขึ้น เพื่อช่วยในการอธิบายและทำความเข้าใจในเรื่องของการติดต่อสื่อสารมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. แบบจำลองการสื่อสารของ Aristotle

แบบจำลองการสื่อสารของ Aristotle (ณัฐชуда วิจิตรจามรี, 2553: 14) เป็นกระบวนการทางการสื่อสารเป็นกระบวนการง่าย ๆ มีลักษณะเป็นเส้นตรง (Linear) โดยเริ่มจากบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิด หรือความรู้สึกไปยังบุคคลอีกคนหนึ่ง โดยปราศจากปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) โดยมีเป้าหมายเพื่อการโน้มน้าวใจ ผู้สื่อสารจะประสบความสำเร็จได้ต้องสามารถควบคุม และปรับการสื่อสารให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แบบจำลองการสื่อสารของ Aristotle

ที่มา: ณัฐชуда วิจิตรจามรี (2553: 15)

2. แบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo

David Berlo (1960 อ้างใน เสนาะ ดิยาว์, 2541: 41-43) ได้แบ่งส่วนประกอบของการสื่อสารออกเป็น 4 ส่วนด้วยกัน ดังภาพที่ 6 ได้แก่ แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร (Source) ข่าวสาร (Message) ช่องทางของการสื่อสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โลนั้น สามารถเรียกได้อีกชื่อหนึ่งว่า แบบจำลอง SMCR โดยในแต่ละส่วนได้แยกออกเป็นส่วนย่อยอีกอย่างละ 5 ส่วนย่อย ได้แก่

2.1 แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร แบ่งออกได้เป็นความชำนาญทางการสื่อสาร ทักษะจิต ความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรมของผู้ส่งสาร ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อข่าวสารและส่วนประกอบอื่นๆของการสื่อสาร

2.2 ข่าวสารสามารถแบ่งเป็นส่วนย่อยที่สำคัญอีก 5 ส่วน โดย 2 ส่วนแรกได้แก่ องค์ประกอบ (element) และ โครงสร้าง (structure) ของข่าวสาร องค์ประกอบในที่นี้หมายถึง แต่ละส่วนหรือแต่ละชิ้นส่วนที่แยกจากกัน ถ้านำเอาแต่ละชิ้นส่วนมาประกอบเข้าด้วยกันเราจะเรียกทั้งหมดว่าโครงสร้าง

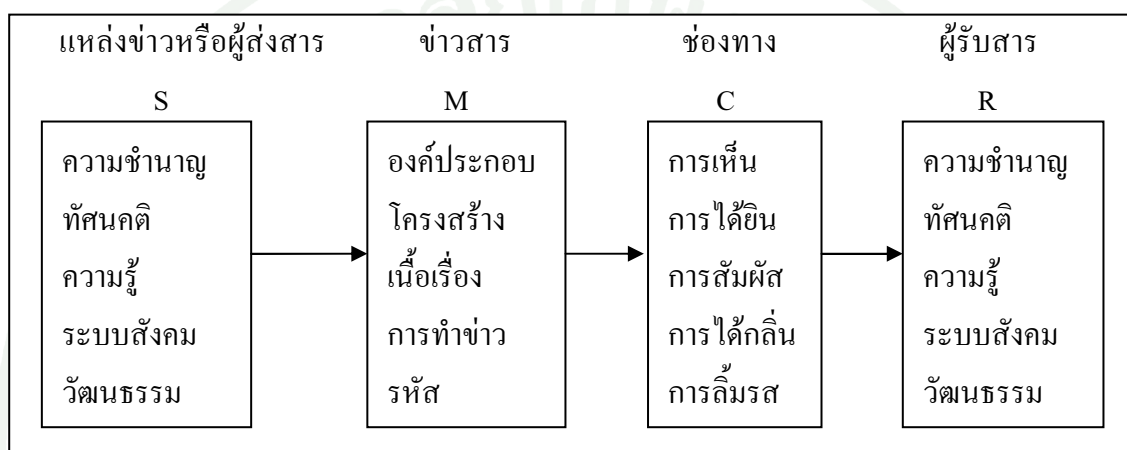
ในอีก 3 ส่วนที่เหลือได้แก่ เนื้อเรื่อง (content) การทำข่าว (treatment) และรหัส (code) เนื้อเรื่องหมายถึง ข้อมูล ความคิด และความเห็นที่นำเสนอในข่าวสารซึ่งจะต้องมีส่วนประกอบและโครงสร้างเช่นเดียวกัน เช่น ถ้าต้องการให้เนื้อเรื่องประกอบด้วย ส่วนประกอบ 4 ส่วน เราก็จะต้องลำดับเรื่องว่าจะให้ส่วนไหนขึ้นก่อน ส่วนไหนรองลงไป ตามลำดับจนครบทั้ง 4 ส่วน วิธีการที่เราจัดเรื่องนั้นก็คือ โครงสร้างของข่าวสารนั่นเอง การทำข่าวหมายถึง การตัดสินใจใดๆ ที่ผู้ส่งข่าวเลือกหรือเรียบเรียงเนื้อเรื่อง และใส่ความหมายลงไป ในข่าวสารนั้น ยกตัวอย่างเช่น ในการทำข่าวหนังสือพิมพ์ผู้เขียนข่าวอาจเลือกทำข่าวได้หลายทาง โดยอาจเลือกเนื้อเรื่องที่คิดว่าจะทำให้ผู้อ่านสนใจ เลือกคำที่เอามาใช้ซึ่งทำให้ผู้อ่านแล้วเข้าใจ วางเนื้อเรื่องใส่ข้อคิดเห็นหรือใส่ข้อมูลที่คิดว่าจะดึงดูดความสนใจของผู้อ่านข่าว ในการทำข่าวนั้นสามารถที่จะเลือกรหัสได้หลายๆ แบบ เลือกส่วนประกอบของข่าวได้หลายอย่าง เลือกวิธีการเรียบเรียงข่าวสารในหลายๆวิธี หรือจะเสนอข้อคิดเห็นในข่าวสารใดๆ เลือกใช้ ข้อมูลประเภทใดก็ได้ที่คิดว่าจะทำให้การส่งข่าวสารบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ การทำข่าว จึงเป็นการให้โอกาสที่ผู้ส่งข่าวจะเลือกวิธีที่จะส่งข่าวในรูปแบบใดก็ได้ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญที่สุด คือ บุคลิกภาพและลักษณะส่วนตัวของผู้ส่งข่าวนั่นเอง

ส่วนประกอบที่เรียกว่ารหัสนั้น หมายถึง กลุ่มของสัญลักษณ์ซึ่งถูกนำมา ประกอบเป็นรูปร่างที่ก่อให้เกิดความหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแก่บุคคล ภาษาก็เป็นรหัสนี้ อย่างหนึ่งที่ประกอบด้วยส่วนประกอบต่างๆ เช่น เสียง พยัญชนะ สระ คำ ซึ่งนำมาเรียบเรียงใน รูปแบบหลายๆอย่าง สิ่งที่จะเป็นรหัสนั้นจะต้องมีส่วนประกอบต่างๆ และกระบวนการที่จะรวมเอาส่วนประกอบเข้าด้วยกันเป็นรูปอย่างมีระบบอันก่อความหมาย การเรียนรู้รหัสก็ต้องรู้วิธี แยกรหัสเพื่อแยกส่วนประกอบและรู้ได้ว่ารหัสนั้นมีความหมายอย่างไร

2.3 ช่องทางของการสื่อสาร ได้แบ่งแยกออกเป็นส่วนประกอบย่อยอีก 5 ส่วน คือ การเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น และการลิ้มรส ในการสื่อสารเบอร์โลได้ตั้งปัญหาว่า ควรจะเลือกช่องทางของการสื่อสารวิธีใดจึงจะทำให้ผู้รับข่าวสารเห็น ได้ยิน ได้สัมผัสและอื่นๆ

การตัดสินใจว่าจะใช้ช่องทางอะไรเป็นสื่อในการสื่อสารเป็นเรื่องยาก และผลการวิจัยในเรื่องนี้ ก็ไม่อาจชี้ชัดได้ว่าวิธีใดจึงจะได้ประโยชน์มากที่สุด

2.4 ผู้รับสาร แบ่งออกเป็นส่วนประกอบย่อย 5 ส่วน เช่นเดียวกับทางด้านผู้ส่งสาร คือ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรม



ภาพที่ 6 แบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo

ที่มา: เสนาะ ตียาวี (2541: 44)

จากแบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo ทางผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างๆ รวมทั้งหนังสือ และตัวบทของทฤษฎีเอง สามารถแบ่งส่วนประกอบย่อยออกมาได้อีกดังต่อไปนี้

1) ด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร

1.1) ความชำนาญ สามารถแบ่งออกได้เป็น อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน (ปรมาภรณ์ เอกอมรพันธ์, 2550)

นอกจากนี้ยังรวมถึง ทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ ทักษะทางการพูด ทักษะทางการเขียน และทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล (Berlo, 1960)

1.2) ทักษะคติ สามารถแบ่งออกได้เป็น บุคลิกภาพ ทักษะคติ และอารมณ์ (สุชา พงศ์ถาวรรักษ์โย, นันทิกา โอฐกรรม, และ คุษฎี นิลคำ, 2548)

1.3) ความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น ระดับการศึกษา และความเข้าใจใน วัตถุประสงค์การสื่อสาร (ปรมาภรณ์ เอกอมรพันธ์, 2550)

1.4) ระบบสังคมและวัฒนธรรม สามารถแบ่งได้ออกเป็น ความเชื่อหรือค่านิยม ของสังคม (กิติมา สุรสนธิ, 2548: 80)

2) ด้านข่าวสาร

จากส่วนประกอบย่อยทั้ง 5 ส่วน สามารถแบ่งเป็นปัจจัยย่อยจากเนื้อหาของ ทฤษฎีแบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo ได้แก่ การจัดเรียงลำดับเนื้อเรื่องเหมาะสม มีความหลากหลายของข้อมูล ความน่าสนใจในเนื้อเรื่อง ความสดใหม่หรือความรวดเร็ว ปริมาณ ข่าวสารมีความเหมาะสมและตรงประเด็น การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน และ การใช้ตัวอักษร ภาพและเสียงที่น่าสนใจ

3) ด้านช่องทางของการสื่อสาร

การสื่อสารจะเกิดประสิทธิผลได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับพิจารณาปัจจัย ต่างๆที่เกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร (กิติมา สุรสนธิ, 2548: 19-20) ได้แก่ ความเหมาะสมของ ช่องทางกับผู้ส่งสาร ความเหมาะสมของช่องทางกับเนื้อหาของสาร ความเหมาะสมของ ช่องทางกับผู้รับสาร ความเหมาะสมของช่องทางกับสภาพแวดล้อม และความเหมาะสมของ ช่องทางกับปัจจัยด้านเงินทุน

ช่องทางของการสื่อสาร จะคำนึงถึงวิธีการในการสื่อสาร ซึ่งมีหลายวิธีด้วยกัน (เอื้อการย์ สันติศิริ, 2546) ได้แก่ หัวหน้างานมาบอกด้วยตนเอง การเรียกประชุมภายใน หน่วยงาน การเรียกประชุมพร้อมทั้งหน่วยงานอื่นๆ อ่านจากหนังสือเวียน/จดหมาย/บอร์ด ประกาศข่าวสาร การใช้โทรศัพท์/เขียนบันทึก เสียงตามสาย และอินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต

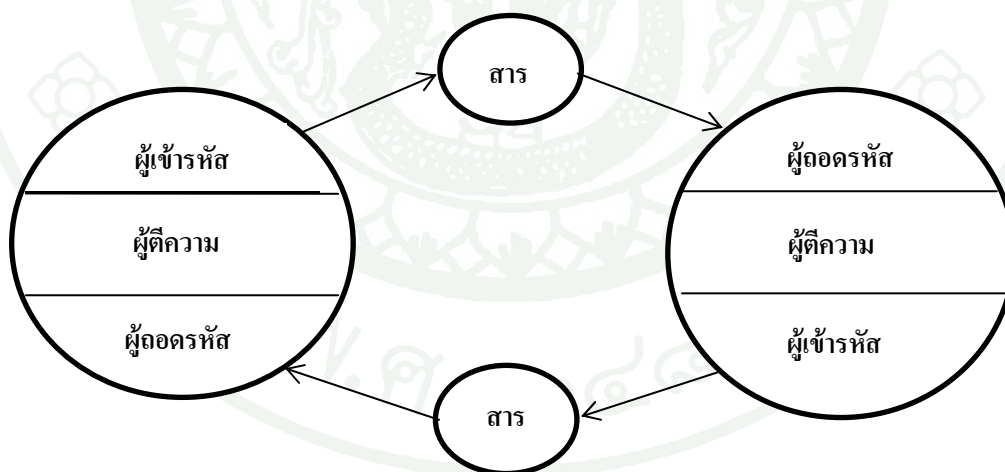
อีกทั้งคุณสมบัติของช่องทางก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน (อรวรรณ ปิطنันท์ โอวาท, 2549: 140) ได้แก่ การไหลของข่าวสารเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ สามารถตอบสนอง (Feedback) กลับได้ และความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร

4) ด้านผู้รับสาร

ใช้ปัจจัยย่อยแบบเดียวกับกรณีด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร ยกเว้นทักษะในการสื่อสาร โดยด้านผู้รับสารนั้นจะคำนึงถึง ทักษะทางด้านการฟัง, ทักษะทางด้านการอ่าน ส่วนทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผลจะใช้พิจารณาเช่นเดียวกับด้านผู้ส่งสาร

3. แบบจำลองการสื่อสารของ Osgood and Schramm

Osgood and Schramm (1954 อ้างใน สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ, นันทิดา โอฐกรรม, และ คุษฎี นิลดำ, 2548) ได้สร้างแบบจำลองกระบวนการสื่อสารที่อาจไม่ได้เริ่มต้นและสิ้นสุด ณ ที่ใดที่หนึ่งแบบเส้นตรง โดยทั้งสองได้นำเสนอธรรมชาติของการสื่อสารที่เป็นรูปแบบวงกลม ดังภาพที่ 7



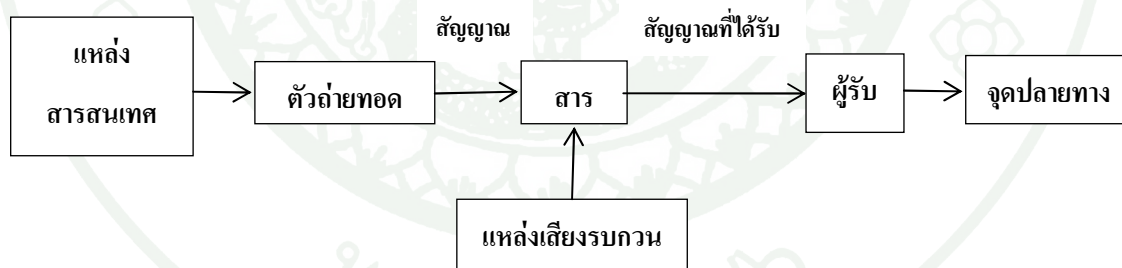
ภาพที่ 7 แบบจำลองการสื่อสารของ Osgood and Schramm

ที่มา: สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ, นันทิดา โอฐกรรม, และ คุษฎี นิลดำ (2548: 33)

จากภาพที่ 7 จะเห็นได้ว่า ผู้มีส่วนร่วมในการสื่อสารสามารถสลับบทบาทระหว่างกันเป็นแหล่งสาร (source) หรือผู้เข้ารหัส (encoder) และผู้รับสาร (receiver) หรือผู้ถอดรหัส (decoder) แบบจำลองนี้ จึงเป็นรูปแบบของการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)

4. แบบจำลองการสื่อสารของ Shannon and Weaver

Shannon and Weaver (1949) ได้ทำการคิดรูปแบบจำลองการสื่อสารขึ้นในลักษณะของกระบวนการสื่อสารทางเดียวเชิงเส้นตรง ดังภาพที่ 8 กระบวนการนี้เริ่มต้นด้วยผู้ส่ง ซึ่งเป็นแหล่งของข้อมูลทำหน้าที่ในการส่งเนื้อหาข่าวสารไปยังผู้รับ โดยผ่านตัวถ่ายทอดในลักษณะของสัญญาณที่ถูกส่งไปในช่องทางที่แตกต่างกัน แล้วแต่ลักษณะของการส่งสัญญาณในแต่ละประเภท เมื่อทางฝ่ายผู้รับสารได้รับสัญญาณนั้นแล้ว สัญญาณที่ได้รับจะถูกปรับให้เหมาะสมกับเครื่องรับหรือการรับ เพื่อทำการแปลสัญญาณให้เป็นเนื้อหาข่าวสารนั้นอีกครั้งหนึ่งให้ตรงกับที่ผู้ส่งสารส่งมา ในขั้นตอนนี้เนื้อหาที่รับมาจะไปถึงจุดหมายปลายทางคือผู้รับตามที่ต้องการ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบพื้นฐานของการสื่อสารจะเหมือนเช่นเดียวกับของเบอร์โร แต่แบบจำลองการสื่อสารของเขานั้นและวิเวอร์ยังให้ความสำคัญกับ "สิ่งรบกวน" (Noise) คือกล่าวได้ว่า สัญญาณที่ส่งไปนั้นอาจถูกรบกวนหรืออาจมีบางสิ่งบางอย่างมาขัดขวางสัญญาณนั้น ทำให้สัญญาณที่ส่งไปกับสัญญาณที่ได้รับมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นเหตุทำให้เนื้อหาข่าวสารที่ส่งจากแหล่งข้อมูลไปยังจุดหมายปลายทางอาจเกิดการผิดเพี้ยนไป นับเป็นความล้มเหลวของการสื่อสารเนื่องจากข้อมูลที่ส่งไปกับข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงกันอันจะทำให้เกิดการแปลความหมายผิดหรือความเข้าใจผิดในการสื่อสารกันได้



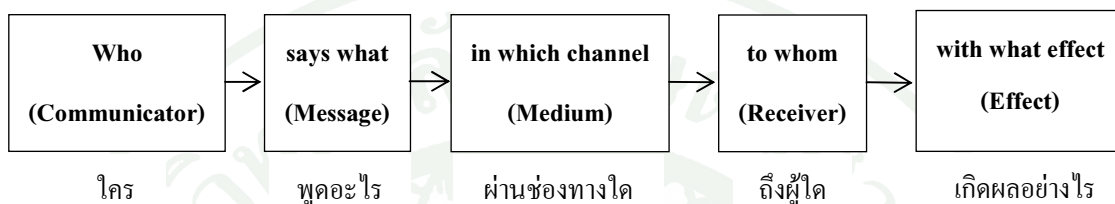
ภาพที่ 8 แบบจำลองการสื่อสารของ Shannon and Weaver

ที่มา: สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ, นันทิดา โอฐกรรม, และ ดุษฎี นิลคำ (2548: 32)

5. แบบจำลองการสื่อสารของ Lasswel

แบบจำลองการสื่อสารของ Lasswel (1948 อ้างใน กาญจนา มีศิลปวิภักย์, 2553) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการสื่อสารเชิงพฤติกรรม เป็นการศึกษาเกี่ยวกับผู้รับสารและผู้ส่ง

สารรวมไปถึงเนื้อหาข่าวสาร ชนิดของสื่อ และผลอันเกิดจากการกระทำ การสื่อสารของ Lasswel อธิบายกระบวนการสื่อสาร โดยตั้งคำถามเกี่ยวกับผู้ส่ง ผู้รับ และผลของการสื่อสาร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ใคร (Who) พูดอะไร (Says What) ผ่านช่องทางใด (In Which Channel) ถึงผู้ใด (To Whom) และเกิดผลอย่างไร (With What Effect) ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แบบจำลองการสื่อสารของ Lasswel

ที่มา: กาญจนา มีศิลป์วิภักดิ์ (2553: 30)

นอกจากนี้ ในการทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพจึงได้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการสื่อสารแต่ละตัวโดยแบ่งการศึกษาวิจัยออกเป็นประเด็นต่างๆ (กิติมา สุรสนธิ, 2548: 70-71) ดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับผู้ส่งสาร ได้แก่ การศึกษาถึงวัตถุประสงค์ เจตนาารมณ์ ความต้องการในการส่งสารของผู้ส่งสารว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการส่งข่าวสารของบุคคล ซึ่งเรียกการวิเคราะห์วิจัยด้านนี้ว่า การวิเคราะห์ในเรื่องของการควบคุม (Control Analysis)

ประเด็นที่สอง การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับสาร ศึกษาถึงชนิดประเภทของเนื้อหา ข่าวสารที่ผู้ส่งส่งออกไปว่ามีรูปแบบมีลักษณะใด หรือเป็นข่าวสารประเภทใดบ้าง และข่าวสารประเภทต่าง ๆ นั้นให้ผลต่อการสื่อสารในแง่ใด ซึ่งเรียกการวิเคราะห์วิจัยด้านนี้ว่า การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ประเด็นที่สาม การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร ดูความสามารถหรือประสิทธิภาพของสื่อแต่ละประเภทว่ามีอิทธิพลอย่างไรต่อผู้รับสาร ดูความเหมาะสมของการใช้สื่อ การศึกษาในเรื่องนี้เรียกว่า การวิเคราะห์สื่อ (Media Analysis)

ประเด็นที่สี่ การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับผู้รับสาร โดยดูปัจจัยที่จะมีผลต่อการรับรู้ การตีความ และความเข้าใจในสาร รวมถึงความสนใจเปิดรับข่าวสาร การศึกษาในเรื่องนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ผู้รับหรือผู้ฟัง (Audience Analysis)

ประเด็นที่ห้า การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับผลของการสื่อสาร ว่าการสื่อสารที่เกิดขึ้นก่อผลอย่างไรบ้าง สัมฤทธิ์ผล หรือมีประสิทธิภาพหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เรียก การวิเคราะห์ผลการสื่อสาร (Effect Analysis)

การติดต่อสื่อสารในองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนี้

อำนาจ ชีระวนิช (2552: 474) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์กรไว้ว่า คือ การติดต่อสื่อสารกับคนหมู่มาก โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดข่าวสารซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มต่างๆทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กร

Hellriegel, Jackson, and Slocum (2005: 449) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กร หมายถึง เป็นกระบวนการในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนในข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารที่มีความหมาย โดยผู้จัดการจะนำไปใช้ในการดำเนินการทางด้านการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การนำ และการควบคุม เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ และสร้างเครือข่ายการสื่อสารเพื่อสร้างความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมากยิ่งขึ้น

Gomez-Mejia, Balkin, and Cardy (2008: 576) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการถ่ายทอดความหมายของข้อมูลข่าวสารจากคนกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่งโดยผ่านการใช้สัญลักษณ์ร่วมกัน โดยการติดต่อสื่อสารจะประสบผลสำเร็จก็ต่อเมื่อเกิดความเข้าใจถึงความหมายของข้อมูลข่าวสารนั้นๆ อีกทั้งการติดต่อสื่อสารยังเปรียบเสมือนตัวเชื่อมของสังคมในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารในองค์การ หมายถึง การเคลื่อนย้ายหรือแลกเปลี่ยนของข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ภายในองค์การทุกระดับ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจการไปได้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

รูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์การ

รูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์การ (อำนาจ ชีระวนิช, 2552: 474-483) จำแนกได้ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ

การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) คือการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในสายการบังคับบัญชาหรือความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ โดยช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบนี้มีหลายแบบด้วยกัน ที่สำคัญได้แก่ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน การติดต่อสื่อสารในแนวนอน และการติดต่อสื่อสารในกลุ่มและทีม

1.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication)

การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลข่าวสารไหลจากระดับที่สูงกว่าไปยังระดับที่ต่ำกว่าตามสายการบังคับบัญชา โดยการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างมักจะประกอบไปด้วยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับภารกิจ เป้าหมาย ค่านิยม กลยุทธ์ กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในภาระงานและผลการปฏิบัติงานโดยรวม ผู้จัดการระดับสูงจะส่งข่าวสารไปยังพนักงานในทิศทางจากบนลงล่างตามสายการบังคับบัญชาในองค์การ โดยทั่วไปข่าวสารที่ผู้จัดการส่งให้กับพนักงานนั้นประกอบไปด้วย 6 ประเด็น ได้แก่ การสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการซึมซับในภารกิจขององค์การ อธิบายงานและและแนวทางปฏิบัติงาน อธิบายความสัมพันธ์ของงานต่างๆในองค์การ อธิบายนโยบายและวิธีปฏิบัติ ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลป้อนกลับของงานในรูปแบบของการประเมินและแนวทางในการแก้ไข สุดท้ายคือ แจงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับฐานะขององค์การและองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญๆ

นอกจากนี้ผู้จัดการยังต้องเลือกช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม เพราะปัญหาหลักของการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง คือการที่ข่าวสารหล่นหายไป ทั้งเกิดจากการบิดเบือนหรือการสูญหายของข่าวสาร

1.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication)

การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลข่าวสารไหลจากระดับที่ต่ำกว่าไปยังระดับที่สูงกว่าตามสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนโดยทั่วไปมีข่าวสารอยู่ด้วยกัน 5 ประเภท คือ ปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงานและข้อยกเว้นต่างๆ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปรับปรุงงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การร้องทุกข์ของพนักงานเมื่อเกิดปัญหา สุดท้ายคือ ข้อมูลข่าวสารทางการเงินและบัญชีที่พนักงานต้องรายงานเป็นประจำตามที่กำหนด

องค์กรในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากยิ่งขึ้น โดยพยายามสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการจากพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้จัดการระดับเหนือขึ้นไปตามสายการบังคับบัญชาเพื่อให้ผู้จัดการได้รับรู้ถึงปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงาน ความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งความคับข้องใจของพนักงานรวมไปถึงความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร

1.3 การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication)

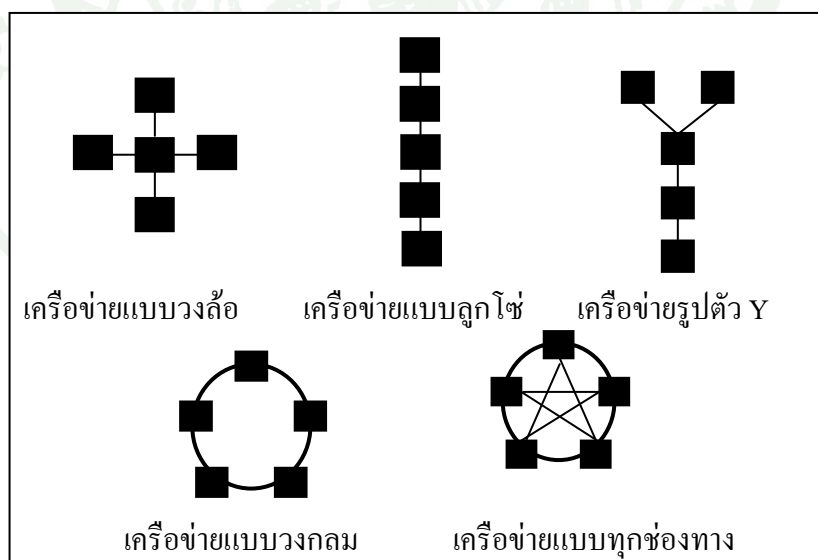
การติดต่อสื่อสารในแนวนอน เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานเดียวกันและระหว่างฝ่ายต่างๆที่อยู่ในระดับเดียวกันในองค์กร การติดต่อสื่อสารในแนวนอนช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรเพราะก่อให้เกิดการประสานงาน การช่วยเหลือและความร่วมมือซึ่งกันและกัน งานต่างๆในองค์กรจำนวนมากที่มีลักษณะขึ้นต่อกัน จึงทำให้ผู้จัดการหรือพนักงานในระดับเดียวกันที่มีงานขึ้นต่อกันต้องมีปฏิสัมพันธ์กันในงาน ดังนั้นการติดต่อสื่อสารในแนวนอนแบบเป็นทางการระหว่างผู้จัดการหรือพนักงานในระดับเดียวกันจึงเกิดขึ้นทั้งภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานที่งานมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ประเด็นการติดต่อสื่อสารในแนวนอนอาจเกิดขึ้นได้ในกรณีใดกรณีหนึ่ง ได้แก่ การประสานงานในกิจกรรมต่างๆ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การ

แก้ปัญหา การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ลดความขัดแย้งที่ทำลายล้างกัน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.4 การติดต่อสื่อสารในกลุ่มและทีม

องค์การเป็นจำนวนมากได้จัดโครงสร้างองค์การบนพื้นฐานในรูปของทีมงาน การออกแบบระบบการติดต่อสื่อสารภายในทีมที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (Communication network) คือรูปแบบการไหลของสารสนเทศระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีม มีอยู่ด้วยกัน 5 ชนิดคือ เครือข่ายแบบวงล้อ เครือข่ายแบบลูกโซ่ เครือข่ายรูปตัว Y เครือข่ายแบบวงกลม และเครือข่ายแบบทุกช่องทาง ดังภาพที่ 10 โดยเครือข่าย 3 รูปแบบแรกเป็นแบบมีจุดศูนย์กลางของการเชื่อมต่อในการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นข่าวสารเกือบทั้งหมดต้องไหลผ่านบุคคลที่เป็นแกนในเครือข่าย ส่วน 2 รูปแบบหลังมีลักษณะแบบกระจายจากจุดศูนย์กลางจนทำให้ข่าวสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารไหลอย่างอิสระระหว่างสมาชิก



ภาพที่ 10 เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร

ที่มา: อำนาจ ชีระวนิช (2552: 479)

1.4.1 เครือข่ายแบบวงล้อ (Wheel network) การส่งข่าวสารในเครือข่ายนี้ จะใช้สมาชิกที่เป็นศูนย์กลางของกลุ่มทำหน้าที่ในการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ ดังนั้นในการปฏิบัติงาน สมาชิกคนอื่นๆ จึงไม่จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารในงานระหว่างกัน เครือข่ายแบบวงล้อนี้ มักพบในกลุ่มสั่งการที่การขึ้นต่อกันของงานเป็นแบบใส่เข้ากองกลาง (Pooled interdependence)

1.4.2 เครือข่ายแบบลูกโซ่ (Chain network) รูปแบบเครือข่ายนี้ สมาชิกกลุ่มบางคนสามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ ได้มากกว่าหนึ่งคนในเครือข่าย แต่คนที่อยู่ศูนย์กลางของเครือข่าย โน้มเอียงที่จะเป็นผู้ควบคุมข่าวสาร สมาชิกแต่ละคนสามารถที่จะติดต่อสื่อสารในงานกับสมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ ที่งานมีความเกี่ยวข้องและขึ้นต่อกัน แต่เนื่องจากงานนั้นเป็นงานที่มีลำดับของงานก่อนหลังเป็นทอดๆ ดังนั้นสมาชิกแต่ละคนจะติดต่อสื่อสารในงานเฉพาะกับสมาชิกที่ส่งงานมาให้ตนและกับสมาชิกที่ตนส่งมอบงานให้ทำต่อไป

1.4.3 เครือข่ายรูปตัว Y สมาชิกที่อยู่ ณ จุดตัดที่คอของ Y จะเป็นศูนย์กลางของเครือข่าย โดยจะมีสมาชิกรายหนึ่งเป็นศูนย์กลางรวมของข่าวสารเพื่อส่งต่อไปให้กับสมาชิกรายอื่นๆ ที่อยู่ในกลุ่ม

1.4.4 เครือข่ายแบบวงกลม (Circle network) โดยสมาชิกแต่ละบุคคลสามารถติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกข้างเคียงกับตนได้โดยตรง โดยมักจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกที่มีความคิดเห็น ประสบการณ์ ความเชื่อที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน

1.4.5 เครือข่ายแบบทุกช่องทาง (All-channel network) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เครือข่ายการสื่อสารรูปดาว (Star network) สมาชิกแต่ละคนสามารถติดต่อสื่อสารกับคนอื่นๆ ได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงมีลักษณะแบบกระจายจากจุดศูนย์กลางมากที่สุด จะใช้การติดต่อสื่อสารแบบทุกช่องทาง กล่าวคือสมาชิกในทีมแต่ละคนจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ ทุกคนที่อยู่ในทีม การที่ทีมใช้เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบนี้ เนื่องจากงานที่สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติมีลักษณะการขึ้นต่อกันแบบประโยชน์ร่วมกัน (Reciprocal interdependence) ซึ่งในปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การติดต่อสื่อสารส่วนบุคคลหรือแบบไม่เป็นทางการ

ในทุกๆ องค์การนั้นจะมีการติดต่อสื่อสารอยู่ทั้ง 2 ระบบคือ แบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งบางครั้งระบบการติดต่อสื่อสารทั้งสองระบบนี้จะช่วยเสริมและสนับสนุนกัน เพื่อให้การทำงานขององค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ในทางตรงกันข้ามระบบการติดต่อสื่อสารทั้งสองระบบนี้อาจเกิดความขัดแย้งกันและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เช่นกัน โดยการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้นมีจุดมุ่งหมายคือ เพื่อสนองความพอใจส่วนบุคคล, ลดความน่าเบื่อหน่ายหรือความซ้ำซากจำเจจากการทำงาน, เพื่อชักนำหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกัน

การติดต่อสื่อสารส่วนบุคคลสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 เครือข่ายส่วนบุคคล (Personal network)

เครือข่ายส่วนบุคคลเป็นการได้มาและการพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลข้ามฝ่ายลำดับชั้น โดยเครือข่ายการติดต่อสื่อสารรูปแบบนี้มีบุคคลที่เป็นแกน บางคนอาจจะเป็นศูนย์กลางของเครือข่าย ขณะที่คนอื่นๆ แสดงบทบาทอยู่รอบนอก ดังนั้นคนที่เป็นแกนกลางจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นผู้จัดการหรือไม่ก็ตาม

2.2 ช่องทางการปล่อยข่าว (Grapevine)

ช่องทางการปล่อยข่าว เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารการนิทาและข่าวลือหรือที่เรียกว่า “ภาษาของพนักงาน” (Employee language) ข่าวสารในเครือข่ายนี้จะมีการแพร่สะพัดไปอย่างรวดเร็ว โดยข่าวสารที่แพร่ออกไปอาจส่งข้ามหน่วยงานและสายการบังคับบัญชา โดยสถานที่ที่ใช้ในการแพร่สะพัดข่าวสารอาจจะเป็นสถานที่ใดก็ได้ที่มีคนอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม เช่น ห้องน้ำ ห้องอาหาร โต๊ะทำงาน เป็นต้น ดังนั้นข่าวสารที่เป็นข่าวลือ หรือข่าวสารที่ผู้ส่งมีเจตนาที่จะบิดเบือนมักมีผลทำให้การแพร่สะพัดข่าวเป็นไปอย่างรวดเร็วและผู้จัดการยากที่จะยับยั้งข่าวสารประเภทนี้ได้

2.3 การจัดการ โดยการพบปะพูดคุยกับพนักงาน (Management by wandering around : MBWA)

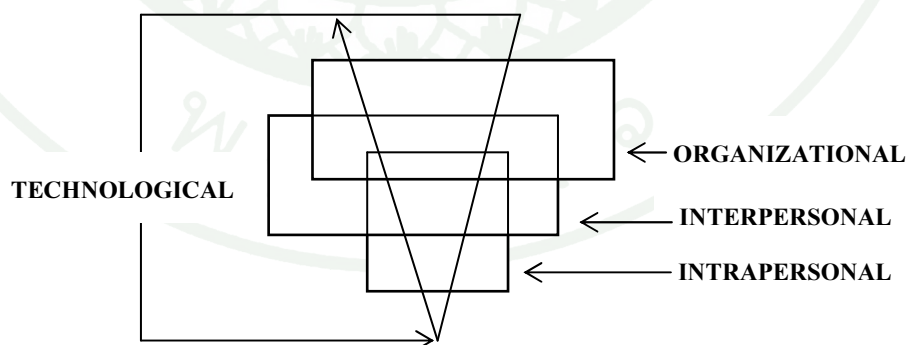
วิธีการในการจัดการกับข่าวลือและข้อมูลข่าวสารที่ผิดพลาดคือการจัดการโดยการพบปะพูดคุยกับพนักงาน เป็นการหาคะแนนเสียงแบบไม่เปิดเผยในที่ทำงานและการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนทนากับพนักงานอย่างเป็นกันเอง ดังนั้นจึงเป็นเทคนิคการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากัน โดยตรง วิธีการนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้จัดการและพนักงานได้เป็นอย่างดี

แบบจำลองการติดต่อสื่อสารในองค์กร

แบบจำลองการสื่อสารที่สามารถนำมาใช้ประยุกต์กับการสื่อสารภายในองค์กร (ณัฐชูดา วิจิตรจามรี, 2553: 20-23) ได้แก่ แบบจำลองของ Lee Thayer และแบบจำลองของ Lewis

1. แบบจำลองของ Lee Thayer

จากภาพที่ 11 แบบจำลองของ Thayer มีรากฐานอยู่บนการวิเคราะห์การสื่อสาร 4 ประเภท ดังนี้



ภาพที่ 11 แบบจำลองการสื่อสารของ Thayer

ที่มา: ณัฐชูดา วิจิตรจามรี (2553: 21)

1.1 การสื่อสารภายในบุคคล (Intrapersonal Communication) เน้นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคล เช่น การสังเกต การแก้ไขปัญหา การพูด การฟัง การคิด การเขียน หรือการอ่าน การแสวงหาข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การป้อนเข้าและการประมวลข้อมูลที่ได้รับ

1.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นการศึกษากระบวนการสื่อสารของบุคคล 2 คน

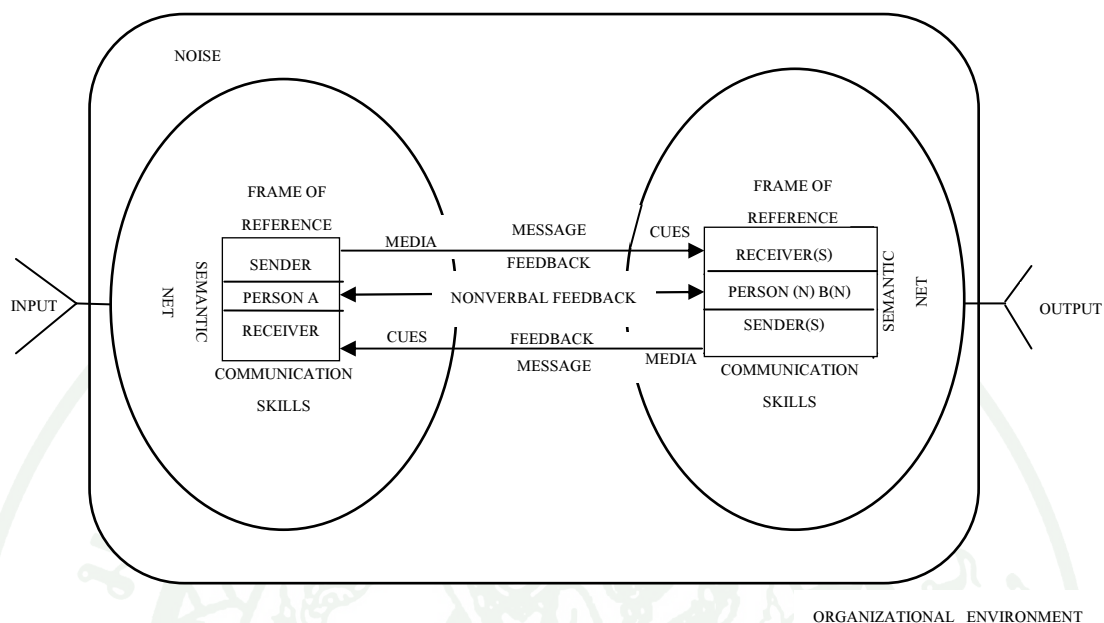
1.3 การสื่อสารในองค์กร (Organizational Communication) เป็นการศึกษาเครือข่ายระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงสมาชิกองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน และระบบที่เป็นวิธีที่องค์กรเชื่อมโยงตัวเองกับสภาพแวดล้อม และระบบการสื่อสารนี้มีผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรอย่างไร

1.4 เทคโนโลยี (Technology) เป็นการศึกษาเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ได้แก่ อุปกรณ์ โปรแกรมในการเก็บ ประมวล แปล กระจาย หรือแสดงผล

2. แบบจำลองของ Lewis

แบบจำลองของ Lewis มีรากฐานอยู่บนคำจำกัดความของการสื่อสารในแง่ของการแบ่งปันข้อมูล ความคิด หรือทัศนคติ ที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT



ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

ภาพที่ 12 แบบจำลองการสื่อสารของ Lewis

ที่มา: ณัฐรัชดา วิจิตรจามรี (2553: 22)

เลวิส ได้อธิบายถึงการสื่อสารในองค์กร ดังภาพที่ 12 ดังนี้

2.1 การสื่อสารในองค์กรเกิดขึ้นในระบบเปิดที่ซับซ้อน

2.2 การสื่อสารในองค์กรเกี่ยวข้องกับการไหลของข่าวสาร รูปแบบ และช่องทางการสื่อสาร

2.3 การสื่อสารในองค์กรพิจารณาถึงเป้าหมายของการบริหาร กระบวนการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และการเติบโต

2.4 การสื่อสารในองค์กรเกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคคล ความรู้สึก ความสัมพันธ์ และทักษะ

จากแบบจำลองของ Lewis จะเห็นได้ว่า บุคคลทั้งสองฝ่ายสามารถเป็นได้ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร การสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง (Downward) จากล่างขึ้นบน (Upward) และการสื่อสารแนวนอน (Horizontal communication) สามารถเกิดขึ้นได้ภายในทั้งองค์การ กลุ่มสื่อสารจะมีกรอบการอ้างอิง (Frames of reference) ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์การ กรอบอ้างอิงนั้นเป็นทัศนคติ ความรู้เดิม และประสบการณ์ที่บุคคลสะสมมาตั้งแต่แรกเกิด ซึ่งกรอบอ้างอิงนี้ได้รับอิทธิพลจากการศึกษา พ่อแม่ กลุ่มเพื่อน และสิ่งแวดล้อม

ขอบข่ายของภาษา (Semantic net) จะมีอยู่ในผู้ที่ทำการสื่อสารทุกคน ซึ่งทำให้ผู้สื่อสารสามารถตีความเนื้อหาของสาร และเชื่อมโยงเนื้อหาของสารกับเรื่องอื่นๆ ขอบข่ายของภาษาหมายถึงกลุ่มของคำพูด ภาษา และความหมายของคำพูดที่แต่ละคนมีที่อยู่ในหน่วยความจำของตนเอง ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ของผู้สื่อสาร ได้แก่ การพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง ที่จะส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้นหรือน้อยลง สัญลักษณ์ในการสื่อความหมาย (Cues) ประกอบด้วย วจนภาษา และอวจนภาษา นอกจากนี้ในกระบวนการสื่อสารยังสามารถเกิดสิ่งรบกวน (Noise) ขึ้นได้ ที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่บิดเบือน การสื่อสารที่สัมฤทธิ์ผล คือการสื่อสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจในเนื้อหาข่าวสารที่ถูกต้องและตรงกัน

อุปสรรคการติดต่อสื่อสารในองค์การ

อุปสรรคที่สำคัญต่อการติดต่อสื่อสารในองค์การ (อำนาจ ชีระวนิช, 2552: 483-485) ได้แก่

1. การบิดเบือน (Distortion) ข่าวสารที่ถูกถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง หรืออาจจะถูกส่งผ่านในหลายๆทอด จึงทำให้ข่าวสารนั้นขาดความครบถ้วน อาจจะถูกเสริมเติมแต่ง หรือถูกบิดเบือนได้ ยิ่งข่าวสารถูกถ่ายทอดไปยังบุคคลมากขึ้นเพียงใด ข่าวสารนั้นก็ย่อมมีการบิดเบือนมากขึ้น

2. แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) เมื่อองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ก็ตาม บุคคลย่อมมีความโน้มเอียงในการที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สาเหตุอาจเกิดจากการกลัวสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง หรือความไม่ไว้วางใจในเรื่องต่างๆ ทั้งนี้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการติดต่อสื่อสาร

3. ข่าวลือและการแพร่สะพัดข่าว (Rumors and the grapevine) ยิ่งข่าวลือแพร่สะพัดรวดเร็วเท่าไร ยิ่งเป็นอุปสรรคต่อการมีประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสารมากยิ่งขึ้น
4. การมีข้อมูลข่าวสารมากเกินไป (Information overload) การที่คนมีข้อมูลข่าวสารที่มากเกินไป จะส่งผลให้บุคคลลดความสนใจและอาจเกิดความสับสนต่อข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น
5. ทรรศนะที่แคบ (Narrow viewpoints) เมื่อพนักงานต้องมีการประสานงานกับบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน มักจะประสบกับปัญหาในด้านทรรศนะที่แตกต่างกัน
6. อำนาจหน้าที่และสถานภาพ (Authority and status levels) ยกตัวอย่างเช่น พนักงานมักจะไม่ค่อยรายงานข่าวร้ายให้กับผู้จัดการทราบ เป็นต้น
7. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) ถ้าองค์การใดมีค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาและเป็นไปอย่างรวดเร็ว ปัจจัยด้านวัฒนธรรมจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการถ่ายทอดทักษะระหว่างกัน
8. ข้อจำกัดของโครงสร้าง (Structural restrictions) มองว่า กรอบภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานและการยึดมั่นในสายการบังคับบัญชาอาจจะเป็นข้อจำกัดต่อการติดต่อสื่อสารในองค์การได้เช่นกัน
9. ประเด็นของความหลากหลาย (Diversity issues) เมื่อบุคคลหรือกลุ่มต่างๆที่มีความแตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน การถ่ายทอดข่าวสารทั้งทางที่เป็นวัจนภาษาและอวัจนภาษาย่อมมีความแตกต่างกันไปในกลุ่มและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจทำให้ประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสารลดลง
10. ความแตกต่างในกรอบของภาระหน้าที่ (Boundary differences) มองว่าแต่ละคนมักมีมุมมองในกรอบของภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายและจะรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงานที่ตนสังกัดเป็นหลัก จึงอาจมีผลต่อประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

การสื่อสารถึงข้อมูลต่างๆที่ชัดเจนนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อจูงใจให้พนักงานพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารเพื่อให้เกิดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมีเทคนิค 11 ประการ (ภักดี เมฆจำเริญ, 2549: 91-95) ดังนี้

1. การระบุลักษณะของการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารนั้นจะต้องเฉพาะเจาะจงว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นมีผลกระทบต่อสิ่งใดบ้าง เช่น คุณภาพ ยอดขาย หรือผลผลิต และควรระบุด้วยว่าจะส่งผลกระทบต่อสิ่งใดในลักษณะใด

2. อธิบายถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ควรให้พนักงานได้ทราบถึงปัญหาและข้อเท็จจริง รวมถึงทางเลือกต่างๆที่มี และทำไมทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกนั้นจึงดีกว่าทางเลือกอื่น

3. อธิบายถึงขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง อธิบายเกี่ยวกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และอธิบายถึงสิ่งที่จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดความรู้สึกกลัวและไม่แน่นอนของพนักงาน

4. นำเสนอถึงโครงการการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของรูปภาพเพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำได้ง่าย โดยอาจจะเป็นรูปของผังงานให้เห็นว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง โดยต้องมีความชัดเจน ง่าย และน่าจดจำ

5. พยายามถึงด้านลบของการเปลี่ยนแปลง ควรให้คนในองค์กรรับรู้ถึงผลกระทบเชิงลบจากการเปลี่ยนแปลงด้วย

6. อธิบายเงื่อนไขและวิธีในการวัดความสำเร็จ ควรนิยามถึงความสำเร็จที่ชัดเจน และกำหนดวิธีหรือตัววัดความก้าวหน้า อีกทั้งควรมีการสื่อสารถึงความก้าวหน้า เพื่อให้ทุกคนทราบจุดยืนของตนเอง ณ ปัจจุบัน

7. ระบุรางวัลที่พนักงานควรจะได้รับเมื่อการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

8. ต่อย้ำถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงและแผนการที่วางไว้ ควรมีการจัดประชุมอื่นๆ เพื่อสื่อสารและให้ข้อมูลโดยรวมทั้งมุมมองของแต่ละคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

9. เลือกใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง การใช้จดหมายข่าว อีเมลล์ การนำเสนอในระยะเริ่มต้นเพื่อให้คนได้รับข้อมูล ทั้งนี้การสื่อสารที่เกิดขึ้นต้องมีความตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจ

10. เน้นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงนั้นควรให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับรวมถึงความกังวลต่างๆต่อการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน

11. ทำตัวสนับสนุน โครงการการเปลี่ยนแปลง จะสื่อออกมาทั้งทางรูปของภาษากายและพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากผู้บริหารถึงความมั่นใจในโครงการการเปลี่ยนแปลง

การติดต่อสื่อสารในองค์กร สามารถสรุปได้ว่า เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบถึงข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ โดยรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นมีทั้งการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน การติดต่อสื่อสารในแนวนอน และการติดต่อสื่อสารในกลุ่มและทีม การติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารส่วนบุคคล รูปแบบการติดต่อสื่อสารทั้ง 2 ประเภทนี้ แสดงให้เห็นถึงพื้นฐานด้านการติดต่อสื่อสารที่เป็นองค์ประกอบอยู่ในทั้ง 2 รูปแบบ ได้แก่ ผู้ส่งสาร ข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร อีกทั้งแบบจำลองการติดต่อสื่อสารในองค์กรของ Lee Thayer และ Lewis แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบพื้นฐานด้านการติดต่อสื่อสารทั้ง 4 ด้านเช่นเดียวกัน

ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิด แบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo ที่แบ่งส่วนประกอบของการสื่อสารออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร ข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร มาใช้เป็นกรอบแนวคิดวิจัยและกระบวนการสื่อสารในองค์กร เพราะ ส่วนประกอบทั้ง 4 ส่วนนี้ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานและมีความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้

ความหมายของการรับรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการรับรู้ที่แตกต่างกัน ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2547: 97) กล่าวว่า การรับรู้ คือ การเลือกสรรและการจัดระเบียบ โดยแต่ละบุคคลจะมีการรับรู้ที่แตกต่างกันออกไปถึงแม้จะอยู่ในสภาพการณ์หรือสถานการณ์เดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การเลือกสรรในเรื่องที่จะรับรู้ และการจัดระเบียบของข้อมูลที่ได้รับ รวมถึงการตีความหมายในสิ่งที่รับรู้

วิภาส ทองสุทธิ (2552: 100) ได้กล่าวว่า การรับรู้ (Perception) คือ กระบวนการที่บุคคลจัดระเบียบ และตีความหมายความรู้สึกรับของตนเอง เพื่อให้ความหมายที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมนั้นๆ

Zachary and Kuzuhara (2005: 17) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า คือ กระบวนการที่แต่ละบุคคลสร้างความรู้สึกต่อสภาพแวดล้อมรอบๆ หรือการจัดการบุคลิกภาพของตนเองเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมนั้นๆ

Martin (2005: 80) ให้ความหมายของ การรับรู้ คือ เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคลเพื่อสร้างความรู้สึกต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มากกระทบ และรวมไปถึงการกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมที่ใช้ในการตอบสนอง

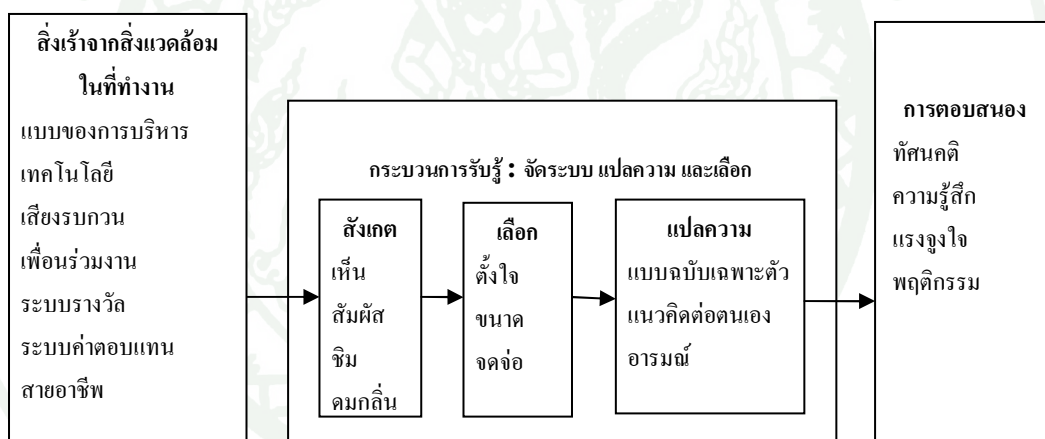
Robbins and Judge (2010: 56) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่แต่ละบุคคลเลือกจัดระเบียบและแปลความหมายต่อความรู้สึกประทับใจที่ได้รับ เพื่อให้ความหมายแก่สภาพแวดล้อมนั้นๆ

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการในการแปลความหมายจากสิ่งเร้าที่มากกระตุ้น ได้แก่ สภาพแวดล้อมต่างๆ โดยผ่านทางประสาทสัมผัสทั้งห้า ซึ่งการรับรู้ของแต่ละบุคคลนั้นจะมีการแปลความหมายที่แตกต่างกันออกไปตามความรู้ ความสามารถ

และประสบการณ์ที่เคยสั่งสมมา และบุคคลจะตอบสนองต่อการรับรู้ผ่านทางพฤติกรรมทัศนคติ และความรู้สึก เป็นต้น

กระบวนการรับรู้

กระบวนการรับรู้ (Perception process) เป็นกระบวนการทางความคิด (Cognitive process) ที่ประกอบไปด้วยสิ่งเร้า (Stimuli) ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น แบบของฝ่ายบริหาร เทคโนโลยี เพื่อน ระบบการให้รางวัล ค่าตอบแทน อาชีพ เป็นต้น กระบวนการรับรู้ (Perception process) ซึ่งประกอบไปด้วยการสังเกต การเลือก และการแปลความหมาย และสุดท้ายก่อให้เกิดการตอบสนอง (Response) โดยมีทัศนคติ ความรู้สึก แรงจูงใจ พฤติกรรม เป็นต้น (สุธรรม รัตนโชติ, 2552: 84-85) ดังแสดงในภาพที่ 13



ภาพที่ 13 กระบวนการรับรู้
ที่มา: สุธรรม รัตนโชติ (2552: 85)

จากภาพที่ 13 สามารถอธิบายได้ว่า การรับรู้เป็นระบบการทำงานของสมอง หรือระบบการจัดการทางความคิด ประกอบด้วยสิ่งเร้าจากสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยแบบของการบริหาร การใช้เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมทางเสียงหรือเสียงรบกวน เพื่อนร่วมงาน ระบบรางวัล ระบบค่าตอบแทน และสายอาชีพ เป็นต้น ก็จะเกิดกระบวนการรับรู้ของบุคคลขึ้น ซึ่งเป็นการจัดระบบ การแปลความ และการเลือก โดยมีการสังเกตผ่านการมองเห็น การสัมผัส การชิม และการดมกลิ่น มีการเลือกรับรู้โดยผ่านความตั้งใจ ขนาด และการจัดจ้อ และมีการแปลความหมายผ่าน

บุคลิกภาพของผู้รับรู้อันประกอบไปด้วย แบบฉบับเฉพาะตัว แนวความคิดเกี่ยวกับตนเอง และ อารมณ์ โดยจะได้เป็นผลลัพธ์ในระบบการตอบสนองด้วยทัศนคติ ความรู้สึก แรงจูงใจ และสุดท้าย ทางพฤติกรรม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับรู้สิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นเหตุการณ์เดียวกันก็ตาม บุคคลนั้นอาจมีความเข้าใจที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งการรับรู้ที่มีความแตกต่างกันนี้สืบเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้การรับรู้ต่างกันซึ่งอาจขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

ศิริระ เอกบุตร (2553) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ว่าขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ธรรมชาติของผู้รับรู้ เป็นภาวะที่ทำให้การรับรู้เปลี่ยนไปชั่วคราว เช่น การดื่มเหล้า หรือ เพ็งทานยามา อาจจะทำให้การรับรู้เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยเรื่องของความคุ้นเคยที่มีต่ออีกฝ่าย (คุ้นเคยมากจะให้ความสนใจมาก) และความรู้สึกที่มีต่ออีกฝ่าย (ถ้าชอบ ก็จะมองทุกอย่างว่าดี) นอกจากนี้ภาวะอารมณ์ของผู้รับรู้อีกจะมีผลต่อการรับรู้ เช่น ถ้าเรารู้สึกมีความสุขหรือ ตื่นเต้นอยู่ เราก็จะมองว่าคนอื่นร่าเริงกว่าความเป็นจริง เป็นต้น

2. ธรรมชาติของสถานการณ์ คือ ผู้รับจะได้รับผลกระทบจากลักษณะที่ชัดเจนแจ่มแจ้งที่สุดของอีกฝ่าย เช่น เรามักจะสังเกตคนที่แต่งตัวหรู ไม่ก็หอมช่อได้ แต่จะไม่ค่อยสนใจคนที่แต่งตัวธรรมดา เช่นเดียวกัน คนที่ทำผลงานได้ดีมาก กับแยมมาก ก็จะถูกจับตามากกว่าคนปกติ นอกจากนี้คนเรายังจะได้รับผลกระทบจากผลลัพธ์ของการปฏิสัมพันธ์กับอีกฝ่าย ถ้าผลลัพธ์ออกมาดี เราก็มักจะมองอีกฝ่ายในแง่บวก

3. ปัญหาที่ทำให้การรับรู้ผิดพลาดไป สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

3.1 ข้อผิดพลาดทางตรรกะ (Logical Error) คือ การตัดสินคนจากลักษณะเพียง 2-3 อย่าง เช่น ถ้าเราพบว่าเค้าเป็นคนฉลาด เราอาจคิดไปเองว่าเค้าเป็นคนมีความคิดสร้างสรรค์ เชื่อถือได้ ขยันขันแข็ง

3.2 การสรุปผลจากข้อมูลบางส่วน (Halo Effect) คือ ประเมินคนคนนั้นไปในทางที่ดีหรือแย่ในทุกสถานการณ์ เนื่องจากการมองคนนั้นว่าเป็นคนดีหรือแย่โดยทั่วไป

3.3 การคาดหวัง (Projecting) คือ คิดเอาเองว่าคนอื่นมีความเชื่อและให้คุณค่าสิ่งต่างๆ เหมือนกับตัวเรา

3.4 การอิงภาพพจน์กลุ่ม (Stereotyping) คือ มองภาพรวมว่ากลุ่มเป็นอย่างนี้ แล้วคิดว่าคนในกลุ่มทุกคนก็ต้องเป็นไปด้วย

วิเชียร วิทย์อุดม (2547: 101-103) ได้อธิบายว่าการรับรู้ที่แตกต่างกันของบุคคล เกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

1. ผู้รับรู้ (Perceiver) เมื่อบุคคลมองดูเป้าหมาย และพยายามแปลความหมายถึงสิ่งที่มองว่าคืออะไร การแปลความหมายจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะอุปนิสัยส่วนตัวของผู้รับ และสิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างมากต่อการรับรู้ ได้แก่ ทักษะคิด สิ่งจูงใจ ความสนใจ ประสบการณ์ในอดีต และความคาดหวัง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ทักษะคิด (Attitude) คือ แนวโน้มที่บุคคลจะเข้าใจ (Cognitive) รู้สึก (Feel หรือ Affective) และแสดงพฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

1.2 สิ่งจูงใจ (Motive) คือ แรงจูงใจภายในบุคคลที่กระตุ้นความต้องการ และจะแสดงพฤติกรรมออกมา และอาจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้

1.3 ความสนใจ (Interest) หมายถึง ความสนใจที่ผู้รับรู้รับรู้เรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง

1.4 ประสบการณ์ในอดีต (Past Experiences) โดยคนรับรู้สิ่งต่างๆ ได้จากการที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย

1.5 ความคาดหวัง (Expectation) เป็นความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ผล

2. เป้าหมายของการรับรู้ (Target) คือ สิ่งที่ได้รับการสังเกตว่าเป็นที่ยอมรับและรับรู้ ลักษณะของเป้าหมายประกอบด้วย ประสบการณ์ใหม่ (Novelty) ความเคลื่อนไหว (Motion) น้ำเสียง (Sounds) ขนาด (Size) ภูมิหลัง (Background) ความใกล้เคียง (Proximity) และความคล้ายคลึงกัน (Similarity) ซึ่งสามารถสร้างภาพของเป้าหมายตามที่เราเห็นและสามารถกระทบต่อการรับรู้ได้

3. สถานการณ์ (Situation) เป็นสิ่งที่มองเห็น หรือเหตุการณ์รอบๆ สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ปัจจัยสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการรับรู้ ประกอบด้วยเวลา (Time) สภาพงาน (Work Setting) และสภาพสังคม (Social Setting)

จากข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บุคคลแต่ละคนอาจจะมีกรรับรู้และการตอบสนองต่อข้อมูลข่าวสารหรือสิ่งเร้าที่ได้รับแตกต่างกันออกไป แม้จะได้รับข้อมูลหรือสิ่งเร้าเดียวกันก็ตาม และบางครั้งการรับรู้ของเราก็มักจะมีความแตกต่างจากความเป็นจริงก็ได้ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้การรับรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้รับรู้ สภาพแวดล้อมต่างๆ รวมไปถึงประสบการณ์ของผู้รับรู้ในอดีตที่ผ่านมา อีกทั้งการรับรู้มีผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และพฤติกรรมของบุคคลอีกด้วย

ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ความหมายขององค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์การ (Organization) ที่แตกต่างกัน ดังนี้

วันชัย มีชาติ (2549: 3) กล่าวว่า องค์การ คือ การรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มีการรวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมที่ร่วมกันดำเนินการนั้นบุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจสามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้

พรพรม ชมงาม (2551: 2) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง กลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งได้รวมตัวกันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยทั่วไปบุคคลในองค์การจะมีข้อบังคับหรือข้อผูกพันทางสังคมอยู่ด้วย เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี หรือกฎของกลุ่มสังคมต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการถือปฏิบัติตามกันอย่างจริงจัง มีการให้ดูแลและให้โทษแก่สมาชิกนั้นด้วย

วิภาดา คุปตานนท์ (2551: 2) กล่าวว่า องค์การ คือ รูปแบบของการรวมตัวกันของบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ การแบ่งงาน และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน

Jones (2007: 2) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า องค์การ ไว้ว่า เป็นเครื่องมือที่ใช้โดยบุคคล เพื่อให้เกิดการประสานงานกันระหว่างแนวทางปฏิบัติต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความต้องการหรือคุณค่าที่ปรารถนา

Robbins and Judge (2007: 5) ให้ความหมายคำว่า องค์การ คือ หน่วยของสังคมที่มีการประสานงานกัน โดยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีหน้าที่สัมพันธ์กันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

Kreitner and Kinicki (2008: 5) ให้ความหมายว่า องค์การ คือ ระบบการประสานงานของกิจกรรมต่างๆ โดยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มารวมตัวกัน เพื่อกระทำการใดๆ ให้บรรลุเป้าหมายหรือผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตร่วมกัน โดยมีการกำหนดโครงสร้าง กระบวนการและหลักเกณฑ์การทำงานที่แน่นอน

ลักษณะขององค์การ

ในปัจจุบัน มีองค์การใหม่ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก จุดประสงค์เพื่อต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ไม่มีที่สิ้นสุดและมีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้นเรื่อยๆ จึงได้เกิดองค์การเพื่อการตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้พบว่าองค์การที่มีอยู่แล้วและองค์การที่กำลังจะเกิดขึ้นใหม่มีอยู่ 3 ลักษณะ (อนิวัช แก้วจันทน์, 2552: 4-5) ดังต่อไปนี้

ลักษณะที่หนึ่ง องค์กรทางการเมือง (Politics Organization) เป็นองค์กรที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างและพัฒนาประเทศให้มีความเจริญรุ่งเรือง เนื่องจากการที่คนเรามาอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากในสังคมอาจนำมาซึ่งความเข้าใจผิดและความวุ่นวายสับสน ขัดแย้ง รวมถึงปัญหาต่างๆ ดังนั้นเพื่อความสงบเรียบร้อยและป้องกันไม่ให้เกิดเรื่องดังกล่าวขึ้นจึงต้องมีองค์กรที่มีความเป็นกลางเข้ามากำหนดกฎระเบียบ และนโยบายต่างๆ เพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข อีกทั้งเพื่อสร้างและพัฒนาประเทศให้เดินหน้าและรุ่งเรืองต่อไป ตัวอย่างองค์กรทางการเมือง เช่น พรรคการเมืองต่างๆ เป็นต้น

ลักษณะที่สอง องค์กรทางสังคม (Social Organization) เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองกลุ่มคนหรือชุมชนให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขรวมถึงการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของสังคมในทุกๆด้าน จึงเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับการดำเนินชีวิตของคนในสังคมและไม่แสวงหากำไรจากการดำเนินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เช่น องค์กรอาหารและยา องค์กรพิทักษ์รักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ลักษณะที่สาม องค์กรทางเศรษฐกิจ (Economic Organization) เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน โดยองค์กรทางเศรษฐกิจมีทั้งองค์กรที่เป็นของภาครัฐ เช่น ธนาคารพาณิชย์ของรัฐ เป็นต้น และองค์กรทางเศรษฐกิจของเอกชน เช่น โรงพยาบาลพระรามเก้า การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) เป็นต้น

องค์กรและการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงทฤษฎีองค์กรจะเป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรในด้านการจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน แนวความคิดที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2544: 25) คือ

1. แนวความคิดที่เน้นการใช้หลักเหตุผล เป็นแนวความคิดในช่วง ค.ศ. 1900-1930 เป็นแนวความคิดที่พยายามจะจัดระบบและวิธีการทำงานให้ดีที่สุด (one best way) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และปริมาณผลผลิต ให้มีความสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป้าหมายต่างๆจะสามารถบรรลุได้ต้องอาศัยโครงสร้างและกฎเกณฑ์ทางการบริหารขององค์กร แนวความคิดนี้มาถึงจุดสูงสุดในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง

2. แนวความคิดที่เน้นพฤติกรรมของบุคคล หลังสงครามโลกครั้งที่สองได้เกิดแนวความคิดในการพยายามที่จะปรับปรุงปัจจัยต่างๆของคนซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงาน พนักงานต้องการให้จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ดี จัดให้มีสวัสดิการต่างๆในการทำงาน นอกจากนี้พนักงานยังต้องการการยอมรับจากผู้อื่น (self-esteem) นอกเหนือจากความต้องการอยู่รอดและมีความมั่นคง แนวความคิดนี้ต่อมาได้พัฒนาเป็นแนวทางการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีจุดสนใจในเรื่องของความต้องการทางสังคมของมนุษย์ และหาวิธีการต่างๆที่จะเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กร แนวความคิดนี้อยู่ในช่วงปีค.ศ. 1930-1950

แนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นได้ดำเนินมาเรื่อยๆ จนกระทั่งในช่วงตอนปลายทศวรรษที่ 1950 ถึงตอนต้นๆของทศวรรษที่ 1960 ได้เกิดแนวความคิดทางด้านมนุษยนิยมขึ้น ซึ่งประกอบด้วยแนวความคิด 2 แนวด้วยกัน คือ แนวความคิดแรก พยายามที่จะพัฒนาพนักงานเพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น ด้วยการจัดทำและปรับปรุงโปรแกรมต่างๆให้ดีขึ้น เพื่อให้ประสพผลสำเร็จในการบริหารตามแผน และตามโปรแกรมการพัฒนาต่างๆ ส่วนแนวความคิดที่สอง พยายามพัฒนาระบบข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรขยายขึ้นและมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ ภายในองค์กรมีการกระจายอำนาจและใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

3. แนวความคิดที่เน้นระบบเปิด เมื่อมาถึงกลางทศวรรษที่ 1960 แนวความคิดทางการบริหารและองค์กรก็ได้พัฒนาขึ้นไปอีก แนวความคิดใหม่นี้จะมุ่งไปที่ระบบทั้งหมด (total system) เป็นการมององค์กรที่มุ่งเน้นภาพรวมมิใช่มองที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรก็จะต้องเปลี่ยนแปลงในทุกๆด้านขององค์กร แนวความคิดนี้มีจุดสนใจอยู่ที่ว่า “การมองอย่างเป็นระบบ” ซึ่งถือว่าองค์กรเป็นระบบที่ซับซ้อนประกอบด้วยระบบย่อยซึ่งมีคุณลักษณะเฉพาะตัว มีวัฒนธรรม และระบบค่านิยมเป็นของตนเอง โดยระบบย่อยขององค์กรนั้นมีอย่างน้อย 6 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบย่อยด้านเป้าหมาย 2) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี 3) ระบบย่อยด้านงาน 4) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง 5) ระบบย่อยด้านคน 6) ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้จะมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ด้วยเหตุนี้ถ้าจะปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพในการผลิตและมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีที่สุด จะต้องตรวจสอบวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆขององค์กร เช่น ตรวจสอบค่านิยม วัฒนธรรม ระบบข้อมูลการสื่อสารในองค์กร และกระบวนการตัดสินใจ เป็นต้น

จากแนวความคิดที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แนวความคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการจัดระบบและวิธีการทำงานให้ดีที่สุด แนวคิดเน้นพฤติกรรมของบุคคล และแนวคิดแบบระบบเปิด ผู้บริหารองค์การจะต้องสามารถนำแนวความคิดต่างๆมาปรับใช้ได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่มีแนวความคิดใดที่สามารถจะนำไปใช้ได้ในทุกๆสถานการณ์ นอกจากนั้นองค์การจะต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการผสมผสานระหว่างความต้องการเจริญเติบโตส่วนบุคคล กับความต้องการและเป้าหมายขององค์การ

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นสาเหตุสำคัญที่ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจในการที่จะพัฒนาองค์การ เพราะทุกองค์การจำเป็นที่จะต้องพยายามปรับตัวให้เหมาะสมและสอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์การอย่างต่อเนื่อง

มีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ และได้อธิบายความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยคำต่างๆ ไว้หลากหลายด้วยกัน ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2549) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ความต้องการความสำเร็จขององค์การซึ่งถือเป็นฐานในการคิดเพื่อต้องการเปลี่ยนแปลง มิใช่อาการผุดขึ้นของความคิดหรือสัญชาตญาณ หากแต่มีสัญญาณบ่งชี้หรืออาจมาจากการประเมินผลงานขององค์การหรือมาจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งหรือหลายสาเหตุที่มีอิทธิพลเพียงพอที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความอยู่รอด หรือต้องการให้องค์การมีประสิทธิภาพที่จะแข่งขันกับองค์การอื่นๆได้

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551: 219) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับแต่งหรือการปรับปรุงให้เกิดความแตกต่างไปจากเดิม โดยการเปลี่ยนแปลงขององค์การจะเกิดขึ้น เมื่อมีความผันแปรขององค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี และบุคลากร

Jones (2007: 9) ได้ให้ความหมายของ การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ กระบวนการที่องค์การ เปลี่ยนแปลงหรือออกแบบใหม่ด้าน โครงสร้าง และวัฒนธรรมเพื่อยกระดับขององค์การจากเดิมให้ ไปสู่ระดับที่เพิ่มประสิทธิภาพในอนาคต

Miller (2009: 192) ให้คำนิยามการเปลี่ยนแปลงองค์การว่า คือ กระบวนการอย่างเป็น ธรรมชาติในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และจะเปลี่ยนแปลงไปในระดับที่ต้องการ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ กระบวนการในการปรับตัวขององค์การในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถสร้าง โอกาสที่จะประสบ ผลสำเร็จในธุรกิจ และสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในองค์การมี 2 ปัจจัยหลักด้วยกันคือ ปัจจัย ภายนอก และปัจจัยภายใน (สนั่น เถาชาวี, 2551) ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก

1.1 สภาวะเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อ การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร กล่าวคือ ถ้า เศรษฐกิจไม่ดีทำให้องค์กรต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต ในทางกลับกัน ถ้าเศรษฐกิจ ดีทำให้องค์กรเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการทำให้มีการจ้างเพิ่มขึ้นและมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

1.2 คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ด้านการตลาดในการหาลูกค้า ใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาด

1.3 เทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม ทำให้ องค์กรธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งทางธุรกิจแซงหน้า โดยองค์กรธุรกิจควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.3.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสาร และระบบอินเทอร์เน็ต จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและความคล่องตัวให้แก่องค์กร ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

1.3.2 เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน (Production and Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ

1.3.3 เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น การวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning: ERP) การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) การเทียบเคียง-แข่งดี (Benchmarking) และการปรับรื้อระบบ (Reengineering) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าและทันสมัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

จะเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีทั้งสามด้านอย่างถูกต้องและเหมาะสม จะมีอิทธิพลและช่วยเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) โดยรวมของทั้งองค์กร ซึ่งการที่จะสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมได้นั้นจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ในงานที่ตนเองทำเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กร โดยสามารถประสานประโยชน์และสร้างสมดุลระหว่างงานและระบบให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายมีผลทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีวิธีการในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างรวดเร็วและให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

1.5 สังคมและประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคมในการบริโภคสินค้า ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ลักษณะของสินค้า ระบบการผลิต และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขาย และการตลาดขององค์กร

1.6 โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ถนน ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ และสาธารณูปโภคต่าง ๆ รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องปฏิบัติการ/ทดลองทางวิทยาศาสตร์ ดาวเทียม เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยพิจารณาจากความพอเพียง คุณภาพ และค่าใช้จ่ายในการเข้าถึงและใช้บริการ ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนการผลิตขององค์กร

2. ปัจจัยภายใน

2.1 โครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับมหภาค เป็นการรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กรเข้าด้วยกัน และ (2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับจุลภาค เป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของบุคลากรระหว่างแผนกต่าง ๆ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่สำคัญได้แก่ การปรับปรุงแผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร การกระจายอำนาจ การรวมอำนาจการจัดการสารสนเทศไว้ที่ผู้จัดการเพียงคนเดียว การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร ทำให้องค์กรมีโครงสร้างแบบแบนราบ การทำงานเป็นทีม และการจัดสร้างสำนักงานในส่วนภูมิภาค ผลของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรส่งผลให้องค์กรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นและมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

2.2 กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เกิดจากการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากร

ในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ด้วย

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า และเนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญในเรื่องการบริการ และราคาเป็นสำคัญ ดังนั้นกลยุทธ์ขององค์กรจึงควรมุ่งเน้นไปที่การผลิตสินค้าให้มีราคาที่ถูกลง และมีคุณภาพสูง

2.3 กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจขององค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของบุคลากรในองค์กรจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้เกิดนวัตกรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต วิธีการผลิตที่สามารถลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพให้กับสินค้า

2.4 กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และ โครงสร้างองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ วิธีการทำงานเพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

2.5 วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน ค่านิยมในการทำงานที่สำคัญ ได้แก่

2.5.1 ความร่วมมือและการให้อำนาจ ผู้จัดการจะต้องไปทำงานในสาขาต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงานเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขาย่อย

2.5.2 มิตรภาพและการบริการลูกค้า สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและสมาคมต่าง ๆ

2.5.3 การร่วมมือและการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร สร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมและระบบการผลิต

2.5.4 ความหลากหลาย มีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ โดยมีกร
ฝีกอบรม

2.5.5 ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้น
ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในทุกระดับขององค์กร

2.5.6 ความรู้สึกเป็นครอบครัว เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและให้ความสำคัญกับ
พนักงานเพิ่มขึ้น

2.6 บุคลากร การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรนั้นเกิดจากการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร
การสับเปลี่ยน โอนย้ายระหว่างแผนก การให้ข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรม และการเปลี่ยนแปลง
รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

แนวคิดพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

แนวคิดพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีมากมายตามยุคตามสมัย และได้มี
การพัฒนามากขึ้นเรื่อยๆ โดยสามารถสรุปแนวคิดพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร
ได้ 3 ลักษณะ (กรีติ ยศยิ่งยง, 2549: 38-56) คือ

1. แนวคิดพื้นฐานเชิงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1.1 รูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน (Kurt Lewin's Three Step Change Model)

Kurt Lewin's Three Step Change Model ของ Kurt Lewin (1951) เป็นการปรับใช้
ระบบแนวคิดในการสร้างความสมดุลของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เมื่อองค์กรพยายามที่จะ
เปลี่ยนแปลง ก็จะมีการตอบโต้กันและแรงผลักดันหนึ่งชุด คือส่วนที่จูงใจกระทำ และส่วนที่
เหนี่ยวรั้งการกระทำ โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถสรุปได้ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1.1.1 ขั้นตอนของการละลายพฤติกรรม (Unfreezing Stage)

1.1.1.1 สร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

1.1.1.2 ให้กำลังใจหรือกระตุ้นการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมเก่าเพื่อให้
เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

1.1.1.3 หาวิธีการการออกแบบให้ได้มาซึ่งการลดอุปสรรคในการ
เปลี่ยนแปลง

1.1.1.4 สร้างความรู้สึกลับคั้งที่จะไม่เป็นภัยคุกคามหากเกิดการ
เปลี่ยนแปลง

1.1.2 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Change Stage)

1.1.2.1 จัดข้อมูล รูปแบบพฤติกรรม และวิธีการการมองสิ่งต่างๆใหม่

1.1.2.2 ช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้แนวคิดต่างๆใหม่

1.1.2.3 สร้างเครื่องมือเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง

1.1.3 ขั้นตอนการสร้างพฤติกรรมใหม่หรือการควบคุม (Refreezing Stage)

1.1.3.1 ช่วยให้พนักงานรวมตัวกันเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ
ในการทำสิ่งต่างๆด้วยวิธีการธรรมดาๆ

1.1.3.2 ใช้การเสริมแรงเชิงบวกในการสนับสนุนหรือบังคับให้มีการ
เปลี่ยนแปลง

1.1.3.3 ช่วยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ เช่น การฝึกสอน เป็นต้น

1.2 กฎการวิเคราะห์สนามพลังการเปลี่ยนแปลง (Modern Field of Law Enforcement Model)

Modern Field of Law Enforcement Model ของ Jeanenne Lamarsh (1995) เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงควรมีกระบวนการที่สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.2.1 อนาคต (The Future) การกำหนดความชัดเจนในวิสัยทัศน์หรือภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีระยะเวลาเป็นตัวกำหนด กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ง่ายแต่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ลดความกังวลใจและความกลัวในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรมีส่วนสำคัญที่จะสามารถบังคับให้บุคลากรอื่นๆ ในองค์กรเกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงและเริ่มต้นดำเนินการตามวิสัยทัศน์ได้

1.2.2 ปัจจุบัน (The Present) คำว่า “ไร้ประสิทธิภาพ” เป็นคำที่บุคลากรต่างรู้จักเป็นอย่างดี แต่ด้วยความเคยชินกับการปฏิบัติแบบเดิมๆ ในปัจจุบันทำให้เกิดการมองข้ามสิ่งหลายอย่างที่ติดต่อกระบวนการคิดและการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรไป ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงด้วยการคิดนอกกรอบแนวความคิดเดิม หรือการรับฟังความเห็นจากภายนอกหน่วยงานหรือนอกองค์กรจะทำให้แนวคิดบางอย่างในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น

1.2.3 สันดอนสามเหลี่ยมของแม่น้ำหรือการเปลี่ยนแปลง (The Delta / Change) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นความเสี่ยง ดังนั้น บุคลากรในองค์กรต้องรับรู้ขอบเขตของสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น บุคลากรในองค์กรก็จำเป็นต้องรายละเอียดที่จะเปลี่ยนแปลง จึงเป็นเหตุผลให้บุคลากรปฏิบัติงานในการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.3 รูปแบบการสร้างจุดสำคัญในการเปลี่ยนแปลง (Michael Kotter's Eight Points Model)

Michael Kotter's Eight Points Model เป็นกรอบแนวคิดในการวินิจฉัยองค์การเชิงกระบวนการของ Michael Kotter (1996) นำเสนอพื้นฐานความสำเร็จในการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยพิจารณาจากระดับขั้นตอนต่างๆ 8 ขั้นตอน ได้แก่

1.3.1 สร้างความรู้สึกของความเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) เป็นการสร้างสถานการณ์ในการสร้างความรู้สึกละเอียดและเหตุผลของความรีบด่วนของการบีบบังคับว่าทำไมองค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การใช้เวลาในการสร้างและสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็น

1.3.2 การสร้างแนวทางการร่วมมือ (Creating the Guiding Coalition) เป็นการสร้างกลุ่มที่มีพลังในการนำการเปลี่ยนแปลงและร่วมมือกันทำงาน การสร้างระบบการทำงานแบบการข้ามสายงานของบุคลากรในองค์การให้เป็นพลังที่เพียงพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะ 4 ประการที่จำเป็นที่ต้องมีในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม คือ พลังของตำแหน่ง ความรู้ ความชำนาญ ความเชื่อถือภายในองค์การ และทักษะของผู้นำ

1.3.3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งชี้้นำทำให้คนทั่วไปเปลี่ยนแปลง จูงใจให้บุคลากรเกิดการช่วยเหลือกันในการแสดงความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมาและหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของคนจำนวนมากที่มีความแตกต่างกัน

1.3.4 สื่อสารถึงการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Communicating the Change Vision) เป็นการใช้สื่อที่มีในองค์การเพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ และแนะนำให้เกิดความร่วมมือในรูปแบบของพฤติกรรมที่เหมาะสม

1.3.5 การให้อำนาจพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ (Empowering Employee for Broad-based Action)

1.3.6 กำหนดความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น (Generating Short-Term Wins) เป็นแผนการปฏิบัติงานในการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น สามารถดำเนินการได้ในลักษณะ การให้รางวัลกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น

1.3.7 สร้างความก้าวหน้าและการนำเสนอเพื่อความแข็งแกร่งมากกว่าการเปลี่ยนแปลง (Consolidating Gains and Producing More Change) เป็นการใช้ความน่าเชื่อถือจากความสำเร็จที่เกิดขึ้นในระยะเวลาอันสั้น เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

1.3.8 ยึดเหนี่ยวในวิธีการใหม่ๆ ในวัฒนธรรม (Anchor New Approaches in the Culture) เป็นการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการสร้างเงื่อนไขระหว่างพฤติกรรมใหม่และกระบวนการกับความสำเร็จขององค์การ

1.4 Malcolm Gladwell's The Tipping Point

Malcolm Gladwell's The Tipping Point เป็นแนวคิดของ Gladwell (2000) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า แรงกดดันที่เท่ากันจะเต็มไปด้วยพลังมากกว่าอิทธิพลของการปกครองโดยหัวหน้า

2. แนวคิดพื้นฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

สามระดับของวัฒนธรรม (Three Level of Culture) เป็นแนวความคิดของ Edgard Schein (1992) ที่เน้นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การเรียนรู้ การพัฒนา และการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การจะไม่สามารถกระทำได้อีกถ้าไม่มีการพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่แรกของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

2.1 เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น (Artifacts) เป็นสิ่งที่สังเกตได้ง่าย แต่เข้าใจยาก

2.2 การรับรู้ในคุณค่า (Espoused Values) เป็นเป้าหมายและเป็นปรัชญา

2.3 พื้นฐานสมมติฐานและคุณค่า (Basic Assumptions and Values) เป็นแก่นหรือความจำเป็นของวัฒนธรรม ยากที่จะสังเกตเห็น และยากที่จะเข้าใจ เช่น ธรรมชาติของมนุษย์ มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

3. แนวคิดพื้นฐานในการเพิ่มประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ศาสตร์ในการปฏิบัติงาน (Action Science) เป็นแนวคิดของ Chris Argyris (1974) ที่พยายามจะเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาวทั้งในด้านทักษะและความเชื่อมั่นของบุคคล โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้ (1) การควบคุมการเปลี่ยนแปลง (Governing Variable) (2) กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน (Action Strategies) และ (3) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Consequences) โดยมี 2 นัย คือ ผู้ปฏิบัติงานเชื่อถือถึงผลที่จะเกิดขึ้น และไม่เชื่อผลที่จะเกิดขึ้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

องค์การในปัจจุบันจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การจึงจำเป็นต้องทำการปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (เชียวชาญ อาศุวัฒนกุล, 2542: 211-214) มีดังนี้

1. ทฤษฎีของ Harold J. Leavitt

โดยทฤษฎีของ Leavitt (1965) เชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดจากผลกระทบของปัจจัยที่สำคัญ 4 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่

1.1 งาน (task) หมายถึง งานต่างๆที่อยู่ในองค์การ ซึ่งอาจเป็นงานที่ง่าย มีความสลับซับซ้อน งานใหม่ หรืองานซ้ำๆซากๆ

1.2 โครงสร้าง (structure) หมายถึง แผนภูมิขององค์การ นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ระบบการติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1.3 เทคนิควิทยาการหรือเทคโนโลยี (technology) หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการต่างๆที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา รวมถึงเครื่องมือต่างๆ ที่องค์การใช้สำหรับสร้างผลิตผลและบริการ

1.4 มนุษย์ในองค์การ (people) หมายถึง บุคลากรต่างๆที่ทำงานอยู่ในองค์การและรวมถึงทัศนคติ บุคลิกภาพ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การ

ทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเข้ามาส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การ องค์การจึงใช้กลยุทธ์ต่างๆเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆภายในองค์การเพื่อให้การทำงานขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การที่สามารถเห็นได้ชัดเจนและมีความสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงด้านงานและลักษณะงาน การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงด้านบุคคล ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน 4 ด้านนี้ จึงเป็นพลังขับเคลื่อนที่มีความสำคัญที่ทำให้ทั้งองค์การนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อที่จะทำให้องค์การนั้นๆสามารถปรับตัวและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

โดยการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันตัวใดตัวหนึ่งนั้นจะส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันตัวอื่นๆ เช่น ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างองค์การ โดยให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของลักษณะการทำงานใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เช่น กระบวนการติดต่อสื่อสาร ก็จะส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำนิยมใช้ คือ การปรับโครงสร้างองค์การ

2. ทฤษฎีของ Larry E. Greiner

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดย Greiner (1988) ได้เสนอทางเลือกในการใช้อำนาจออกเป็น 3 แนวทางด้วยกัน

ประการที่หนึ่ง การใช้อำนาจที่มาจากทางเดียว (unilateral power) หมายถึง ผู้บริหารจะออกคำสั่งให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยมองข้ามผู้ใต้บังคับบัญชาว่า จะมีความรู้สึกนึกคิดอย่างไร ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเองว่าความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นคืออะไร โดย

แนวทางการเปลี่ยนแปลงแบบนี้มักจะนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและประสบกับความล้มเหลว เพราะสมาชิกในองค์กรจะไม่มีความรู้สึกร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ประการที่สอง การใช้อำนาจร่วมกัน (shared power) การให้สมาชิกในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยฝ่ายบริหารกับพนักงานจะร่วมกันกำหนดปัญหาและหาแนวทางแก้ไข และปฏิบัติตามแผนร่วมกัน ซึ่งทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจได้เป็นอย่างดีว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ทั้งองค์กรและโดยส่วนรวม

ประการที่สาม การมอบอำนาจ (delegated power) เป็นแนวทางซึ่งบุคลากรในองค์กรได้รับอำนาจให้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง ตั้งแต่การกำหนดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจเลือกวิธีการในการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลง

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิด ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Harold J. Leavitt ที่กล่าวถึงปัจจัยสำคัญ 4 ปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่ งาน, โครงสร้าง, เทคโนโลยี และมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากมีลักษณะสอดคล้องเหมาะที่จะนำมาใช้วัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรในกรณีหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ (Mergers and Acquisitions) เนื่องจากกรณีดังกล่าว เป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในด้านต่างๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัว และมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆเหล่านี้ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรใหม่ที่เกิดขึ้น

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ

ในยุคของการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในหลายๆ ด้าน อาทิเช่น การก้าวกระโดดในด้านเทคโนโลยี ต้นทุนในการติดต่อสื่อสารที่ลดต่ำลง ตลาดสินค้าที่ขยายกว้างขึ้นจากตลาดในประเทศ กลายเป็นตลาดระหว่างประเทศ คู่แข่งที่มีมากขึ้น ฯลฯ ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ก่อให้เกิดแรงกดดันให้ธุรกิจต้องเร่งปรับตัวให้พร้อมเพื่อรับมือกับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น การควบรวมและการเข้าซื้อกิจการเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่บริษัทชั้นนำหลายแห่งทั้งในประเทศไทย และทั่วโลกนำมาใช้เป็นหนทางในการขยายกิจการให้เติบโตอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่สุด (ปิยวรรณ แก้วจันทร์, 2553)

ความหมายของการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ (Mergers and Acquisitions)

อนันต์ บุญประเทือง (2552) กล่าวว่า การควบรวมกิจการ (Mergers) หมายถึง การที่กิจการหรือบริษัทตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยมีรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 รูปแบบคือรูปแบบที่หนึ่ง เป็นกรณีที่กิจการ/บริษัทตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป ตกลงรวมกิจการกันแล้วเหลือเพียงบริษัทใดบริษัทหนึ่งเพียงบริษัทเดียว ส่วนบริษัทที่เหลือปิดกิจการไป เช่น กรณีธนาคารทหารไทย ธนาคารไทยธนุ และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) ที่ควบรวมกิจการกัน โดยยังใช้ชื่อธนาคารทหารไทยอยู่ และรูปแบบที่สอง เป็นการที่กิจการ/บริษัทตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป ตกลงรวมกิจการกันตั้งขึ้นเป็นบริษัทใหม่และปิดกิจการบริษัทเดิมทั้งหมด (Consolidation) โดยบริษัทใหม่ต้องออกหุ้นใหม่ให้แก่ผู้ถือหุ้นในบริษัทเดิมที่ปิดกิจการไป

ส่วนการเข้าซื้อกิจการ (Acquisitions) หมายถึง การที่บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อกิจการของอีกบริษัทหนึ่ง มีรูปแบบที่สำคัญ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่หนึ่ง เป็นกรณีที่บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อทรัพย์สินของอีกบริษัทเพียงอย่างเดียว (Asset Acquisition) โดยบริษัทที่ขายทรัพย์สินยังคงดำเนินกิจการต่อไปได้ และรูปแบบที่สอง เป็นกรณีที่บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อทั้งทรัพย์สินและหนี้สินของอีกบริษัทด้วยการซื้อหุ้น (Share Acquisition or Takeover) จนเป็นผลให้ผู้ถือหุ้นเดิมสูญเสียอำนาจในการบริหาร ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งได้ 2 กรณี ได้แก่ กรณีที่หนึ่ง บริษัทที่ถูกซื้อกิจการไม่เต็มใจ แต่ถูกอีกบริษัทหนึ่งกว้านซื้อหุ้นจนกระทั่งผู้ถือหุ้นเดิมสูญเสียอำนาจในการออกเสียงและควบคุมกิจการไป หรือเรียกกันว่า การซื้อกิจการแบบไม่เป็นมิตร (Hostile Takeover) ส่วนกรณีที่สอง บริษัทที่ถูกเข้าซื้อสมัครใจขายหุ้นให้กับพันธมิตร เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการต่อไปได้ หรือเรียกกันว่า การซื้อกิจการแบบเป็นมิตร (Friendly Takeover)

ความเป็นมาของการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ

กล่าวกันว่าการควบรวมกิจการในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่ 5 โดยในยุคแรกของการควบรวมกิจการ (ค.ศ.1893-1904) ส่วนใหญ่เป็นการควบรวมกิจการตามแนวนอน (Horizontal Combination) คือการรวมตัวกันของกิจการที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งอาจผลิตสินค้าชนิดเดียวกันหรือต่างชนิดกันก็ได้ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ยุคที่สองของการควบรวมกิจการ (ทศวรรษที่ 20) ลักษณะการควบรวมกิจการจะเปลี่ยนแปลงเป็นการควบรวมตามแนวตั้ง คือการ

รวมตัวกันของบริษัทที่อยู่ในช่วงธุรกิจก่อนหน้า (Backward Integration) เช่น ผู้ขายวัตถุดิบ หรือรวมกับบริษัทที่ประกอบธุรกิจต่อเนื่องหลังการผลิต (Forward Integration) เช่น ผู้จัดการจำหน่าย โดยมีวัตถุประสงค์ของการควบรวมกิจการชนิดนี้ก็เพื่อขยายกิจการ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้

ยุคที่สามของการควบรวมกิจการ (ทศวรรษที่ 60) เป็นการควบรวมแบบผสม (Conglomerate Combination) เป็นการรวมกิจการที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความชำนาญและจุดแข็งที่มีต่างกัน หรือเพื่อกระจายความเสี่ยงของธุรกิจ (Risk Diversification) ยุคที่สี่ของการควบรวมกิจการ (ทศวรรษที่ 80) เป็นการควบรวมแบบการเข้าครอบครองธุรกิจ (Takeover) ซึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตของตลาดทุนที่แข็งแกร่งขึ้น ทำให้มีการเข้าครอบครองธุรกิจที่มูลค่าหุ้นต่ำกว่ามูลค่าทางการตลาด สำหรับยุคปัจจุบันแนวโน้มการควบรวมกิจการเป็นการควบรวมในลักษณะของธุรกิจข้ามชาติ เนื่องมาจากการเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศทำให้ขอบเขตทางการค้ากลายเป็นแบบไร้พรมแดน (Weston and Weaver, 2001 อ้างใน ปิยวรรณ แก้วจันทร์, 2553)

รูปแบบและวิธีการของการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ

รูปแบบในการควบรวมกิจการสามารถแบ่งออกได้ 3 รูปแบบหลักๆ (อัญญา ชันชวิทย์, 2540: 92-93) ดังนี้

1. การควบรวมกิจการในแนวนอน (Horizontal Mergers) เป็นการควบรวมกิจการเพื่อผลประโยชน์ทางการผลิต หรือการตลาด ซึ่งกิจการที่ทำการควบรวมเข้ากันนั้นเป็นผู้ผลิตหรือเป็นผู้ขายที่มีผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน หรือการบริการในทำนองเดียวกัน
2. การควบรวมกิจการในแนวตั้ง (Vertical Mergers) คือการที่กิจการมีฐานะหรือระดับขั้นการผลิตที่แตกต่างกันแต่อยู่ในสายธุรกิจเดียวกันมารวมกิจการกัน เช่น กิจการประมงเข้าซื้อกิจการต่อเรือ เป็นต้น
3. การควบรวมกิจการระหว่างบริษัทที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลยหรือแบบกระจาย (Conglomerate Mergers) เช่น บริษัทผลิตปูนซีเมนต์เข้าไปซื้อกิจการบริษัทผลิตยาง เป็นต้น

กิติพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์ และคณะ (2550: 5-8) กล่าวว่า วิธีการของการควบรวมกิจการสามารถทำได้ 4 วิธี ดังนี้

1. การได้มาซึ่งหุ้น (Share Acquisition)

การได้มาซึ่งหุ้น โดยที่กิจการแห่งหนึ่งเข้าไปซื้อหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงของกิจการอีกแห่งหนึ่งทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน โดยกิจการที่เข้าไปซื้อหุ้นนั้นจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารหรือไม่ก็ได้ โดยการได้มาซึ่งหุ้นของกิจการนั้น สามารถแยกวิธีการออกได้เป็น 2 วิธี คือ

1.1 การซื้อหุ้น (Share Purchase) หมายถึงการที่บริษัทหนึ่งเข้าซื้อหุ้นในกิจการอีกแห่งที่เป็นเป้าหมายในจำนวนที่สามารถเข้าควบคุมบริหารจัดการในบริษัทเป้าหมายได้

1.2 การแลกหุ้น (Share Swap) โดยบริษัทผู้ซื้อจะทำการเสนอซื้อหุ้นของบริษัทเป้าหมาย โดยบริษัทผู้ซื้อออกหุ้นเพิ่มทุนของตนเพื่อเป็นค่าตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นบริษัทเป้าหมาย

2. การได้มาซึ่งสินทรัพย์หรือกิจการ (Asset or Business Acquisition)

คือการเข้าซื้อสินทรัพย์ หรือซื้อกิจการของบริษัทผู้ขาย ซึ่งนอกเหนือจากการซื้อหุ้น การควบรวมลักษณะนี้ไม่ทำให้สิทธิ หรือหน้าที่ของผู้ขายตกทอดไปยังผู้ซื้อ

3. การควบรวมกิจการตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (Amalgamation)

บริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปทำการควบเข้าด้วยกัน ส่งผลให้บริษัทที่เข้าควบกันนั้นหมดสภาพการเป็นนิติบุคคล และกลายเป็นบริษัทใหม่ซึ่งได้ไปทั้งสิทธิและความรับผิดชอบที่มีอยู่แก่บริษัทเดิม

4. การรวบรวมกิจการที่มีกฎหมายเฉพาะบัญญัติรองรับไว้

โดยผู้ที่ทำการรวบรวมกับบริษัทเป้าหมายนั้น จำเป็นที่จะต้องคำนึงและพิจารณาถึงกรอบกฎหมายที่รองรับธุรกิจเหล่านั้น โดยเฉพาะ เช่น พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 เป็นต้น

ประโยชน์ของการการรวบรวมและการเข้าซื้อกิจการ

โดยทั่วไปบริษัทที่ทำการรวบรวมและเข้าซื้อกิจการนั้น จะคาดหวังว่าจะได้รับประโยชน์จากการรวบรวมและเข้าซื้อกิจการ (ปิยวรรณ แก้วจันทร์, 2553) ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ด้านกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ การรวบรวมและการเข้าซื้อกิจการจะทำให้กิจการสามารถสร้างอัตราการเติบโตของรายได้แบบก้าวกระโดด อีกทั้งยังเป็นการเปิดมุมมองใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ และใช้กลยุทธ์ในการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น
2. ด้านความประหยัดทางการผลิต การรวบรวมและการเข้าซื้อกิจการทำให้กิจการสามารถประหยัดต้นทุนการผลิตเพราะจำนวนที่ผลิตมีมากขึ้น สามารถลดต้นทุนด้านการวิจัยและการพัฒนา อีกทั้งยังช่วยลดต้นทุนคงที่และต้นทุนการดำเนินงานลงไปได้ เพราะเกิดจากการรวมงานในด้านบริหารเข้าด้วยกัน เช่น งานด้านทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาและดูแลระบบสารสนเทศ
3. ด้านการตลาด การรวบรวมและการเข้าซื้อกิจการจะส่งผลทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น และสามารถเข้าถึงลูกค้ารายใหม่ ๆ ได้ง่ายขึ้น
4. ด้านรายได้ การรวบรวมและการเข้าซื้อกิจการจะทำให้รายได้และกำไรของกิจการเพิ่มขึ้น และอาจส่งผลให้ความสามารถในการต่อรองในการกำหนดราคาสินค้าเพิ่มมากขึ้น เพิ่มโอกาสในการออกสินค้าใหม่ได้รวดเร็ว และการกระจายสินค้าได้ดีขึ้น
5. ด้านการผลิต การรวบรวมและการเข้าซื้อกิจการทำให้กิจการสามารถขยายสายการผลิตได้มากขึ้น เพิ่มโอกาสในการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า (Product Differenced) และอาจช่วยให้กิจการสามารถดำเนินกิจการในลักษณะ One-stop Service ได้อีกด้วย

6. ด้านศักยภาพในการดำเนินงาน สร้างโอกาสในการลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัยได้

7. ด้านการบริหารเงิน การรวบรวมและการเข้าซื้อกิจการทำให้โครงสร้างทางการเงินของกิจการแข็งแกร่งขึ้น มีความสามารถในการก่อหนี้สูงขึ้น และต้นทุนทางการเงินต่ำลง

การรวบรวมหรือการเข้าซื้อสถาบันทางการเงิน

หากมองย้อนกลับไปในอดีตจนถึงวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 การรวบรวมกิจการเป็นวิธีการแก้ปัญหาเวลาที่มีธนาคารพาณิชย์ หรือบริษัทเงินทุนประสบปัญหาด้านฐานะจนไม่สามารถทำธุรกิจต่อไปได้ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้พยายามหาหนทางให้มีธนาคารพาณิชย์ที่แข็งแกร่งมาทำการรวบรวมเอาไป โดยทั่วไปก็จะมีการชดเชยความเสียหายให้แก่ธนาคารพาณิชย์ที่มารับภาระไป ที่ใช้วิธีรวบรวมนี้ก็เพราะประเมินว่า เป็นวิธีที่ถูกกว่าการปิดสถาบันการเงินที่มีปัญหาแล้วชดเชยเงินฝากให้ผู้ฝาก อีกทั้งยังไม่สร้างความแตกตื่น ซึ่งอาจจะทำให้ผู้ฝากสูญเสียความเชื่อมั่นในสถาบันการเงินแห่งอื่นได้

ในปี พ.ศ. 2547 ธนาคารแห่งประเทศไทยเห็นความจำเป็นในการจัดทำแผนแม่บทของภาคสถาบันการเงิน เพื่อให้มั่นใจว่า ภาคสถาบันการเงินจะมีความมั่นคงแข็งแรงอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต แผนแม่บทดังกล่าวบังคับให้สถาบันการเงินต้องรวบรวม 2 กรณีคือ กรณีที่บริษัทเงินทุนหรือบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ที่มีคุณสมบัติพอที่จะยกฐานะขึ้นมาเป็นธนาคารพาณิชย์ได้ จะต้องรวบรวมกับสถาบันการเงินอื่นอีกอย่างน้อย 1 แห่ง โดยสาเหตุของนโยบายนี้มาจากการประเมินว่าในระยะยาวบริษัทเงินทุนและบริษัทเครดิตฟองซิเอร์น่าจะแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ได้ยาก เพราะส่วนใหญ่มีขนาดเล็กและมีต้นทุนในการทำธุรกิจสูงกว่า อีกกรณีหนึ่งคือ ถ้าธนาคารพาณิชย์มีบริษัทเงินทุนในเครือ ก็ต้องรวบรวมเข้าด้วยกัน หรือถ้าไม่รวบรวม บริษัทเงินทุนนั้นก็จะมีเงินฝากไม่ได้ เรียกว่า นโยบายสถาบันการเงิน 1 รูปแบบ (One Presence) เป็นแนวคิดที่ให้ธุรกิจการเงินแต่ละกลุ่มรับเงินฝากเพียงแห่งเดียวเพื่อให้สามารถทำธุรกิจได้เต็มประสิทธิภาพมากขึ้น แทนที่จะมีทั้งธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุน ซึ่งทำธุรกิจใกล้เคียงกันมาก จากแผนแม่บทดังกล่าวจะเห็นว่ายังมีบังคับให้เกิดการรวบรวมขึ้นเพื่อแก้ปัญหาฐานะ และการดำเนินงานของสถาบันการเงินที่อ่อนแอ หรือเพื่อจัดระบบโครงสร้างของสถาบันการเงิน แต่เมื่อได้จัดระบบตามแผนแม่บทเสร็จแล้ว และธนาคารพาณิชย์ก็มีความแข็งแรงแล้ว ธนาคารแห่งประเทศไทยก็ไม่มีความจำเป็นที่จะให้

ควรรวมกันอีก ถ้าธนาคารพาณิชย์จะควรรวมกัน ก็ถือเป็นการตัดสินใจเชิงธุรกิจของธนาคารเหล่านั้นเองที่จะทำโดยสมัครใจ (ธาริษา วัฒนเกส, 2549)

การควรรวมหรือการเข้าซื้อของกลุ่มธนาคารพาณิชย์

ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์โดยรวมมีความมั่นคง มีเงินกองทุนสูง มีความสามารถในการหารายได้สูง และกำไรดี แต่ในอนาคตการแข่งขันน่าจะมีมากขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะแผนแม่บทภาคสถาบันการเงิน ซึ่งได้อนุญาตธนาคารพาณิชย์ให้ทำธุรกิจได้กว้างขวางขึ้น และผู้เล่นก็จะมีแต่ธนาคารพาณิชย์ ไม่มีบริษัทเงินทุนหรือบริษัทเครดิตฟองซิเอร์รายเล็กรายย่อย การแข่งขันจึงสมน้ำสมเนื้อมากขึ้น อีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะมีธุรกิจการเงินที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Bank) เข้ามาแข่งขันในธุรกิจโอนเงิน ชำระเงิน สินเชื่อบัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคลมากขึ้น นอกจากนี้แรงกดดันจากเวที WTO หรือ FTA ทำให้เราต้องเปิดเสรีภาคสถาบันการเงิน ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ต้องทำการวางแผนระยะยาวเพื่อที่จะให้ตัวเองอยู่รอดได้

ที่ผ่านมาธนาคารพาณิชย์ได้พยายามลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพโดยการปรับโครงสร้างองค์กร และปรับกระบวนการทำงานภายในธนาคาร การควรรวมจึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ โดยการลดต้นทุน โดยเฉพาะต้นทุนจากการใช้เทคโนโลยี เพราะเมื่อควรรวมแล้ว ฐานของลูกค้าจะใหญ่ขึ้น ต้นทุนต่อรายลดลง การควรรวมยังอาจช่วยเสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนซึ่งกันและกันได้ ช่วยเสริมฐานลูกค้า ทำให้มีธุรกิจที่หลากหลาย อีกทั้งสามารถกระจายความเสี่ยงได้ดีขึ้นอีกด้วย ในขณะที่เดียวกัน ธนาคารที่ตั้งเป้าว่าถึงจุดหนึ่งอยากจะไปบุกตลาดในประเทศอื่นตามการขยายตัวทางการค้า ก็คงต้องทำตัวให้ใหญ่พอสมควร ประเทศนั้นๆ ถึงจะยอมรับ และวิธีที่ทำได้แล้วก็คือการไปควรรวมเอารายอื่นเข้ามา (ธาริษา วัฒนเกส, 2549)

โดยการควรรวมของสถาบันทางการเงิน สามารถทำได้หลายวิธี (กิตติพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์ และคณะ, 2550: 117-119) ดังนี้

1. กระทำโดยการซื้อ (Acquisition) หมายถึงการซื้อหุ้นและซื้อสินทรัพย์ หรืออาจเรียกว่า Purchase and Assumption เช่น กรณีการโอนกิจการระหว่างธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารดีบีเอส ไทยท努 จำกัด (มหาชน) และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น

โดยทั้งนี้การซื้อหรือการรวมกิจการในกรณีนี้ บริษัทที่ได้มากับบริษัทเป้าหมายอาจจะยังคงอยู่หรือไม่อยู่ก็ได้

2. กระทำโดยการควบกิจการ (Amalgamation) โดยสถาบันการเงินที่ควบกันจะเกิดขึ้นมาใหม่และสถาบันการเงินเดิมก็จะหายไป เช่น การควบกิจการระหว่างบริษัทเงินทุน ทิสโก้ จำกัด (มหาชน) และบริษัทหลักทรัพย์ ไทยคำ จำกัด (มหาชน) โดยเกิดบริษัทใหม่ภายใต้ชื่อว่า บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ทิสโก้ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

สถิติการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการในประเทศไทย

จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เรื่องสถิติการเข้าถือหลักทรัพย์เพื่อครอบงำกิจการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ถึงปี พ.ศ. 2553 พบว่า จำนวนครั้ง ของการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการทั้งหมดในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 124 ครั้ง โดยจำแนกออกเป็นแต่ละปี ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนครั้งการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการในแต่ละปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ถึง พ.ศ. 2553

ปี (พ.ศ.)	จำนวนครั้ง
2547	22
2548	18
2549	19
2550	17
2551	11
2552	16
2553	21
รวม	124

ที่มา: ดัดแปลงจาก สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2554)

จากตารางที่ 1 จำนวนครั้งที่เกิดขึ้นในแต่ละปี จะมี 2 กรณี คือ 1) บริษัทเดิมทั้ง 2 บริษัททำการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการซ้ำ 2) บริษัทเดิมทำการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการบริษัทใหม่หลายแห่ง

จากข้อมูลจำนวนครั้งการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ถึง พ.ศ. 2553 ทั้งสิ้น 124 ครั้ง สามารถจำแนกแบ่งตามประเภทกลุ่มธุรกิจได้ 8 ประเภท แสดงข้อมูลต่างๆตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนครั้งและสัดส่วนการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ถึง พ.ศ. 2553 แบ่งจำแนกตามประเภทกลุ่มธุรกิจ

ประเภทกลุ่มธุรกิจที่ทำการควบรวมและเข้าซื้อกิจการ	จำนวนครั้ง	ร้อยละ
ธุรกิจสถาบันทางการเงิน	32	26
ธุรกิจอุตสาหกรรม	29	23
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	16	13
ธุรกิจบริการ	16	13
ธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	15	12
ธุรกิจเทคโนโลยี	11	9
ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค	3	2
ธุรกิจทรัพยากร	2	2
รวม	124	100

ที่มา: ดัดแปลงจาก สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2554)

ต่อจากนั้น นำข้อมูลที่ได้มาจำแนกตามจำนวนบริษัทที่เกิดขึ้นหลังจากการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการเสร็จสิ้นแล้ว โดยแบ่งแยกตามประเภทกลุ่มธุรกิจ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3 และจากตารางที่ 3 ในส่วนของธุรกิจสถาบันทางการเงิน สามารถแบ่งเป็นหมวดหมู่ย่อยได้อีก 5 ประเภท ดังตารางที่ 4 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 จำนวนบริษัทและสัดส่วนจำแนกตามกลุ่มธุรกิจภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ปี พ.ศ. 2547 ถึงปี พ.ศ. 2553

ประเภทกลุ่มธุรกิจภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ	จำนวนบริษัท	ร้อยละ
ธุรกิจสถาบันทางการเงิน	22	23
ธุรกิจอุตสาหกรรม	22	23
ธุรกิจบริการ	16	16
ธุรกิจสังหาริมทรัพย์	14	14
ธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	10	10
ธุรกิจเทคโนโลยี	9	9
ธุรกิจทรัพยากร	2	2
ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค	2	2
รวม	97	100

ที่มา: ดัดแปลงจาก สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2554)

ตารางที่ 4 จำนวนบริษัทในภาคสถาบันทางการเงินภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ปี พ.ศ. 2547 ถึงปี พ.ศ. 2553 แบ่งตามหมวดหมู่ย่อยได้ 5 ประเภท

สถาบันทางการเงิน	จำนวนบริษัท	ร้อยละ
ธนาคารพาณิชย์	8	36
บริษัทสินเชื่อ	6	27
บริษัทประกันภัย	4	18
บริษัทหลักทรัพย์	3	14
บริษัทประกันชีวิต	1	5
รวม	22	100

ที่มา: ดัดแปลงจาก สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2554)

จากสถิติการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการในประเทศไทยดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการที่เกิดขึ้นในระหว่างปี พ.ศ. 2547 ถึงปี พ.ศ. 2553 มีจำนวนทั้งสิ้น 124 ครั้ง โดยกลุ่มธุรกิจสถาบันทางการเงินนั้น มีจำนวนการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการสูงสุดเป็นจำนวน 32 ครั้ง ในด้านจำนวนบริษัทที่เกิดขึ้นหลังจากการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการมีจำนวนทั้งสิ้น 97 บริษัท โดยเป็นกลุ่มธุรกิจสถาบันทางการเงิน 22 บริษัท ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งภาคสถาบันทางการเงินออกเป็นหมวดหมู่ย่อยได้ 5 ประเภท ได้แก่ 1) ธนาคารพาณิชย์ จำนวน 8 บริษัท 2) บริษัทสินเชื่อ จำนวน 6 บริษัท 3) บริษัทประกันภัย จำนวน 4 บริษัท 4) บริษัทหลักทรัพย์ จำนวน 3 บริษัท และ 5) บริษัทประกันชีวิต จำนวน 1 บริษัท

โดยธนาคารพาณิชย์ทั้ง 8 ธนาคาร ได้แก่

1. ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)
2. ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
3. ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
4. ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)
5. ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน)
6. ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)
7. ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)
8. ธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน)

แนวโน้มการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการของธุรกิจ

นับถอยหลังการเปิดเสรีอาเซียนในปี 2558 เป็นแรงกดดันให้ภาคธุรกิจไทยต้องปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขัน ทุกอุตสาหกรรมต่างก็หาช่องทางอยู่รอด ไม่ว่าจะเป็นการหาพันธมิตรข้ามชาติเพื่อร่วมมือทางธุรกิจ การควบรวมกิจการ การเทคโอเวอร์ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละบริษัทว่าจะเลือกรูปแบบแบบใด แม้กระทั่งยักษ์ใหญ่พลังงานอย่างบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม หรือ ปตท.สผ. ก็ยังไม่ปิดโอกาสที่จะเพิ่มขนาดธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดการแข่งขัน นายอนนต์ สิริแสงทักษิณ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ปตท.สผ. บอกว่า บริษัทยังมองหาโอกาสการลงทุนทั้งในรูปแบบการเทคโอเวอร์ และการควบรวมกิจการในกลุ่มพลังงานด้วยกัน เพราะประเมินว่าหลังจากเปิดเสรีในปี 2558 ภาพการแข่งขันในธุรกิจพลังงานจะเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง โดยเฉพาะเรื่องของการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ด้านพลังงานก็จะขึ้นไปตามกลไกตลาด ไม่เว้นแม้แต่ราคาเอ็นจีวี หรือแอลพีจี ไม่เพียงแต่กลุ่มพลังงานเท่านั้นกลุ่มปูนซีเมนต์ไทยก็ยังคงมองหาโอกาสการลงทุนในต่างประเทศตลอดเวลา รวมถึงบริษัทไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่นฟู๊ดส์ (ทียูเอฟ) ก็เช่นกัน

ธุรกิจโบรกเกอร์ เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่อยู่ในข่ายต้องเร่งปรับตัว เพราะก่อนที่จะเปิดเสรีเต็มรูปแบบในปี 2558 โจทย์ใหญ่ด่านแรกที่โบรกเกอร์ต้องเจอ ก็คือ การเปิดเสรีค่าคอมมิชชั่นในปีหน้า ซึ่งในช่วงที่ผ่านมา จะเห็นภาพการควบรวมของธุรกิจหลักทรัพย์อย่างต่อเนื่อง ล่าสุดบริษัททุนภัทร และธนาคารเกียรตินาคิน เพื่อเสริมความแกร่งรับมือกับการแข่งขัน โดยนายไพบุลย์ นลินทรางกูร ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บล.ทิสโก้ ประเมินว่า แนวโน้มการควบรวมกิจการธุรกิจหลักทรัพย์ยังเกิดขึ้นต่อเนื่อง แต่คงจะไม่มากนัก เพราะที่ผ่านมา บริษัทหลักทรัพย์ได้มีการควบรวมมาตลอด คงจะเหลือเฉพาะกลุ่มที่มีมาร์เก็ตแชร์ต่ำกว่า 1% เท่านั้น

ธุรกิจโรงพยาบาลเป็นอีกหนึ่งในธุรกิจที่มีการปรับตัวอย่างชัดเจน เพื่อตั้งรับการเปิดเสรีโดยคิดแข่งปีที่สร้างความสะดวกให้กับวงการ โรงพยาบาลเอกชนไทย ก็คือ การควบรวมกิจการของกลุ่มโรงพยาบาลกรุงเทพ และกลุ่มโรงพยาบาลพญาไท-เปาโล นายแพทย์ปราเสริฐ ปราสาททอง ประชานกรรมการและผู้อำนวยการใหญ่บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ (BGH) ซึ่งเป็นผู้บริหารกลุ่ม โรงพยาบาลกรุงเทพ บอกว่า การควบรวมกิจการกับกลุ่มโรงพยาบาลพญาไทในครั้งนี้ เนื่องมาจากมีความคิด และเป้าหมายเดียวกัน ที่จะต้องทำให้ธุรกิจเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ (health care) ของไทยสามารถแข่งขันและยืนอยู่ได้ในกลุ่มอาเซียนหลังจากที่เปิดเสรี

ดังนั้น การที่ผู้วิจัยสนใจศึกษากิจการกรณีหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ หรือ Post-mergers and acquisitions ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ ซึ่งอยู่ในธุรกิจภาคสถาบันทางการเงิน เนื่องจากในธุรกิจภาคสถาบันการเงินนั้น มีสัดส่วนในการควบรวมและเข้าซื้อกิจการสูงสุด อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นสื่อกลางเพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างผู้มีเงินทุนเหลือหรือเงินออมกับผู้ต้องการใช้เงินทุนหรือผู้กู้ยืม เพื่อนำไปใช้สำหรับการประกอบธุรกิจหรือเพื่อการบริโภค ทำให้เกิดการหมุนเวียนของเงินทุนขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเจริญเติบโตของระบบเศรษฐกิจของประเทศ และเนื่องจาก ธนาคารพาณิชย์มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นอันมาก เพราะเป็นแหล่งระดมเงินออมและให้กู้ยืมที่ใหญ่ที่สุด ธนาคารพาณิชย์จึงต้องมีความผิชอบต่อสาธารณะชน ระบบเศรษฐกิจ ลูกค้านักลงทุนผู้ถือหุ้น และพนักงานของธนาคาร (กรุงเทพธุรกิจ, 2555)

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่สำคัญหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการของ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน เป็นการรวมตัวกันของ 3 สถาบันทางการเงิน ได้แก่ ธนาคารทหารไทย ธนาคารดีบีเอสไทยท努 และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) โดยมีการลงนามในสัญญาการรวมกิจการของ 3 สถาบัน เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2547

การรวมตัวครั้งสำคัญนี้ ก่อให้เกิดการผนึกกำลัง (Synergy) ที่นำจุดเด่นของแต่ละสถาบันมาเสริมซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ธนาคารทหารไทยมีความเชี่ยวชาญในด้านสินเชื่อรายย่อย พร้อมเครือข่ายสาขาถึง 368 แห่งทั่วประเทศ ขณะที่บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยมีความแข็งแกร่งในการให้สินเชื่อ โครงการและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ประกอบการ รวมถึงมีฐานลูกค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นจำนวนมาก ส่วนธนาคารดีบีเอสไทยท努มีความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล

จุดเด่นของทั้ง 3 สถาบัน เป็นที่มาของจุดแข็งของธนาคารใหม่ โดยทำให้ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการควบรวมกิจการเป็นธนาคารที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 5 มีสินทรัพย์ประมาณ 700,000 ล้านบาท พร้อมด้วยฐานลูกค้า 4 ล้านราย และเครือข่ายสาขา 462 แห่งทั่วประเทศ มีบริษัทประกันฯและบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนในเครือ ทำให้ธนาคารสามารถ

ดำเนินธุรกิจได้อย่างครบวงจร หรือ Universal Banking ได้เป็นอย่างดี โดยมีวิสัยทัศน์ที่ว่า “A Dynamic Partnership for Value” ซึ่งหมายถึง การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์ลึกซึ้ง มุ่งตอบสนองและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ด้วยบริการและเครือข่ายอย่างมีนวัตกรรมแบบมืออาชีพ

ประเด็นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่สำคัญจากการควมรวมในปี 2547 ที่เกิดขึ้นนี้ ได้แก่

1. ด้านโครงสร้าง

เมื่อ 3 สถาบันมารวมเป็นหนึ่งเดียว จึงต้องมีการวางรูปแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจและวัฒนธรรมของทั้ง 3 สถาบัน โดยในส่วนของภาคธุรกิจหลักจะมุ่งเน้นงานธุรกิจลูกค้ารายย่อย และมุ่งพัฒนาองค์กรให้มีความโดดเด่นในการบริการและสร้างผลกำไรที่เหมาะสมต่อธนาคารใหม่อย่างถาวร เพิ่มช่องทางในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

ส่วนสายงานสนับสนุนนั้น เน้นการให้บริการแบบรวมศูนย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีกรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน และเจ้าหน้าที่บริหารด้านปฏิบัติการเป็นผู้นำในการบริหารงาน และมีสายงานต่างๆ แยกย่อยออกเป็น กลุ่มธุรกิจ (Business Group) ซึ่งเป็นกลุ่มหารายได้ 6 กลุ่ม กลุ่มสนับสนุนสำคัญ (Support Group) อีก 8 กลุ่ม และสายงานอื่นอีก 4 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 18 สายงาน

โดยทั้ง 18 สายงานนี้ จะทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธนาคารในทุกกลุ่มลูกค้า ทั้งกลุ่มลูกค้ารายย่อย ซึ่งธนาคารคาดหวังการเติบโตแบบก้าวกระโดด กลุ่มลูกค้าขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งธนาคารคาดหวังที่จะก้าวขึ้นเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ และกลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่ ที่ธนาคารจะเน้นการสร้างกำไรด้วยผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่าที่หลากหลาย นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรใหม่ยังช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศและสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับพนักงานอีกด้วย

สายงานที่เป็นกลุ่มธุรกิจ 6 สายงาน ประกอบด้วย

สายงานที่ 1 : สายงานธุรกิจสาขา (Branch Banking)

สายงานที่ 2 : สายงานธุรกิจลูกค้ารายย่อย (Consumer Banking Group)

สายงานที่ 3 : สายงานธุรกิจลูกค้าขนาดกลางและขนาดย่อม และพัฒนาลูกค้า (SME and Development Banking Group)

สายงานที่ 4 : สายงานธุรกิจลูกค้าขนาดใหญ่และวาณิชธนกิจ (Corporate and Investment Banking Group)

สายงานที่ 5 : สายงานบริหารและตลาดเงิน (Treasury and Markets Group)

สายงานที่ 6 : สายงานพัฒนาสินทรัพย์ (Asset Recovery Group)

สายงานที่เป็นกลุ่มสนับสนุน 8 สายงาน ประกอบด้วย

สายงานที่ 1 : สายงานเทคโนโลยี (Technology Group)

สายงานที่ 2 : สายงานปฏิบัติการและบริการ (Operation and Services Group)

สายงานที่ 3 : สายงานบริการส่วนกลาง (Corporate Service Group)

สายงานที่ 4 : สายงานทรัพยากรบุคคล (Human Resource Group)

สายงานที่ 5 : สายงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Group)

สายงานที่ 6 : สายงานบริหารสินเชื่อ (Credit Management Group)

สายงานที่ 7 : สายงานการเงิน (Finance Group)

สายงานที่ 8 : สายงานกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy Group)

นอกจาก 14 สายงานแล้ว ธนาคารยังมีสายงานอื่นๆ ได้แก่ สายงานตรวจสอบภายใน สำนักงานบรรษัทภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางการ สำนักงานชนบทดีชนกิจ และสำนักงานที่ปรึกษากฎหมาย

2. ด้านทรัพยากรบุคคล

ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการรวมพนักงานจากทั้ง 3 สถาบันเป็นอันดับแรกๆ เพราะถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

ทางธนาคารได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา Hewitt Associate ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรบุคคลในระดับสากล มาให้คำปรึกษาในการทำงานครั้งนี้ โดยดำเนินงานประสานกับคณะทำงานด้านทรัพยากรบุคคลจากทั้ง 3 สถาบัน ในการจัดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับธนาคารใหม่ครอบคลุมในเรื่องต่างๆ เช่น การประสานด้านเงินเดือน การประสานด้านผลประโยชน์อื่นๆ รวมทั้งกระบวนการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

ภาระหน้าที่สำคัญอีกอย่างของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ การให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆกับพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของการควบรวม และสร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นพนักงานธนาคารเดียวกัน รวมทั้งปรับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมจาก 3 สถาบันให้เป็นหนึ่งเดียว โดยใช้วิธีการสื่อสารหลายรูปแบบ ทั้งการออกสารสน์จากผู้บริหาร จดหมาย การจัดประชุมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ

3. ด้านระเบียบวิธีปฏิบัติงาน และอำนาจอนุมัติ

เพื่อให้ระเบียบวิธีปฏิบัติงานและอำนาจอนุมัติเข้ากับโครงสร้างขององค์กรใหม่และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงได้มีหลักการและปัจจัยในการกำหนดระเบียบวิธี

ปฏิบัติงานและอำนาจอนุมัติหลายอย่าง เช่น พิจารณาจากความสามารถในการรองรับของระบบเทคโนโลยี ความถูกต้องและความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้า ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และง่ายต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น โดยพนักงานสามารถศึกษาได้จากหน้าต่างทางอินเทอร์เน็ตของธนาคาร ซึ่งครอบคลุมคู่มือการปฏิบัติงานในทุกๆด้าน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอผู้บังคับบัญชาในสายงานตามลำดับชั้น ในกรณีเสนอแก้ไขระเบียบวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและคล่องตัว

4. ด้านเทคโนโลยี

บริษัท Fidelity Information Services ได้เข้ามาเป็นที่ปรึกษาดำเนินการควมรวมระบบเทคโนโลยี (IT)ให้กับธนาคาร โดยระบบเทคโนโลยีที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นระบบที่ธนาคารทหารไทย ใช้อยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถบริการลูกค้าให้ได้รับความสะดวกและรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันก็สามารถรองรับการดำเนินกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก และเป้าหมายการเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ให้บริการแบบครบวงจร (Universal Bank)ของธนาคารได้

โดยระบบงานหลักของธนาคาร หรือระบบ Core Banking ประกอบด้วยระบบฐานข้อมูลลูกค้า ระบบบัญชี ระบบเงินฝาก ระบบเงินกู้ ระบบติดตามหนี้ และระบบสินเชื่อเงินกู้ ซึ่งระบบเหล่านี้จัดเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ธนาคารพาณิชย์ชั้นนำส่วนใหญ่ของไทยและทั่วโลก เลือกใช้ โดยจุดเด่นของระบบงาน Core Banking ของธนาคาร เช่น สามารถสอบถามภาพรวมของบริการที่ลูกค้าใช้กับธนาคาร มีระบบจัดการความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับลูกค้า เป็นเครื่องมือช่วยในการออกผลิตภัณฑ์ และระบบติดตามหนี้ที่สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ระบบงานสาขา หรือระบบ Service Delivery หลังการรวมระบบเทคโนโลยีก็มีความทันสมัย เป็นระบบงานที่ทำให้ธนาคารสามารถส่งผ่านข้อมูลลูกค้าในลักษณะทันต่อเวลา (Real Time) โดยทุกๆหน่วยงานในธนาคารจะได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน นอกจากนี้ โครงสร้างพื้นฐานของระบบงาน Service Delivery ยังช่วยให้ธนาคารสามารถกำหนดและพัฒนารวมถึงปรับกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเพื่อมุ่งเน้นเพิ่มสัดส่วนฐานลูกค้า ปรับปรุงการดำเนินงานของธุรกิจ และสามารถเพิ่มผลกำไรของธุรกิจได้อีกด้วย

ประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ คือ ลูกค้าสามารถได้รับบริการที่ถูกต้องสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะใช้บริการผ่านช่องทางใด ให้บริการใด สามารถได้รับบริการทุกที่ ทุกเวลา และสามารถได้รับบริการจากธนาคาร เจ้าหน้าที่ Call Center และพนักงานธนาคาร ซึ่งมีความพร้อมที่จะให้บริการตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

ส่วนระบบงานด้านอื่นๆ เช่น ATM, Telephone Banking, Online Banking, Call Center และ Data Management System ล้วนเป็นระบบที่มีสมรรถภาพสูงใช้งานควบคู่ไปกับระบบ Core Banking ได้เป็นอย่างดี สามารถรองรับการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจรอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าของธนาคาร (ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), 2548: 94-100)

ต่อมาในเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2550 ธนาคารประสบความสำเร็จในการเพิ่มทุนจำนวน 37,622 ล้านบาท ซึ่งมีกลุ่มไอเอ็นจีซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่มีชื่อเสียงจากประเทศเนเธอร์แลนด์เข้ามาเป็นพันธมิตรรายใหม่ ทำให้ปี 2551 เป็นปีที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของธนาคาร (ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), 2551: 48-51) ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ธนาคารทหารไทย ภายหลังจากการเข้าร่วมของพันธมิตรทางธุรกิจรายใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการธนาคาร และผู้บริหารระดับสูงสุดใหม่ ธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ในอันที่จะก้าวเป็น “ธนาคารไทยชั้นนำ มาตรฐานระดับโลก” ภายใต้อายุทธศาสตร์ “การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง – Customer Centricity the TMB Way” พร้อมกับการจัดลูกค้าออกเป็นกลุ่ม (Segmentation) ที่ชัดเจน และมุ่งสร้างคุณค่าและความพึงพอใจสูงสุดให้เกิดขึ้นกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม

2. ด้านโครงสร้างองค์กร

ธนาคารดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ดังนี้

2.1 โครงสร้างองค์กร เปิดให้พนักงานแต่ละคน และหน่วยงานทุกหน่วยเห็นลูกค้าอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบเต็มที่เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้า

2.2 โครงสร้างช่วยเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

2.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของกลุ่ม เป็นผู้นำในการกำหนดแนวทางการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยภายใต้โครงสร้างองค์กรใหม่ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารจะประกอบด้วย

2.3.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO)

2.3.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้ารายย่อย (Chief Retail Banking Officer: CRBO)

2.3.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Chief SME Banking Officer: CSBO)

2.3.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธุรกิจขนาดใหญ่ (Chief Wholesale Banking Officer: CWBO)

2.3.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านบริหารความเสี่ยง (Chief Risk Officer: CRO)

2.3.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านปฏิบัติการ (Chief Operating Officer: COO)

2.3.7 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน (Chief Financial Officer: CFO)

ทั้งนี้ โครงสร้างองค์กรใหม่จะมีส่วนช่วยลดความซ้ำซ้อนในภารกิจของหน่วยงาน และนำไปสู่การสร้างภาพประสานสอดคล้องในการดำเนินงานระหว่างสายงานธุรกิจและสายงานสนับสนุน (Alignments) และการผลักดันธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการแบ่งกลุ่มลูกค้าของธนาคาร

ธนาคารได้ดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง จึงได้จัดแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ (Wholesale) ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) และลูกค้ารายย่อย (Retail) เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ที่เหมาะสมในแต่ละประเภท

4. ด้านการสนับสนุนจากพันธมิตรทางธุรกิจ (ING Group)

ธนาคารได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือที่สำคัญจากกลุ่มไอเอ็นจี ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการและเทคโนโลยี ด้านเครือข่ายทั่วโลก ด้านการตลาดและแบรนด์

วิสัยทัศน์ “ธนาคารไทยชั้นนำ มาตรฐานระดับโลก” หรือ “To be The Leading Thai Bank with World Class Financial Solutions” เป็นวิสัยทัศน์ที่ใช้มาอย่างต่อเนื่องทั้งในปี 2552 และปี 2553 จนถึงปัจจุบัน โดยสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้ธนาคารนั้นสามารถพิชิตเป้าหมายที่วางไว้ได้ คือ การที่พนักงานในธนาคารทุกคนมีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน มีแนวทางและทัศนคติต่อการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ วัฒนธรรมดังกล่าวเรียกว่า “TMB Way” ซึ่งมีทั้งหมด 5 ประการ (ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), 2552: 42-45) ดังนี้

1. ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity)

ธุรกิจของ TMB เกี่ยวข้องกับการบริการเป็นหัวใจสำคัญ ลูกค้าจึงเปรียบเสมือนคนพิเศษ เพราะเหตุนี้พนักงานของ TMB จึงทำงานด้วยทัศนคติที่ว่า ลูกค้าเป็นความรับผิดชอบของทุกคน ต้องช่วยกันคิด ช่วยกันทำงาน เพื่อสร้างความประทับใจและมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า

2. สื่อสารอย่างเปิดกว้าง (Open Communications)

เปิดใจเต็มที่ในการสื่อสารซึ่งกันและกัน กล่าวที่จะเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์และตรงไปตรงมา ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และสามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3. มุ่งมั่นสร้างความสำเร็จ (High Performance)

มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นทีม โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว เพื่อผลลัพธ์ที่ได้ คือ งานที่สำเร็จและมีมาตรฐานสูง ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น TMB ผู้ถือหุ้น พนักงาน รวมทั้งสังคม

4. รู้จักบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

สิ่งสำคัญที่สุด คือ การบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนในทุกๆหน่วยงาน ต้องทำงานด้วยความเข้าใจในผลลัพธ์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงหลากหลายรูปแบบ เพราะถ้าพนักงานมีประสบการณ์ในด้านการบริหารความเสี่ยงมากขึ้นก็จะสามารถใช้ความรู้ความเข้าใจในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในความสำเร็จของธุรกิจ และเชื่อมั่นใน TMB มากขึ้นตามไปด้วย

5. ยึดมั่นในความถูกต้อง (Integrity)

ความถูกต้องและความซื่อสัตย์ ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่พนักงานทุกคนต้องมี การทำงานทุกอย่างต้องคำนึงสิ่งเหล่านี้เป็นอันดับแรก เช่นเดียวกับการรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า เป็นเรื่องที่ทุกคนต้องปฏิบัติ เพราะการที่ลูกค้าจะกลับมาใช้บริการอีกหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าพนักงานมีความจริงใจและใส่ใจกับลูกค้ามากน้อยเพียงไร

นอกจากนี้มีการจัดการประกวด TMB Way Awards ซึ่งรางวัลนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รางวัลแก่พนักงานที่มีการทำงานที่สะท้อนถึงวัฒนธรรม TMB Way ทั้ง 5 ประการ รวมถึงให้รางวัล

ความคิดที่ดีที่สุดในการทำให้ธนาคารเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางมากยิ่งขึ้น และเพื่อช่วยให้พนักงานคำนึงถึงการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางมากยิ่งขึ้น จึงได้มีการเริ่มใช้ระบบการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานสำหรับปี 2552 โดยเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความแตกต่างและดียิ่งขึ้น และธนาคารยังมีการดำเนินโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดโดยสมัครใจอีกด้วย เพื่อช่วยให้ธนาคารสามารถจัดอัตราค่าจ้างใหม่ควบคู่ไปกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), 2552: 18)

ในปี พ.ศ. 2553 ได้มีการวัดคะแนนด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งจัดทำโดย Gallup พบว่า คะแนนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างมากจากระดับ 13 เปอร์เซ็นไทล์ ในปี 2552 ขึ้นมาเป็นระดับ 70 เปอร์เซ็นไทล์ ในปี 2553 ซึ่งมีความใกล้เคียงกับองค์กรระดับโลก ซึ่งถือว่าเป็นพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ

เพื่อสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็ง โดยหัวใจสำคัญคือบุคลากรของธนาคาร ในช่วงปลายปี 2553 จึงได้มีการเปิดเผยปรัชญา “Make THE Difference” ให้แก่พนักงานของธนาคารทุกคนทั่วประเทศ โดยเชื่อมั่นว่า Make THE Difference จะทำให้พนักงานทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายของธนาคารที่จะให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า จึงได้มีการจัดโปรแกรมเดินสายเพื่อพบปะพนักงานทั่วประเทศ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด 46 ครั้งตลอดปี 2553 และต้นปี 2554 ภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยมีเป้าหมายคือสร้างความเข้าใจในปรัชญาของ Make THE Difference แก่พนักงานและนำเสนอแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand DNA) ซึ่งได้แก่ “ทัศนคติ ทำไมจะเป็นไปไม่ได้” “จริงใจ” “ฉลาดรู้จริง” และ “ง่าย ใช้งานได้จริง” (ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), 2553)

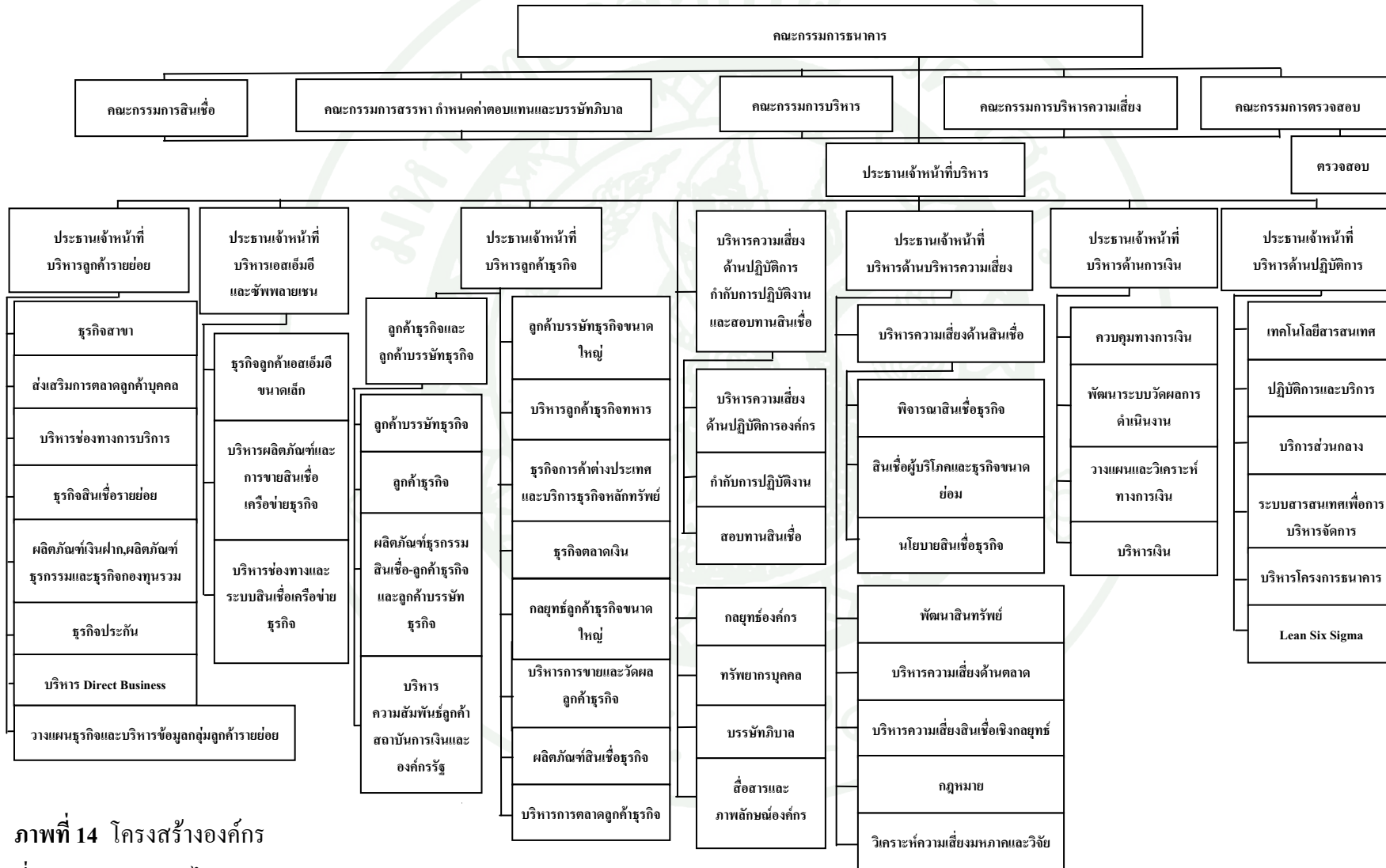
จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่สำคัญหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ข้างต้น สามารถสรุปแบ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ 2 กรณี ได้แก่ กรณีการเปลี่ยนแปลงภายหลังการควบรวมของ 3 สถาบันและกรณีการเปลี่ยนแปลงภายหลังการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี

กรณีี่หนึ่ง การเปลี่ยนแปลงภายหลังการควมรวมของ 3 สถาบัน มีประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลักๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านระเบียบวิธีปฏิบัติงานและอำนาจอนุมัติ และด้านเทคโนโลยี

กรณีี่สอง การเปลี่ยนแปลงภายหลังการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี มีประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลักๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการแบ่งกลุ่มลูกค้าของธนาคาร และด้านการสนับสนุนจากพันธมิตรทางธุรกิจ

นอกจากนี้ธนาคารได้มีการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมา ที่เรียกว่า “TMB Way” ในปี 2551 เพื่อให้ทุกคนมีแนวทางและทัศนคติต่อการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งสร้างแบรนด์ ที่เรียกว่า “Make THE Difference” เพื่อให้เกิดการบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าในปี 2553

ปัจจุบัน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) มีสาขาอยู่ทั่วทุกภูมิภาคในประเทศไทยรวมสำนักงานใหญ่ทั้งสิ้น 458 สาขา และสาขาต่างประเทศ 2 สาขา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 โดยโครงสร้างการจัดการของธนาคารในปัจจุบันประกอบด้วย คณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการธนาคาร ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหากำหนดค่าตอบแทนและบรรษัทภิบาล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสินเชื่อ เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานในด้านต่างๆ และศึกษากลับกรองงานที่สำคัญเพื่อนำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการธนาคาร (ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), 2554) โดยโครงสร้างองค์กรของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 โครงสร้างองค์กร

ที่มา: ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) (2554)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

พิเชษฐ์ บุญมี (2544) ได้ทำการศึกษาการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่มีความเห็นว่า การสื่อสารภายในองค์กรของธนาคาร สามารถทำให้เกิดสัมพันธภาพ เกิดความเข้าใจ เกิดการประสานงาน เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการทำงานสูง

ภรดี ว่องสกุล (2549) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีต่อวิธีการสื่อสารภายในองค์กร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อวิธีการสื่อสารภายในองค์กร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเรียงเป็นรายด้าน เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ วิธีการสื่อสารด้วยวาจา วิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร และวิธีการสื่อสารด้วยเทคโนโลยี เปรียบเทียบมีความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของการสื่อสารภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเรียงเป็นรายด้าน เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไป ด้านการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกันอยู่ในระดับมาก ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านคุณภาพของสื่อที่ใช้ในองค์กร ด้านการประสานหล่อหลอมขององค์กร ด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว/รายบุคคล สำหรับวิธีการสื่อสารที่แตกต่างกัน พบว่ามีความถี่บ่อยแตกต่างกัน พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการสื่อสารภายในและวิธีการสื่อสารภายในองค์กรที่ต่างกัน

นภาพศิว มาด้วง (2550) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรและแรงจูงใจกับการดำเนินงานประกันคุณภาพทางการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน เขต 13 ผลของการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร และแรงจูงใจของพยาบาลวิชาชีพในการดำเนินงานประกันคุณภาพทางการพยาบาล เพื่อยกระดับคุณภาพการพยาบาลและมาตรฐานการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น โดยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สนับสนุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นำองค์ความรู้ใหม่หรือผลงานการวิจัยมาพัฒนาคุณภาพการพยาบาล

Wray and Fellenz (2007) กล่าวว่า การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ มีการเชื่อมโยงกันอย่างชนิดที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ งานวิจัยนี้ได้เสนอถึงบทบาทของการสื่อสาร ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมทั้งระบุและกล่าวถึง ขั้นตอนที่สำคัญต่างๆของการสร้างอารมณ์ร่วมของบุคคลและสังคม โดยเสนอแบบจำลองเบื้องต้นเกี่ยวกับมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล ซึ่งได้รับอิทธิพลจาก 3 ปัจจัยสำคัญ คือ การจัดการการสื่อสารอย่างเป็นทางการ การจัดการข้อมูลของแต่ละบุคคล และการจัดการข้อมูลระหว่างบุคคลผ่านทางความสัมพันธ์ทางด้านสังคม การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ และช่องทางในการสื่อสาร และความหมายในทางปฏิบัติของแบบจำลอง คือ กลยุทธ์การสื่อสารในการสนับสนุนการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ปนัดดา ศรีลัมภ์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศ อายุ สาขาวิชา ภาวะครอบครัว ตำแหน่งและระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างก็มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่างกัน ส่วนสถานภาพสมรสและรายได้ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และการรับรู้และความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

สุขใจ วงศ์ษา (2548) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานกรุงเทพที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานกรุงเทพที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การตามปัจจัยลักษณะบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ กับความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานกรุงเทพ ผลการศึกษารายงานพบว่า พนักงานท่าอากาศยานกรุงเทพเห็นด้วยในระดับมากต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยเพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่ง สถานภาพสมรส พบว่าพนักงานท่าอากาศยานกรุงเทพมีความเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การไม่แตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยบุคคลตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานท่าอากาศยานกรุงเทพมีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความคิดเห็น และปัจจัยการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานกรุงเทพในทางบวกเช่นกัน

Vakola and Nikolaou (2005) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ กับความเครียดจากการปฏิบัติงานและความมุ่งมั่นที่แสดงออกมาของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความเครียดและทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม กล่าวคือบุคคลที่มีความเครียดสูง จะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นที่ลดลงและเกิดความไม่สนใจในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การมีมากขึ้น ผลกระทบด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดมาจากความสัมพันธ์ในการทำงานที่ไม่ดี โดยเน้นไปที่การปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความเครียดบนทัศนคติของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง

Adhikari (2007) ทำการศึกษาเปรียบเทียบตัวแบบการเปลี่ยนแปลง (Organization Change Models) จาก Kurt Lewin's Equilibrium Model และทฤษฎีอื่นอีกรวม 15 ทฤษฎี ได้ให้ข้อสรุปถึงความหมายของการเปลี่ยนแปลงในองค์การว่า เป็นการสร้างความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้องค์การมีความมั่นคงและมั่นคง (Healthy) โดยผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Manager) ทุกคนจะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจากผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในหลากหลายรูปแบบ และบุคลากรที่ต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้นำภายในองค์การจะต้องเป็นผู้ใช้ความรู้ที่สร้างสรรค์ขององค์การที่จะสามารถตอบสนองทั้งชุมชนภายนอก ในขณะที่เดียวกันก็สามารถดูแลบุคลากรขององค์การด้วย

Håkanson (2009) ได้ทำการศึกษาถึงผลกระทบของการการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถในการผลิตของธุรกิจ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นส่งผลต่อการเติบโตด้านความสามารถในการผลิตของธุรกิจอย่างไร รวมถึงการลงทุนในเทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่า การลงทุนในเทคโนโลยีภายใต้การเปลี่ยนแปลงองค์การมีนัยสำคัญทางบวกในการส่งผลกระทบต่อด้านการเติบโตความสามารถในการผลิตของธุรกิจ

Dahl (2010) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงขององค์การกับสุขภาพของพนักงานเพื่อชี้แจงถึงผลลัพธ์ทางด้านลบที่อาจเกิดขึ้นของการเปลี่ยนแปลงในระดับพนักงาน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับวิธีที่พนักงานปฏิบัติและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยตั้งสมมติฐานไว้ว่าความเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความเครียดของความคิดทางด้านลบเพิ่มสูงขึ้น จากผลการทดสอบพบว่า ความเครียดของความคิดจะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญสำหรับพนักงานในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างองค์การ ฉะนั้นจึงแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การมีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญต่อความเสี่ยงในเรื่องปัญหาสุขภาพของพนักงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการดำเนินการต่างๆ ภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ

ธีระพันธ์ ทวีแก้ว (2547) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการปรับตัวของพนักงานหลังการปรับเปลี่ยนองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) และธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการปรับตัวของพนักงานหลังการปรับเปลี่ยนองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สุวรรณณี วัฒนาวณิชศาสตร์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ภายหลังการควบรวมกิจการ กรณีศึกษา “ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)” เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ระดับทัศนคติของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยทางด้านองค์การและทัศนคติโดยรวมที่มีต่อองค์การ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน ภายหลังการควบรวมกิจการอย่างมีนัยสำคัญ

Schuler and Jackson (2001) ศึกษาเรื่อง ประเด็นการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ โดยการวิจัยแบ่งได้ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ก่อนการควบรวม ระหว่างการควบรวม และหลังการควบรวม โดยประเด็นการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมต่างๆที่สำคัญที่เกิดขึ้นภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ได้แก่ การเลือกผู้นำและการจัดหาคนทำงานในองค์กรแห่งใหม่ การปรับปรุงและประเมินค่าโครงสร้างองค์กรใหม่ การรวมกันระหว่างวัฒนธรรม การให้ความสำคัญและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการรับรู้

เอ็การย์ สันติศิริ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสารกับการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท โรงพยาบาลไทยนครินทร์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของพนักงานบริษัท โรงพยาบาลไทยนครินทร์ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการรับรู้ด้านงานมีการรับรู้ในอันดับ 1 การรับรู้ด้านโครงสร้างอันดับ 2 และอันดับสุดท้ายด้านเทคโนโลยี ทั้งนี้มีวิธีการสื่อสารที่ใช้ภายในองค์กรใช้การอ่านจากหนังสือเวียน / จดหมาย / บอร์ด / ประกาศ ทิศทางการสื่อสารแนวนอน ความถี่ในการสื่อสาร น้อยกว่า 5 ครั้ง / สัปดาห์

กฤตพล สุนทรวราภาส (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในและการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรในทัศนะของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยได้ศึกษา การสื่อสารภายในองค์กรของการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อทราบถึงช่องทางการสื่อสาร วิธีการสื่อสาร และการติดตามการประเมินผลการรับรู้ของข้อมูลที่ต้องการสื่อสารให้กับพนักงาน และศึกษาการรับรู้ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรของพนักงาน จากผลการศึกษากล่าวได้ว่า การสื่อสารภายในของการรถไฟแห่งประเทศไทย ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากขาดเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และขาดความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานภายในองค์กร ทำให้พนักงานขาดการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เป็นผลให้เกิดทัศนคติด้านลบกับองค์กร จึงส่งผลให้พนักงานขาดประสิทธิภาพและความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์กร

Austin (2006) ได้ทำการศึกษาผลของการสื่อสารการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้คือการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของมหาวิทยาลัยรัฐบาลที่มีนักศึกษา 27,000 คน และคณะที่มีสมาชิก 10,000 คน โดยส่งแบบสอบถามไปยังมหาวิทยาลัยกรมตำรวจ พบว่า ข้อมูลที่ได้รับและข้อมูลที่ต้องการในเรื่องต่างๆและข้อมูลผลการประเมินการทำงานจากผู้บังคับบัญชาที่รวดเร็วทันเวลานั้นมาจากการสื่อสารหลายแบบ ทั้งการสื่อสารแบบตัวต่อตัวที่มีประสิทธิภาพ การโทรศัพท์และการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์(e-mail) โดยมีผลการวิจัยก่อนหน้านี้ระบุว่า การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาแบบทันที(ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง)มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับระดับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิดแบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร ข่าวสาร ช่องทางของการสื่อสาร และผู้รับสาร มาเป็นตัวแปรต้นในการวิจัยในครั้งนี้ และใช้แนวคิดทางด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Harold J. Leavitt ที่กล่าวถึงปัจจัยสำคัญ 4 ปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง งานและลักษณะงาน เทคโนโลยี และมนุษย์ในองค์การ (บุคคล) นำมาประยุกต์กับทฤษฎีต่างๆ ในเรื่องของการรับรู้ เพื่อใช้ศึกษาการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น เป็นตัวแปรตามในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ตัวแปรอิสระ: ตัวแปรทดสอบ

แบบจำลองการสื่อสาร ประกอบด้วย

1. แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร (Source)
 - 1.1 อายุ
 - 1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน
 - 1.3 ทักษะทางการพูด
 - 1.4 ทักษะทางการเขียน
 - 1.5 ทักษะทางด้านการคิดและมีเหตุผล
 - 1.6 บุคลิกภาพ
 - 1.7 ทัศนคติ
 - 1.8 อารมณ์
 - 1.9 ระดับการศึกษา
 - 1.10 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร
 - 1.11 ความเชื่อหรือค่านิยมของสังคม
2. ข่าวสาร (Message)
 - 2.1 การจัดเรียงลำดับเนื้อเรื่องเหมาะสม

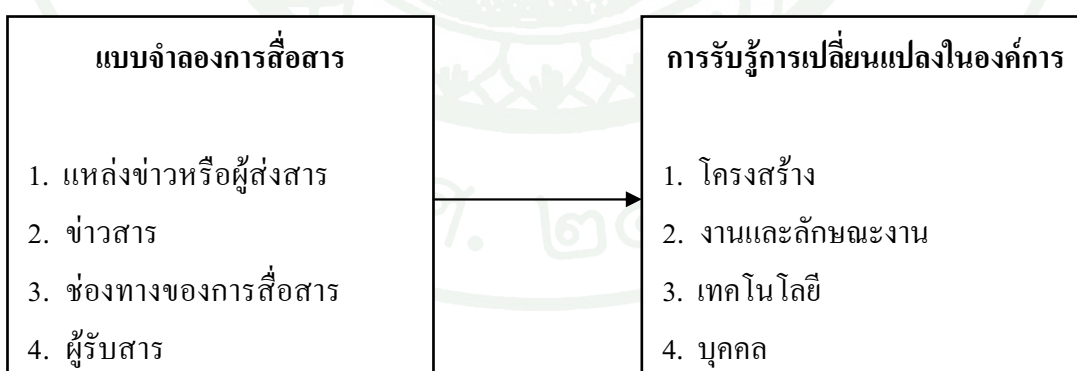
- 2.2 มีความหลากหลายของข้อมูล
 - 2.3 ความน่าสนใจในเนื้อเรื่อง
 - 2.4 ความสดใหม่หรือความรวดเร็ว
 - 2.5 ปริมาณข่าวสารมีความเหมาะสมและตรงประเด็น
 - 2.6 การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน
 - 2.7 การใช้ตัวอักษร ภาพ และเสียงที่น่าสนใจ
3. ช่องทางของการสื่อสาร (Channel)
- 3.1 ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้ส่งสาร
 - 3.2 ความเหมาะสมของช่องทางกับเนื้อหาของสาร
 - 3.3 ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้รับสาร
 - 3.4 ความเหมาะสมของช่องทางกับสภาพแวดล้อม
 - 3.5 ความเหมาะสมของช่องทางกับปัจจัยด้านเงินทุน
 - 3.6 หัวหน้างานมาบอกด้วยตนเอง
 - 3.7 การเรียกประชุมภายในหน่วยงาน
 - 3.8 การเรียกประชุมพร้อมกับหน่วยงานอื่นๆ
 - 3.9 อ่านจากหนังสือเวียน/จดหมาย/บอร์ด/ประกาศข่าวสาร
 - 3.10 การใช้โทรศัพท์/เขียนบันทึก
 - 3.11 เสียงตามสาย
 - 3.12 อินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต
 - 3.13 การไหลของข่าวสารเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ
 - 3.14 สามารถตอบสนอง (Feedback) กลับได้
 - 3.15 ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร
4. ผู้รับสาร (Receiver)
- 4.1 อายุ
 - 4.2 ประสบการณ์ในการทำงาน
 - 4.3 ทักษะทางการฟัง

- 4.4 ทักษะทางการอ่าน
- 4.5 ทักษะทางด้านการคิดและมีเหตุผล
- 4.6 บุคลิกภาพ
- 4.7 ทักษะการคิด
- 4.8 อารมณ์
- 4.9 ระดับการศึกษา
- 4.10 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร
- 4.11 ความเชื่อหรือค่านิยมของสังคม

ตัวแปรตาม

การรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การ ประกอบด้วย

- 1. โครงสร้าง
- 2. งานและลักษณะงาน
- 3. เทคโนโลยี
- 4. บุคคล



ภาพที่ 15 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การกรณีศึกษา หลังการควมรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบไปด้วยขั้นตอน ในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. แหล่งข้อมูล
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

แหล่งข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาและค้นคว้าจากเอกสาร สิ่งพิมพ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ บทความ ตำรา และเว็บไซต์ (Website) ที่เกี่ยวข้อง ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ที่มีความรู้หรือมีข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับประเด็นที่กำลังศึกษาวิจัยเป็นอย่างดี (key informant in-depth interview) ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นนำบทสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้ให้สัมภาษณ์ คือพนักงานที่อยู่ในช่วงที่เกิดการควมรวมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และปัจจุบันยังคงทำงานอยู่ในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ ยังรวมถึงพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังจากการควมรวมและการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี โดยผู้วิจัยได้ทำการแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 พนักงานที่เคยทำงานในธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 พนักงานที่เคยทำงานในบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 6 คน

กลุ่มที่ 3 พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เดิมก่อนเกิดการควมรวม จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 4 พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่เข้ามาใหม่ภายหลังจากการควมรวมและการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี จำนวน 6 คน

ตารางที่ 5 ข้อมูลส่วนบุคคลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มที่ 1			
คนที่	อายุ (ปี)	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
1	42	ปริญญาโท	เจ้าหน้าที่ชำนาญการอาวุโส
2	34	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่อาวุโส
3	41	ปริญญาโท	ผู้จัดการ
4	46	ปริญญาโท	HR BUSINEE PARTNER
5	40	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่ชำนาญการอาวุโส

ตารางที่ 5 (ต่อ)

กลุ่มที่ 2			
คนที่	อายุ (ปี)	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
1	31	ปริญญาตรี	พนักงาน งานเลขานุการคณะกรรมการ
2	40	ปริญญาตรี	BUSINEE SUPPORT ASSOCIATE
3	49	ปริญญาโท	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
4	46	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่ชำนาญการอาวุโส
5	38	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่หนังสือค้าประกัน
6	53	ปริญญาโท	รองผู้อำนวยการ
กลุ่มที่ 3			
คนที่	อายุ (ปี)	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
1	37	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่บุคลากรและธุรกิจสัมพันธ์
2	32	ปริญญาตรี	BUSINESS SUPPORTS
3	40	ปริญญาตรี	พนักงาน งานเลขานุการคณะกรรมการ
4	46	ปริญญาตรี	ผู้จัดการ
5	46	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่ชำนาญการอาวุโส
กลุ่มที่ 4			
คนที่	อายุ (ปี)	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
1	30	ปริญญาตรี	OHSE ASSOCIATE
2	25	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่
3	24	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่
4	28	ปริญญาโท	เจ้าหน้าที่
5	25	ปริญญาตรี	เจ้าหน้าที่
6	32	ปริญญาโท	เลขานุการ

จากตารางที่ 5 จำนวนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีทั้งสิ้น 22 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาจากหนังสือ บทความ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้อง

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับผู้ที่มีความรู้หรือมีข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับประเด็นที่กำลังศึกษาวิจัยเป็นอย่างดี (key informant in-depth interview) ซึ่งผ่านจากมุมมองและประสบการณ์ตรงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 วางกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและเตรียมแนวคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

2.2 ติดต่อเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ของวิทยานิพนธ์

2.3 ทำการติดต่อขอสัมภาษณ์และส่งแนวคำถามให้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.4 ทำการสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.5 นำข้อมูลที่ได้มาประมวล ตรวจสอบและทำการวิเคราะห์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่

วิธีที่ 1 การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ถึงลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ตามแบบจำลองการสื่อสาร ตามความคิดเห็นของพนักงาน ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจเอกสาร แนวคิดแบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นส่วนบุคคลถึงปัจจัยย่อยว่ามีปัจจัยย่อยใดบ้างที่มีความสำคัญที่ทำให้ตัวแปรด้านผู้ส่งสาร ข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสารมีประสิทธิผลทำให้การรับรู้เป็นไปโดยราบรื่นและไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งให้จัดอันดับความสำคัญจากปัจจัยย่อยที่เลือกดังกล่าว

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ถึงการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงาน แบ่งเป็นกรณีหลังการควบรวมและกรณีหลังการเข้าซื้อกิจการ โดยเริ่มแรก ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา โดยผู้วิจัยได้เตรียมประเด็นคำถามต่างๆที่กำหนดไว้แล้วเพื่อให้ได้คำตอบที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษา ประกอบด้วย 4 หัวข้อ ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง และการจัดสายการบังคับบัญชาหรือการแบ่งฝ่ายงาน
2. การเปลี่ยนแปลงด้านงานและลักษณะงาน ได้แก่ ขั้นตอนและวิธีการในการทำงาน ขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบในงาน ปริมาณงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป้าหมายหรือนโยบายต่างๆ
3. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ และความเอื้ออำนวยต่อการทำงาน
4. การเปลี่ยนแปลงด้านบุคคล ได้แก่ ความรู้สึก ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม การรับรู้ข่าวสาร และระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

จากนั้น นำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวไปใช้ศึกษานำร่อง (Pilot study) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผ่านจากมุมมองและประสบการณ์ตรงเป็นจำนวน 2 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาหาประเด็นสำคัญของการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง แล้วนำมาประมวลผลในรูปของคำสำคัญ (Key Word) จากนั้นนำไปสร้าง

แบบสัมภาษณ์แบบมาตรฐานหรือแบบมีโครงสร้าง (structured or standardized interview) โดยมีการกำหนดข้อคำถามที่ชัดเจน มีการเรียงลำดับก่อนหลัง เป็นคำถามปลายปิดแบบมีสองตัวเลือกตอบ คือ รับรู้กับไม่รับรู้ โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์การรับรู้การเปลี่ยนแปลงเป็น 2 กรณี ได้แก่

กรณีที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังการควรวมของทั้ง 3 สถาบัน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง 4 ข้อ ด้านงานและลักษณะงาน 6 ข้อ ด้านเทคโนโลยี 4 ข้อ และด้านบุคคล 5 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 19 ข้อ

กรณีที่ 2 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี (ING) ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง 5 ข้อ ด้านงานและลักษณะงาน 4 ข้อ ด้านเทคโนโลยี 2 ข้อ และด้านบุคคล 7 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 ข้อ

รวมแบบสัมภาษณ์การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 กรณี เป็นจำนวนทั้งหมด 37 ข้อ

วิธีที่ 2 ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงตามธรรมชาติ โดยผู้วิจัยได้จัดเตรียมเครื่องมือสำหรับการบันทึกเสียง และสำหรับการจดบันทึก เพื่อเก็บรายละเอียดต่างๆซึ่งก่อนใช้เครื่องมือดังกล่าวจะต้องได้รับการยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล

วิธีที่ 3 ข้อมูลเอกสารของทางธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยศึกษาจากเอกสารรายงานประจำปี รวมถึงหนังสือ Winning as One 3 พันธมิตรสู่ความเป็นหนึ่ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบในงานวิจัย

การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบความถูกต้อง แม่นตรงด้านข้อมูล ว่าข้อมูลมีความครบถ้วนพอเพียงในการศึกษา เพื่อให้ผู้วิจัยมีข้อมูลและหลักฐานสนับสนุนที่สมบูรณ์ เป็นรูปธรรมในการลงข้อสรุป บ่งชี้สถานการณ์ที่จะนำไปสู่การพรรณนา อธิบายสถานการณ์การดำเนินการ และวิเคราะห์หาข้อสรุปเกี่ยวกับผลการศึกษิตตามประเด็นวิเคราะห์ที่เชื่อถือได้ โดยในการนี้ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูล ด้วยการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) อันประกอบด้วย

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยนำข้อมูลทั้งในรูปแบบเอกสาร ผลการสังเกต ผลการสัมภาษณ์ที่บันทึก เก็บรวบรวมมาได้จากแหล่งต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านเวลา สถานที่ และจากตัวบุคคล มาสรุปรวมเปรียบเทียบความสอดคล้อง รวมทั้งเพิ่มเติมประเด็นที่สำคัญให้มีเนื้อหาสาระที่สมบูรณ์และครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน ได้แก่ ใช้การสังเกตควบคู่กับการสัมภาษณ์ พร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเอกสาร หรือทำการซักถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หรืออาจซักถามผู้ให้ข้อมูลหลังจากสรุปผลการศึกษา เพื่อความแน่นอนว่าข้อสรุปนั้นเที่ยงตรงตามความเป็นจริงหรือไม่ แล้วจึงแก้ไขเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อไป

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ด้วยวิธีเชิงพรรณนา (descriptive analysis) โดยเป็นการวิเคราะห์ทางด้านบทสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีความรู้หรือมีข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับประเด็นที่กำลังศึกษาวิจัยเป็นอย่างดี (key informant in-depth interview) รวมถึงการวิเคราะห์ด้านเนื้อหา บริบท (contextual analysis) โดยใช้หลักการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารอ้างอิงอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลที่ได้จากทั้งเอกสารและบันทึกจากการสัมภาษณ์ โดยการสรุปผลวิจัยจากแบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลจากเอกสารบันทึกสรุปข้อมูลทฤษฎีและการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลายๆแหล่ง

2. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ดังนี้

2.1 ด้านตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทดสอบ บันทึกความถี่ (frequency) ของข้อมูลที่ซ้ำกัน แล้วเรียงลำดับตามความถี่ที่ได้จากมากไปหาน้อย และบันทึกคะแนนของข้อมูลที่ได้จากการจัดอันดับความสำคัญแล้วเรียงลำดับตามคะแนนที่ได้จากมากไปหาน้อย โดยเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

2.1.1 ตัวแปรด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร และด้านผู้รับสาร ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การให้คะแนนตามลำดับความสำคัญ 5 ปัจจัยย่อยแรก โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็น 5 คะแนน ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญรองลงมาเป็น 4 คะแนน 3 คะแนน 2 คะแนน และ 1 คะแนน ตามลำดับ

2.1.2 ตัวแปรด้านข่าวสาร และช่องทางของการสื่อสาร ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การให้คะแนนตามลำดับความสำคัญ 3 ปัจจัยย่อยแรก โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็น 3 คะแนน ปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญรองลงมาเป็น 2 คะแนน และ 1 คะแนน ตามลำดับ

หลังจากนั้น นำบทสัมภาษณ์มาประมวลผลในรูปของคำสำคัญ (Key Word) ถึงเหตุผลในการเลือกปัจจัยย่อยนั้นๆ

2.2 ด้านตัวแปรตาม นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละของการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งหมดในแต่ละด้านและในภาพรวม

3. สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและจากการสัมภาษณ์

บทที่ 4

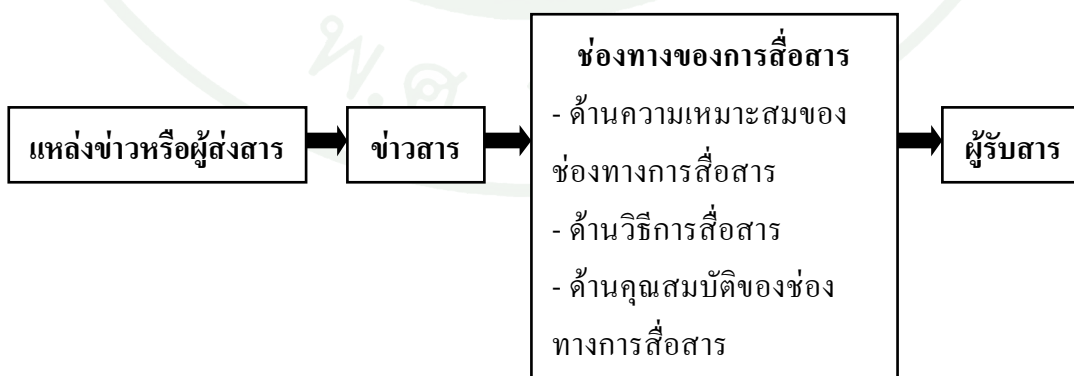
ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การกรณีศึกษาหลังการควมรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแบบจำลองการสื่อสารตามความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ถึงความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อยในกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ส่งผลให้ตัวแปรด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร ข่าวสาร ช่องทางของการสื่อสาร และผู้รับสาร ดังภาพที่ 16 มีประสิทธิผลทำให้การรับรู้เป็นไปโดยราบรื่นและไปในทิศทางเดียวกัน โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ วิเคราะห์ข้อมูลโดยบันทึกเป็นความถี่ของข้อมูลที่ซ้ำกันและวิเคราะห์ข้อมูลโดยบันทึกเป็นคะแนนของข้อมูลจากการจัดอันดับความสำคัญ



ภาพที่ 16 กรอบแนวคิดตัวแปรด้านการสื่อสาร

1. วิเคราะห์ข้อมูลโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงปัจจัยย่อยต่างๆที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญเพื่อให้ตัวแปรด้านการสื่อสารนั้นมีประสิทธิผล โดยบันทึกเป็นความถี่ของข้อมูลที่ซ้ำกัน แล้วนำมาเรียงลำดับจากความถี่ของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร

ตารางที่ 6 ความถี่ของข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อย่อยปัจจัยในด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร

แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร	ความถี่
1. ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร	22
2. ประสบการณ์ในการทำงาน	17
3. ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล	14
4. ทักษะการคิด	14
5. ทักษะทางการพูด	13
6. ทักษะทางการเขียน	8
7. บุคลิกภาพ	7
8. อารมณ์	6
9. อายุ	3
10. ระดับการศึกษา	2
11. ความเชื่อหรือค่านิยมของสังคม	2

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 22 คน ให้ความสำคัญต่อย่อยปัจจัยในด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร 5 อันดับแรก ดังต่อไปนี้ 1) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 3) ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล 4) ทักษะการคิด และ 5) ทักษะทางการพูด

1.2 ด้านข่าวสาร

ตารางที่ 7 ความถี่ของข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อปัจจัยย่อยในด้านข่าวสาร

ข่าวสาร	ความถี่
1. การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน	19
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อเรื่องเหมาะสม	13
3. ปริมาณข่าวสารมีความเหมาะสมและตรงประเด็น	13
4. ความน่าสนใจในเนื้อเรื่อง	11
5. ความสดใหม่หรือความรวดเร็ว	9
6. การใช้ตัวอักษร ภาพ และเสียงที่น่าสนใจ	8
7. มีความหลากหลายของข้อมูล	3

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 22 คน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยย่อยในด้านข่าวสาร 5 อันดับแรก ดังต่อไปนี้ 1) การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน 2) การจัดเรียงลำดับเนื้อเรื่องเหมาะสม 3) ปริมาณข่าวสารมีความเหมาะสมและตรงประเด็น 4) ความน่าสนใจในเนื้อเรื่อง และ 5) ความสดใหม่หรือความรวดเร็ว

1.3 ด้านช่องทางของการสื่อสาร

ผู้วิจัยได้แบ่งช่องทางของการสื่อสารออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร ด้านวิธีการสื่อสาร และคุณสมบัติของช่องทางการสื่อสาร

ตารางที่ 8 ความถี่ของข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อปัจจัยย่อยในด้านความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร

ความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร	ความถี่
1. ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้รับสาร	17
2. ความเหมาะสมของช่องทางกับเนื้อหาของสาร	15

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร	ความถี่
3. ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้ส่งสาร	6
4. ความเหมาะสมของช่องทางกับสภาพแวดล้อม	5
5. ความเหมาะสมของช่องทางกับปัจจัยด้านเงินทุน	3

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 22 คน ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ในด้านความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร 3 อันดับแรก ดังต่อไปนี้ 1) ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้รับสาร 2) ความเหมาะสมของช่องทางกับเนื้อหาของสาร และ 3) ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้ส่งสาร

ตารางที่ 9 ความถี่ของข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ในด้านวิธีการสื่อสาร

วิธีการสื่อสาร	ความถี่
1. การเรียกประชุมภายในหน่วยงาน	19
2. อินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต	18
3. หัวหน้างานมาบอกด้วยตนเอง	8
4. การเรียกประชุมพร้อมทั้งหน่วยงานอื่นๆ	7
5. อ่านจากหนังสือเวียน/จดหมาย/บอร์ด/ประกาศข่าวสาร	5
6. เสียงตามสาย	5
7. การใช้โทรศัพท์/เขียนบันทึก	1

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 22 คน ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ในด้านวิธีการสื่อสาร 3 อันดับแรก ดังต่อไปนี้ 1) การเรียกประชุมภายในหน่วยงาน 2) อินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต และ 3) หัวหน้างานมาบอกด้วยตนเอง

ตารางที่ 10 ความถี่ของข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อบริจายย่อยในด้านคุณสมบัติของช่องทางสื่อสาร

คุณสมบัติของช่องทางสื่อสาร	ความถี่
1. ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร	18
2. สามารถตอบสนอง (Feedback) กลับได้	17
3. การไหลของข่าวสารเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ	10

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 22 คน ให้ความสำคัญต่อบริจายย่อยในด้านคุณสมบัติของช่องทางสื่อสาร 3 อันดับแรก ดังต่อไปนี้ 1) ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร 2) สามารถตอบสนอง (Feedback) กลับได้ และ 3) การไหลของข่าวสารเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

1.4 ด้านผู้รับสาร

ตารางที่ 11 ความถี่ของข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อบริจายย่อยในด้านผู้รับสาร

ผู้รับสาร	ความถี่
1. ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล	19
2. ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร	15
3. ทักษะการคิด	14
4. ทักษะทางการฟัง	10
5. ประสบการณ์ในการทำงาน	8
6. ความเชื่อหรือค่านิยมของสังคม	4
7. อารมณ์	3
8. ระดับการศึกษา	3
9. อายุ	2
10. ทักษะทางการอ่าน	2

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 22 คน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยย่อยในด้านผู้รับสาร 5 อันดับแรก ดังต่อไปนี้ 1) ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล 2) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร 3) ทักษะการสื่อสาร 4) ทักษะทางการฟัง และ 5) ประสิทธิภาพในการทำงาน

2. วิเคราะห์ข้อมูลโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้ให้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญปัจจัยย่อยต่างๆที่เลือกไว้ โดยบันทึกคะแนนของข้อมูลที่ได้จากการจัดอันดับความสำคัญแล้วเรียงลำดับตามคะแนนที่ได้จากมากไปหาน้อย ได้ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร

ตารางที่ 12 คะแนนของข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยที่เลือกในด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร

แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร	คะแนน
1. ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร	73
2. ประสิทธิภาพในการทำงาน	61
3. ทักษะการสื่อสาร	42
4. ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล	41
5. ทักษะทางการพูด	31
6. บุคลิกภาพ	17
7. ทักษะทางการเขียน	12
8. อายุ	10
9. อารมณ์	10
10. ระดับการศึกษา	2
11. ความเชื่อหรือค่านิยมของสังคม	2

จากตารางที่ 12 สามารถจัดลำดับคะแนนของปัจจัยย่อยในด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสารตามลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้ดังต่อไปนี้ 1) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร 2) ประสิทธิภาพในการทำงาน 3) ทักษะการสื่อสาร 4) ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล และ 5) ทักษะทางการพูด

2.2 ด้านข่าวสาร

ตารางที่ 13 คะแนนของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยที่เลือกในด้านข่าวสาร

ข่าวสาร	คะแนน
1. การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน	34
2. ความน่าสนใจในเนื้อเรื่อง	27
3. ปริมาณข่าวสารมีความเหมาะสมและตรงประเด็น	22
4. การจัดเรียงลำดับเนื้อเรื่องเหมาะสม	16
5. ความสดใหม่หรือความรวดเร็ว	16
6. การใช้ตัวอักษร ภาพ และเสียงที่น่าสนใจ	10

จากตารางที่ 13 สามารถจัดลำดับคะแนนของปัจจัยย่อยในด้านข่าวสารตามลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้ดังต่อไปนี้ 1) การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน 2) ความน่าสนใจในเนื้อเรื่อง 3) ปริมาณข่าวสารมีความเหมาะสมและตรงประเด็น 4) การจัดเรียงลำดับเนื้อเรื่องเหมาะสม และ 5) ความสดใหม่หรือความรวดเร็ว

2.3 ด้านช่องทางของการสื่อสาร

ผู้วิจัยได้แบ่งช่องทางของการสื่อสารออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร, ด้านวิธีการสื่อสาร และคุณสมบัติของช่องทางการสื่อสาร

ตารางที่ 14 คะแนนของข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยที่เลือกในด้านความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร

ความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร	คะแนน
1. ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้รับสาร	49

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร	คะแนน
2. ความเหมาะสมของช่องทางกับเนื้อหาของสาร	31
3. ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้ส่งสาร	13
4. ความเหมาะสมของช่องทางกับสภาพแวดล้อม	6
5. ความเหมาะสมของช่องทางกับปัจจัยด้านเงินทุน	2

จากตารางที่ 14 สามารถจัดลำดับคะแนนของปัจจัยย่อยในด้านความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสารตามลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้ดังต่อไปนี้ 1) ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้รับสาร 2) ความเหมาะสมของช่องทางกับเนื้อหาของสาร และ 3) ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้ส่งสาร

ตารางที่ 15 คะแนนของข้อมูลให้ผู้ให้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยที่เลือกในด้านวิธีการสื่อสาร

วิธีการสื่อสาร	คะแนน
1. การเรียกประชุมภายในหน่วยงาน	41
2. อินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต	32
3. หัวหน้างานมาบอกด้วยตนเอง	16
4. อ่านจากหนังสือเวียน/จดหมาย/บอร์ด/ประกาศข่าวสาร	10
5. เลียงตามสาย	10
6. การเรียกประชุมพร้อมกับหน่วยงานอื่นๆ	7
7. การใช้โทรศัพท์/เขียนบันทึก	1

จากตารางที่ 15 สามารถจัดลำดับคะแนนของปัจจัยย่อยในด้านวิธีการสื่อสารตามลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้ดังต่อไปนี้ 1) การเรียกประชุมภายในหน่วยงาน 2) อินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต และ 3) หัวหน้างานมาบอกด้วยตนเอง

ตารางที่ 16 คะแนนของข้อมูลให้ผู้ให้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยที่เลือกในด้าน
คุณสมบัติของช่องทางการสื่อสาร

คุณสมบัติของช่องทางการสื่อสาร	คะแนน
1. ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร	41
2. สามารถตอบสนอง (Feedback) กลับได้	39
3. การไหลของข่าวสารเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ	24

จากตารางที่ 16 สามารถจัดลำดับคะแนนของปัจจัยย่อยในด้านคุณสมบัติของช่องทางการสื่อสารตามลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้ดังต่อไปนี้ 1) ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร 2) สามารถตอบสนอง (Feedback) กลับได้ และ 3) การไหลของข่าวสารเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

2.4 ด้านผู้รับสาร

ตารางที่ 17 คะแนนของข้อมูลให้ผู้ให้สัมภาษณ์จัดอันดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยที่เลือกในด้าน
ผู้รับสาร

ผู้รับสาร	คะแนน
1. ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล	64
2. ทักษะคติ	56
3. ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร	55
4. ทักษะทางการฟัง	37
5. ประสิทธิภาพในการทำงาน	28
6. ความเชื่อหรือค่านิยมของสังคม	10
7. ทักษะทางการอ่าน	6
8. อารมณ์	5
9. ระดับการศึกษา	4

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ผู้รับสาร	คะแนน
10. อายุ	3

จากตารางที่ 17 สามารถจัดลำดับคะแนนของปัจจัยย่อยในด้านผู้รับสารตามลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้ดังต่อไปนี้ 1) ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล 2) ทักษะการคิด 3) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร 4) ทักษะทางการฟัง และ 5) ประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 18 สรุปผลการจัดอันดับในแต่ละตัวแปร

ความถี่ของข้อมูล	คะแนนตามลำดับความสำคัญ
ด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร	ด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร
1) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร	1) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร
2) ประสบการณ์ในการทำงาน	2) ประสบการณ์ในการทำงาน
3) ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล	3) ทักษะการคิด
4) ทักษะการคิด	4) ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล
5) ทักษะทางการพูด	5) ทักษะทางการพูด
ด้านข่าวสาร	ด้านข่าวสาร
1) การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน	1) การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน
2) การจัดเรียงลำดับเนื้อเรื่องเหมาะสม	2) ความน่าสนใจในเนื้อเรื่อง
3) ปริมาณข่าวสารมีความเหมาะสมและตรงประเด็น	3) ปริมาณข่าวสารมีความเหมาะสมและตรงประเด็น
4) ความน่าสนใจในเนื้อเรื่อง	4) การจัดเรียงลำดับเนื้อเรื่องเหมาะสม
5) ความสดใหม่หรือความรวดเร็ว	5) ความสดใหม่หรือความรวดเร็ว

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ความถี่ของข้อมูล	คะแนนตามลำดับความสำคัญ
ด้านช่องทางของการสื่อสาร	ด้านช่องทางของการสื่อสาร
ด้านความเหมาะสมของช่องทางสื่อสาร	ด้านความเหมาะสมของช่องทางสื่อสาร
1) ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้รับสาร	1) ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้รับสาร
2) ความเหมาะสมของช่องทางกับเนื้อหาของสาร	2) ความเหมาะสมของช่องทางกับเนื้อหาของสาร
3) ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้ส่งสาร	3) ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้ส่งสาร
ด้านวิธีการสื่อสาร	ด้านวิธีการสื่อสาร
1) การเรียกประชุมภายในหน่วยงาน	1) การเรียกประชุมภายในหน่วยงาน
2) อินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต	2) อินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต
3) หัวหน้านำงานมาบอกด้วยตนเอง	3) หัวหน้านำงานมาบอกด้วยตนเอง
ด้านคุณสมบัติของช่องทางสื่อสาร	ด้านคุณสมบัติของช่องทางสื่อสาร
1) ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร	1) ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร
2) สามารถตอบสนอง (Feedback) กลับได้	2) สามารถตอบสนอง (Feedback) กลับได้
3) การไหลของข่าวสารเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ	3) การไหลของข่าวสารเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ
ด้านผู้รับสาร	ด้านผู้รับสาร
1) ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล	1) ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล
2) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร	2) ทักษะคิด
3) ทักษะคิด	3) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร
4) ทักษะทางการฟัง	4) ทักษะทางการฟัง
5) ประสิทธิภาพในการทำงาน	5) ประสิทธิภาพในการทำงาน

จากตารางที่ 18 ทำให้ทราบลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo ตามความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง 22 คน สามารถสรุปถึงเหตุผลของการเลือกลำดับคะแนนดังกล่าว ได้ดังนี้

1. ด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร

1.1 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร

การเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร ส่งผลให้ผู้รับสารรับรู้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่สื่อออกไป รู้จุดมุ่งหมายที่แท้จริง ผู้รับสารสามารถเข้าใจและปฏิบัติต่อได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ผู้ส่งสารควรทำให้เป็นการสื่อสารที่ง่าย ตรงประเด็น ชัดเจน ก็จะทำให้ผู้รับสารสามารถรับสารได้ไวและลดการโต้ตอบลง และยังถ้าผู้ส่งมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์อย่างถ่องแท้ก็จะสามารถตอบคำถามเมื่อมีข้อสงสัยให้เข้าใจไปในทางเดียวกันได้เป็นอย่างดี

ถ้าผู้ส่งสารไม่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่จะสื่อสารออกไป จะส่งผลให้ผู้รับสารจับใจความไม่ถูก เกิดความเข้าใจผิดและปฏิบัติไม่ถูกต้องได้

1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน

การมีประสบการณ์ในการทำงาน เป็นบทเรียนสะสมว่าเรื่องไหนเหมาะสม เรื่องไหนจริงหรือไม่จริง ไม่เอาแต่ความคิดของตัวเองเป็นหลัก ทำให้มีความรู้ที่หลากหลาย มีแง่คิด มุมมองที่ชัดเจน สามารถนำเอาประสบการณ์จริงมาช่วยในการยกตัวอย่างหรืออธิบายเพื่อให้คนรับสามารถเข้าใจและเกิดการยอมรับต่อข่าวสารนั้นมากยิ่งขึ้น

เหตุผลหลักที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นตัวบ่งบอกถึงความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร สามารถทำให้ผู้รับสารคล้อยตามและช่วยเพิ่มความหนักแน่นของสารอีกด้วย อีกทั้งประสบการณ์ที่สูงยังบอกถึงตำแหน่งงานที่สูงตามด้วย

1.3 ทักษะคิด

ทักษะคิดเป็นตัวสำคัญในการกำหนดแนวทางและวิธีการสื่อสาร เป็นตัวกำหนดโทนของเนื้อหาสาระ ข้อมูลที่ส่งจะออกมาในรูปแบบที่ผู้ส่งอยากส่ง ดังนั้นถ้าผู้ส่งมีทัศนคติทางด้านบวก ผู้รับสารจะรู้สึกดีมากกว่าด้านลบ สามารถโน้มน้าวให้ผู้รับสารเชื่อตามได้ นอกจากนี้ผู้ส่งสารควรสร้างบรรยากาศให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีมร่วมกันแก้ไขช่วยเหลือเวลามีปัญหา อีกทั้งยังควรเปิดกว้าง ยอมรับฟังคนอื่น เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง

ส่วนผู้ส่งสารที่มีทัศนคติในทางที่ไม่ดี การสื่อสารจะเป็นด้านลบ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งทางด้านความรู้สึก หรือประเด็นของข่าวสารเอนเอียงได้ ส่งผลให้ผู้รับสารขาดความเข้าใจหรือเกิดความเข้าใจผิดได้

1.4 ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล

ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผลเป็นตัวกำหนดแนวทางและวิธีการในการสื่อสาร โดยการสื่อสารที่มีเหตุผลรองรับ ทำให้รู้สึกถึงความน่าเชื่อถือและความหนักแน่นของสารที่ส่ง ซึ่งช่วยโน้มน้าวให้ผู้รับสารคล้อยตามได้ อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างให้เข้าใจในวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น ในบางครั้งผู้รับสารอาจมีอคติหรือมีความคิดที่แตกต่างกัน ผู้ส่งจึงควรมีทักษะในด้านนี้เพื่อที่จะได้สามารถอธิบายได้อย่างหลากหลายต่อผู้รับที่ไม่เข้าใจและช่วยในการตอบข้อสงสัยให้ดูน่าเชื่อถือมากขึ้นและลดความขัดแย้งลง

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรใช้ทักษะด้านนี้ในการพิจารณาถึงเหตุผลในการแจ้งข่าวสารต่างๆ ว่ามีเหตุผลสมควรที่จะแจ้งหรือไม่ และที่สำคัญผู้ส่งสารที่ดีต้องยอมรับในเหตุผลอื่นที่ดีกว่า

1.5 ทักษะทางการพูด

การมีทักษะทางการพูดนั้น มีส่วนช่วยให้การสื่อสารนั้นเข้าใจได้ง่าย สะดวกต่อการตีความ โดยทักษะด้านการพูดที่ควรคำนึงถึง ประกอบไปด้วย การใช้น้ำเสียง ท่าทาง รวมถึงจังหวะในการพูดให้มีความดูดีและน่าฟัง ควรพูดด้วยความเป็นกันเอง เป็นสิ่งที่แสดงถึง

ความถ่อมตน เลือกแนวในการพูดให้เหมาะสมกับสารที่จะส่งและเหมาะกับกลุ่มผู้ฟังเพื่อจะได้สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ฟังได้

นอกจากนี้การมีทักษะด้านการพูดที่ดีคือ ควรใช้คำพูดเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้เกิดการโต้ตอบกลับ ควรทำให้เป็นการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication)

2. ด้านข่าวสาร

2.1 การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน

สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การทำให้ผู้รับสารเข้าใจง่าย และไม่เข้าใจผิด เพราะฉะนั้นการใช้คำที่ง่าย ไม่คลุมเครือ ซึ่งสามารถเข้าใจได้ทันทีไม่ต้องนำไปตีความหมายต่อ ในที่นี้คือ ควรใช้คำต่างๆ ไปที่ทุกคนเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ทันที ไม่ใช่คำที่เป็นทางการมากเกินไป เพราะจะทำให้เกิดความน่าเบื่อ ไม่ควรใช้คำภาษาอังกฤษปนกับภาษาไทย นอกจากคำทับศัพท์บางคำที่ฟังหรืออ่านแล้วสามารถเข้าใจได้ทันที เพราะสุดท้ายแล้วไม่ว่าข่าวสารจะดีขนาดไหน แต่ถ้าอ่านหรือฟังแล้วเข้าใจได้ยาก การสื่อสารนั้นก็ล้มเหลว

2.2 ความน่าสนใจในเนื้อเรื่อง

ความน่าสนใจในเนื้อเรื่อง ช่วยในการดึงดูด ชักจูง และกระตุ้นให้คนอยากหรือสนใจรับสารนั้นมากขึ้น ควรเป็นข่าวสารที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ ณ ปัจจุบัน โดยให้เนื้อเรื่องตรงประเด็น ชัดเจน สะท้อนการทำงานที่แท้จริง

2.3 ปริมาณข่าวสารมีความเหมาะสมและตรงประเด็น

ข่าวสารที่ดีต้องไม่พรรณนา ควรยกเอาเฉพาะใจความสำคัญ อ่านแล้วสามารถเข้าใจได้เลยและนำไปปฏิบัติต่อได้ทันที ถ้าสื่อสารแบบอ้อมไปอ้อมมาหรือสื่อออกไปให้คิดเอง ก็จะทำให้เกิดการตีความออกไปคนละอย่าง เพราะฉะนั้น ข่าวสารจึงต้องกระชับและตรงประเด็น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเข้าใจผิด หรือเกิดปัญหาค้างคาในใจขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของ

ผลตอบแทนและสวัสดิการ อีกทั้งถ้าปริมาณข่าวสารมีมากเกินไป จะทำให้เกิดการเมินเฉยต่อข่าวสารนั้นได้

2.4 การจัดเรียงลำดับเนื้อเรื่องเหมาะสม

ควรจัดเรียงตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยยึดเอาใจความสำคัญเป็นหลัก ควรจัดเรียงเพื่อให้เกิดความลื่นไหลในการรับข่าวสาร แสดงให้เห็นถึงความเป็นเหตุเป็นผลกันของข้อมูล โดยอาจมีสรุปในตอนท้าย เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ และป้องกันความสับสนที่อาจเกิดขึ้น

2.5 ความสดใหม่หรือความรวดเร็ว

ข่าวสารที่สดใหม่ ช่วยดึงดูดให้เราสนใจที่จะศึกษา ทำให้รู้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันต่อเหตุการณ์ ยิ่งถ้าเป็นข่าวสารที่ทำให้เกิดผลกระทบมาก ยิ่งต้องกระจายให้รับทราบอย่างรวดเร็วเพื่อความเป็นประโยชน์ของพนักงาน และที่สำคัญ ถ้าพนักงานรับรู้ข่าวสารช้าเกินไป จะทำให้คนที่รับรู้ภายหลังรู้สึกไม่ดีกว่าเกิดอะไรขึ้น บางครั้งเกิดการบอกต่อทำให้เข้าใจผิดได้

3. ด้านช่องทางของการสื่อสาร

3.1 ด้านความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร

3.1.1 ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้รับสาร

ในความเป็นจริง ผู้รับสารจะมีจำนวนมากกว่าผู้ส่งสาร จึงต้องคำนึงถึงความทั่วถึงเป็นหลักและสามารถรับสารได้อย่างรวดเร็วที่สุด เพราะฉะนั้นจึงต้องเลือกช่องทางให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อช่วยดึงดูดความสนใจ อีกทั้งเลือกช่วงเวลาให้เหมาะสมเพื่อให้ผู้รับสารสามารถเข้าถึงและรับสารนั้นได้และเข้าใจตรงกัน สื่อสารไปในทางเดียวกัน จะทำให้การปฏิบัติงานคืบหน้ารวดเร็วอีกด้วย

3.1.2 ความเหมาะสมของช่องทางกับเนื้อหาของสาร

ต้องเลือกช่องทางให้ทั่วถึง และรับทราบโดยทั่วกัน สิ่งที่ต้องคำนึง คือ ความเป็นส่วนตัว ความยาวของเนื้อหา ความสดใหม่ของสาร เลือกใช้ช่องทางเพื่อให้การนำเสนอข่าวสารน่าสนใจ

นอกจากนี้ควรแบ่งการใช้ช่องทางให้เหมาะกับเนื้อหาของข่าวสารนั้นๆ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน การประเมินผลงาน และการปรับเงินเดือน ควรใช้ช่องทางที่ผู้รับสารสามารถตอบโต้ได้ ให้เป็นการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง

3.1.3 ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้ส่งสาร

ควรเลือกช่องทางที่ถนัดและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน แต่ก็ต้องคำนึงถึงผู้รับสารด้วยว่าสามารถรับจากช่องทางนั้นได้หรือไม่ ดูช่วงเวลา ความเหมาะสมที่จะส่งสาร ว่าคุณว่ช่วงเวลาในนั้นคนในองค์กรกำลังสนใจเรื่องอะไร เพราะถ้าส่งไม่ถูกเวลา คนก็จะเมินเฉยและสนใจข่าวสารอื่นที่เป็นประเด็นน่าสนใจกว่า

3.2 ด้านวิธีการสื่อสาร

3.2.1 การเรียกประชุมภายในหน่วยงาน

เป็นการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) สามารถโต้ตอบกันหรือแสดงความคิดเห็นถึงตัวบุคคล สามารถแบ่งปันแนวคิด ประสบการณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจพร้อมเพรียงกันถึงความคืบหน้าขององค์กร ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ป้องกันความสับสนหรือต่อต้าน

3.2.2 อินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต

อินทราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต เป็นสื่อที่เห็นทุกวันที่มาทำงาน เป็นช่องทางที่ทั่วถึงและเข้าถึงได้ทุกคน มีความรวดเร็ว ทันสมัย ข่าวสารใหม่ๆจะปรากฏขึ้นมาทุกครั้ง เมื่อเปิดการใช้งาน มีการอัปเดตข้อมูลอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังสามารถตอบกลับได้และช่วยในเรื่องของการมีหลักฐานที่ชัดเจน และรวดเร็วในการกระจายข้อมูลต่อ

3.2.3 หัวหน้างานมาบอกด้วยตนเอง

เป็นการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) เช่นเดียวกัน มีการตอบโต้และแสดงความคิดเห็นถึงตัวบุคคล ถือได้ว่าเป็นการสื่อสารที่เร็วและตรงที่สุด เสมือนเป็นการพูดคุยกัน เป็นวิธีการสื่อสารที่สร้างความรู้สึกและความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นอันดับแรก มีความเป็นส่วนตัวสูง เนื้อหาข่าวสารจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ เช่น กรณีลดคน เป็นต้น

3.3 ด้านคุณสมบัติของช่องทางการสื่อสาร

3.3.1 ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร

ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสารนั้น ทำให้ผู้รับสารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ช่วยให้ตัดสินใจเร็วยิ่งขึ้น สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะสามารถนำข้อมูลมาใช้ได้ทันต่อเวลา ถ้าข่าวสารมาถึงช้า ความสำคัญของข้อมูลนั้นก็พลดน้อยลง นอกจากนี้ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร ยังช่วยตัดปัญหาในประเด็นเรื่องข่าวลือไม่ทำให้เกิดความแตกตื่นของคนหมู่มาก และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ เนื่องจากข่าวสารที่องค์กรส่งส่วนใหญ่พนักงานจะไม่ค่อยให้ความสนใจ ดังนั้นองค์กรจึงต้องคำนึงถึงวิธีที่จะทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข่าวสารนั้นได้อย่างรวดเร็วที่สุด

3.3.2 สามารถตอบสนอง (Feedback) กลับได้

การที่เลือกใช้ช่องทางที่ผู้รับสามารถตอบสนองกลับได้นั้น ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถทำงานต่อได้อย่างรวดเร็ว ยิ่งถ้าเป็นงานที่มีความสำคัญ ถ้าสามารถตอบสนองได้เร็ว งานก็จะเดินหน้าได้เร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้การตอบสนองกลับได้ ยังเป็นช่องทางที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนหาทางออกที่ดีที่สุด เปิดรับฟังความคิดของผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจเป็นประโยชน์เพิ่มเติมต่อผู้ส่งสารอีกด้วย

3.3.3 การไหลของข่าวสารเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

เพื่อให้เกิดการรับรู้อยู่ตลอดเวลาว่าตอนนี้องค์กรกำลังทำอะไร เป็นอย่างไร จะได้เข้าใจมากยิ่งขึ้น และรับรู้ได้ทันทั่วทั้งที่ เช่น การเรียกประชุมอยู่เสมอ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ควรชี้แจงอยู่เสมอ หรือตอนนี้ผู้บริหารกำลังทำอะไรอยู่ เมื่อมีการไหลของข่าวสารอยู่เสมอ ก็จะมีการตอบข้อสงสัยได้เสมอเช่นเดียวกัน

4. ด้านผู้รับสาร

4.1 ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล

การใช้ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผลต่อข่าวสารที่ได้รับมาว่าผู้ส่งต้องการจะสื่อถึงอะไร มีเป้าหมายอย่างไร ไม่ใช่อารมณ์หรือความคิดส่วนตัวในการตัดสินใจ นำประสบการณ์มาใช้พิจารณาหาความคิดและเหตุผล ว่าสารที่ได้รับมานั้นถูกต้องหรือไม่ และควรจะทำปฏิบัติอย่างไรต่อไป หากมีข้อโต้แย้งก็ควรใช้เหตุผลในการประกอบข้อโต้แย้งนั้นๆ ควรเปิดใจให้กว้างเพื่อยอมรับเหตุผลในการรับสารนั้นและยอมรับในตัวผู้ส่งด้วย ซึ่งหมายถึงการยอมรับในเหตุผลที่ดีกว่า เพราะถ้าผู้รับไม่มีความคิดหรือมีเหตุผลมากพอ อาจจะทำให้ผู้รับสารมีอคติต่อสารนั้นๆ เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้น ซึ่งบางครั้งองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้รับสารไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

4.2 ทักษะการคิด

ผู้รับสารควรมองในแง่บวก มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งสาร ต่อการเปิดรับข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีในการอัปเดตข่าวสาร เพื่อช่วยให้เข้าถึงและเข้าใจข่าวสารนั้นได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการนำมาคิดไตร่ตรองอีกทีหนึ่ง

4.3 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร

ผู้รับสารต้องพยายามเข้าใจว่าวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของผู้ส่งสารที่ต้องการสื่อถึงเราคืออะไร จะทำให้เข้าใจสารนั้นได้อย่างตรงประเด็น สามารถนำไปปฏิบัติต่อและกระจายข้อมูลข่าวสารนั้นได้อย่างถูกต้อง ยิ่งถ้ารู้วัตถุประสงค์ล่วงหน้า ยิ่งทำให้เราสามารถเตรียมตัวก่อนการรับข่าวสารนั้นได้

4.4 ทักษะทางการฟัง

ทักษะทางการฟังที่ดี คือสามารถจับประเด็นใจความสำคัญได้ เป็นการฟังแล้วนำไปคิดวิเคราะห์ต่อ ไม่คล้อยตาม ใช้เหตุผล รวมถึงความตั้งใจในการฟัง การมีสมาธิต่อการรับฟังข่าวสารนั้นๆ

4.5 ประสิทธิภาพในการทำงาน

สามารถใช้ประสิทธิภาพในการหาเหตุผลพิจารณาของข่าวสารที่ได้รับมา ทำให้สามารถเข้าใจข่าวสารนั้นๆได้อย่างรวดเร็ว ว่าสารที่สื่อออกมาต้องการอะไรหรือให้ปฏิบัติต่ออย่างไร ช่วยให้ผู้รับสารปรับตัวได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งประสิทธิภาพในการทำงานยังช่วยให้ความคิดความอ่านเท่าทันกับผู้ส่งสารอีกด้วย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานในกรณีหลังการ
ควมรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 19 ร้อยละของการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การ 4 ด้าน แบ่งตามกรณีภายหลังการควม
รวมของ 3 สถาบันและภายหลังการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี

การเปลี่ยนแปลงในองค์การ 4 ด้าน	ภายหลังการควมรวมของ 3 สถาบัน	ภายหลังการเข้ามาถือหุ้น ของไอเอ็นจี
	ร้อยละ	ร้อยละ
ด้าน โครงสร้าง	81.82	91.82
ด้านงานและลักษณะงาน	62.88	85.23
ด้านเทคโนโลยี	65.91	63.64
ด้านบุคคล	77.27	96.75
การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านโดยรวม	71.29	89.14

จากตารางที่ 19 แสดงระดับการรับรู้ของพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การทั้ง 4 ด้านภายหลังการควมรวมของ 3 สถาบันและภายหลังการ
เข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี พบว่า

กรณีภายหลังการควมรวมของ 3 สถาบัน พนักงานรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน โดยรวม
คิดเป็นร้อยละ 71.29 โดยมีการรับรู้ในด้านโครงสร้างมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมา คือ
ด้านบุคคล คิดเป็นร้อยละ 77.27 ด้านเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 65.91 และด้านงานและลักษณะงาน
คิดเป็นร้อยละ 62.88 ตามลำดับ

กรณีภายหลังการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี พนักงานรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน
โดยรวม คิดเป็นร้อยละ 89.14 โดยมีการรับรู้ในด้านบุคคลมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.75 รองลงมา
คือ ด้านโครงสร้าง คิดเป็นร้อยละ 91.82 ด้านงานและลักษณะงาน คิดเป็นร้อยละ 85.23 และด้าน
เทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 63.64 ตามลำดับ

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง การติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การกรณีศึกษาหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่เคยทำงานในธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) (DTDB) พนักงานที่เคยทำงานในบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เดิมก่อนเกิดการควบรวม และรวมถึงพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการควบรวมและการเข้ามามีหุ้นของไอเอ็นจี มีจำนวนทั้งสิ้น 22 คน ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัย ดังนี้

1. แบบจำลองการสื่อสาร จากผลการวิจัยจัดอันดับในแต่ละตัวแปรแบ่งประเภทตามความถี่และคะแนนที่ได้ แสดงให้เห็นถึงการจัดอันดับที่แตกต่างกัน เนื่องจากการจัดอันดับโดยความถี่นั้น เป็นการคำนึงถึงจำนวนของปัจจัยย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญในแต่ละตัวแปรด้านการสื่อสาร ส่วนการจัดอันดับโดยคะแนน เป็นการให้ผู้สัมภาษณ์จัดลำดับความสำคัญตามความคิดเห็นของแต่ละบุคคลจากปัจจัยย่อยที่เลือกไว้ดังกล่าวข้างต้น โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ปัจจัยย่อยที่มีความถี่ของข้อมูลและคะแนนตามลำดับความสำคัญเป็นอันดับ 1 คือปัจจัยย่อยตัวเดียวกัน ดังนี้

อันดับที่ 1 ตัวแปรด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร คือ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร

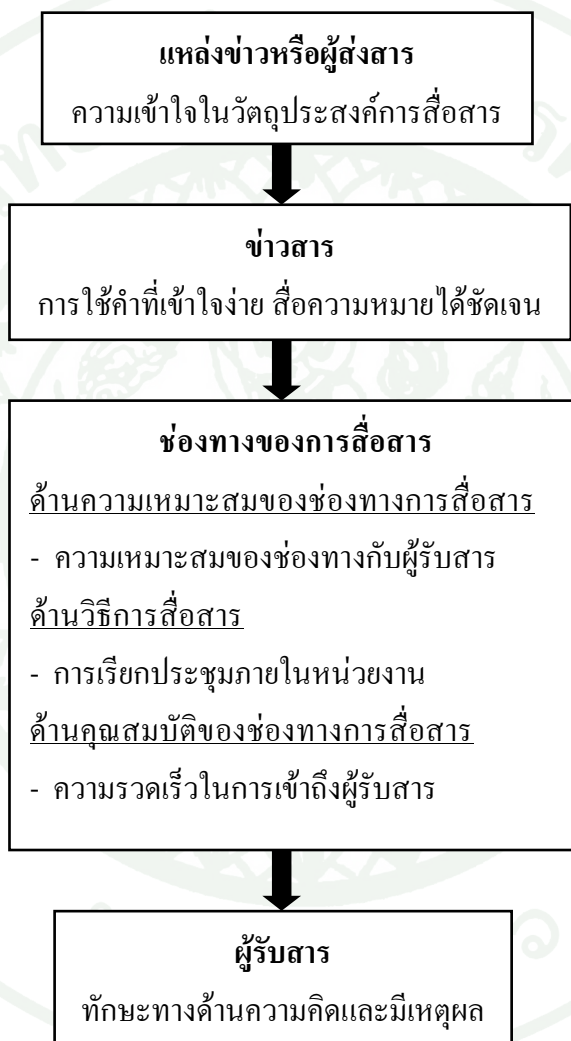
อันดับที่ 1 ตัวแปรด้านข่าวสาร คือ การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน

อันดับที่ 1 ตัวแปรด้านช่องทางของการสื่อสาร เรื่องความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร คือ ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้รับสาร

อันดับที่ 1 ตัวแปรด้านช่องทางของการสื่อสาร เรื่องวิธีการสื่อสาร คือ การเรียกประชุมภายในหน่วยงาน

อันดับที่ 1 ตัวแปรด้านช่องทางของการสื่อสาร เรื่องคุณสมบัติของช่องทางการสื่อสาร คือ ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร

อันดับที่ 1 ตัวแปรด้านผู้รับสาร คือ ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล



ภาพที่ 17 กรอบแสดงปัจจัยย่อยอันดับที่ 1 ในแต่ละตัวแปรด้านการสื่อสาร

จากภาพที่ 17 แสดงให้เห็นถึง ปัจจัยย่อยทั้ง 6 ปัจจัยที่เป็นอันดับ 1 ของแต่ละตัวแปร ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับ 6 ปัจจัยย่อยดังกล่าวเป็นลำดับแรก และควรให้ความสำคัญแก่ปัจจัยย่อยตัวอื่นๆควบคู่ไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิผลสูงสุด

จากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 22 คน ถึงเหตุผลในการเลือกและจัดอันดับปัจจัยย่อยต่างๆ สามารถอภิปรายหาข้อสรุปเพื่อให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร

แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสารที่ดีนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้รับสาร ในที่นี้คือพนักงานสามารถเข้าใจในตัวข่าวสาร สามารถนำข่าวสารที่ได้รับมาปฏิบัติต่อได้อย่างถูกต้อง ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความน่าเชื่อถือต่อตัวผู้ส่งสารรวมถึงความหนักแน่นของข่าวสารที่ส่งมา ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยโน้มน้าวให้พนักงานคล้อยตามและยอมรับในตัวผู้ส่งสารได้ ดังเช่น Aristotle (ณัฐชуда วิจิตรจามรี, 2553) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า เป้าหมายพื้นฐานที่สำคัญในการสื่อสาร คือเพื่อการ โน้มน้าวใจนั่นเอง

1.2 ด้านข่าวสาร

ข่าวสารที่ดี ควรเป็นข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจได้ง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ทันที ควรแสดงถึงใจความสำคัญเป็นหลัก เสนอเนื้อหาให้ตรงประเด็น ชัดเจน ทำให้ข่าวสารมีความน่าสนใจเพื่อช่วยดึงดูด รวมถึงช่วยกระตุ้นให้เกิดการอยากรับข่าวสารมากขึ้น และสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือ ข่าวสารที่ดีต้องไม่ก่อให้เกิดความสับสนต่อผู้รับ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการสื่อสาร โดยแนวคิดอุปสรรคการติดต่อสื่อสารในองค์การที่สำคัญในหนังสือของอำนาจ ธีระวนิช (2552) ได้แก่ การบิดเบือนของข่าวสาร เป็นต้น

1.3 ด้านช่องทางของการสื่อสาร

เนื่องจากช่องทางในการสื่อสารนั้นมีหลากหลายประเภทและหลากหลายวิธีการเลือกช่องทางเพื่อให้การสื่อสารนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุด ควรเลือกช่องทางที่เหมาะสมและสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง สามารถรับข่าวสารนั้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อประโยชน์ต่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้งที่ และที่สำคัญควรใช้ช่องทางที่ผู้รับสารสามารถตอบกลับได้ หรือเรียกได้ว่าเป็นการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) เพื่อเป็นประโยชน์ให้ผู้รับสารสามารถซักถามข้อสงสัย หรือแสดงความคิดเห็นต่างๆที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้ส่งและ

ตัวผู้รับเองเพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการสื่อสารต้องแท้มากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับแนวคิดของภักดี เมฆจำเริญ (2549) ถึงแนวคิดการสื่อสารเพื่อให้เกิดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมีเทคนิค 11 ประการ เช่น การเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง และเน้นการสื่อสารแบบสองทาง เป็นต้น และงานวิจัยของ Austin (2006) ระบุว่า การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาแบบทันที (ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง) มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับระดับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

1.4 ด้านผู้รับสาร

ผู้รับสารมีอิทธิพลต่อผู้ส่งสารเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tannenbaum (1973 อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2544: 12) ได้กล่าวอ้างว่า “ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาถูกกำหนดโดยขอบเขตของการยอมรับของผู้บังคับบัญชาของเขา” และทฤษฎีอำนาจหน้าที่-การติดต่อสื่อสารของ Chester Barnard (1938 อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2544) โดย Barnard ซึ่งให้เห็นว่าอำนาจหน้าที่ของผู้ส่งสารขึ้นอยู่กับความเต็มใจยอมรับของบุคคล ดังนั้นการสื่อสารที่ประสบผลสำเร็จ คือการทำให้ผู้รับสารสามารถยอมรับหรือเปิดใจรับผู้ส่งสารหรือข่าวสารนั้นๆ รวมถึงผู้รับสารที่ดีควรมีทัศนคติที่ดี ใช้ความคิดและเหตุผลในการพิจารณาหรือตัดสินใจ จะยิ่งช่วยส่งเสริมให้ลดความมึนงง คิดงมงาย ความคิดในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งถือได้ว่าเป็นอุปสรรคในการสื่อสารลดน้อยลง ส่งผลให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ ดังเช่นในหนังสือของอำนาจ ธีระวนิช (2552) กล่าวไว้ว่า หนึ่งในอุปสรรคการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

2. การรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์กร จากผลการวิจัยการรับรู้ของพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านงานและลักษณะงาน ด้านเทคโนโลยี และด้านบุคคล แบ่งตามกรณีภายหลังการควบรวมของ 3 สถาบันและภายหลังการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี โดยการรับรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละกรณีมีลักษณะดังนี้

2.1 การรับรู้การเปลี่ยนแปลงภายหลังการควบรวมของ 3 สถาบัน พนักงานมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน (โดยรวม) อยู่ที่ร้อยละ 71.29 นั่นคือพนักงานรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นพอสมควร ซึ่งถ้าหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีการรับรู้การ

เปลี่ยนแปลงในด้าน โครงสร้างมากที่สุด รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงด้านบุคคล การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และด้านที่มีการรับรู้ น้อยที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงด้านงานและลักษณะงาน เหตุผลที่การรับรู้การเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างมากที่สุด อาจเนื่องมาจากโครงสร้างองค์กรนั้น ประกอบไปด้วยการจัดสายการบังคับบัญชา รวมถึงการแบ่งฝ่ายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง ดังนั้นพนักงานจึงควรรับทราบอย่างชัดเจน เพื่อส่งผลให้พนักงานมีความเข้าใจในหน้าที่การทำงานที่ต้องรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ส่วนการรับรู้การเปลี่ยนแปลงด้านบุคคล ถือได้ว่าอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับด้าน โครงสร้าง โดยด้านบุคคลนี้ ถือได้ว่าเป็นด้านที่มีความสำคัญ เนื่องจากคนหรือพนักงานเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินไปข้างหน้าได้อย่างประสบความสำเร็จ และการที่องค์กรทำการควรวรรณกันส่งผลให้เกิดการรวมกันของพนักงานซึ่งมีความแตกต่างกัน ไปตามวัฒนธรรมในแต่ละแห่ง ดังนั้นการหล่อหลอมให้วัฒนธรรมเกิดความเป็นหนึ่งเดียวเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ต้องผลักดันและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน อีกทั้งต้องคำนึงถึงการผสานเงินเดือนหรือสวัสดิการต่างๆ ให้เกิดความเหมาะสมที่สุด จากผลการวิจัยที่ได้ ถือได้ว่าองค์กรสามารถสร้างการรับรู้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการทำงานได้ระดับหนึ่ง และควรมุ่งเสริมสร้างการรับรู้ด้านนี้ให้มากขึ้นความสามารถยิ่งขึ้นไป สำหรับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เนื่องจากเทคโนโลยีนั้นไม่ได้ถูกนำไปใช้กับตำแหน่งงานทุกตำแหน่ง จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้การรับรู้ในด้านนี้ไม่มากนัก และสุดท้ายการรับรู้การเปลี่ยนแปลงด้านงานและลักษณะงาน องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยน/พูดคุย รวมถึงนำเสนอแก่ผู้บังคับบัญชาในสายงานตามลำดับชั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่มากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและคล่องตัวมากที่สุด

2.2 การรับรู้การเปลี่ยนแปลงภายหลังการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี พนักงานมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน (โดยรวม) อยู่ที่ร้อยละ 89.14 นั่นคือพนักงานรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในด้านบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงด้านงานและลักษณะงาน และด้านที่มีการรับรู้ น้อยที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จากตัวเลขจะเห็น ได้ว่า การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบุคคล ด้าน โครงสร้าง และด้านงานและลักษณะงาน เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากจากภายหลังการควรวรรณ แสดงให้เห็นว่า องค์กรตระหนักและให้ความสำคัญกับ 3 ด้านนี้เป็นอย่างสูง เหตุผลอาจเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในการควรวรรณมาแล้ว 1 ครั้ง ทำให้เกิดการเรียนรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ขึ้น ทำให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม มีการให้ความสำคัญกับการกระจายข้อมูลถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกัน รวมทั้งยังส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น แต่การรับรู้การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีกลับลดลงจากเดิมเล็กน้อย เหตุผลอาจมาจากพนักงานอาจไม่ได้ใช้บางเทคโนโลยีเพราะไม่ได้เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานนั้นๆดังที่กล่าวไว้ข้างต้น

จากผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ แสดงให้เห็นถึงการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยพนักงานรับรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผ่านปัจจัยด้านการสื่อสารที่พนักงานได้ให้ความสำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้อนุมานว่า พนักงานจะสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ดี ก็ต่อเมื่อปัจจัยด้านการสื่อสารที่พนักงานได้ให้ความสำคัญนั้นมีประสิทธิผล ช่วยส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤตพล สุทธวรภาส (2551) พบว่า การสื่อสารภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากขาดเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และขาดความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานภายในองค์กร จะทำให้พนักงานขาดการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เป็นผลให้เกิดทัศนคติด้านลบกับองค์กร จึงส่งผลให้พนักงานขาดประสิทธิภาพและความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์กร และงานวิจัยของพิเชษฐ์ บุญมี (2544) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กร สามารถทำให้เกิดสัมพันธภาพ เกิดความเข้าใจ เกิดการประสานงาน เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการทำงานสูง ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการสื่อสารทั้งด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร ด้านข่าวสาร ด้านช่องทางของการสื่อสาร และด้านผู้รับสาร รวมถึงการพัฒนา/ปรับปรุงปัจจัยย่อยต่างๆ ในแต่ละด้าน เพื่อให้การสื่อสารที่เกิดขึ้นถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นไปถึงพนักงานอย่างทั่วถึงและตรงตามความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรกรณีศึกษาหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแบบจำลองการสื่อสารตามความคิดเห็นของพนักงาน และศึกษาการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรของพนักงานในกรณีหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารเพื่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรของพนักงานในกรณีหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่เกิดขึ้นจากการให้ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแบบจำลองการสื่อสาร

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์พนักงานที่อยู่ในช่วงที่เกิดการควบรวมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และปัจจุบันยังคงทำงานอยู่ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานที่เคยทำงานในธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) (DTDB) พนักงานที่เคยทำงานในบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) และพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เดิมก่อนเกิดการควบรวม นอกจากนี้ ยังรวมถึงพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการควบรวมและการเข้ามาถือหุ้นของไเอเอ็นจี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ถึงลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแบบจำลองการสื่อสาร ตามความคิดเห็นของพนักงาน ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสารแนวคิดแบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo ประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่ แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร ข่าวสาร ช่องทางของการสื่อสาร และผู้รับสาร

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ถึงการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงาน โดยแบ่งเป็นกรณีหลังการควมรวมและกรณีหลังการเข้าซื้อกิจการ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจเอกสารแนวคิดทางด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Harold J. Leavitt ที่กล่าวถึงปัจจัยสำคัญ 4 ปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง งานและลักษณะงาน เทคโนโลยี และมนุษย์ในองค์การ (บุคคล)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured observation) และนำข้อมูลเอกสารของทางธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) มาใช้ประกอบในงานวิจัย

ทางด้านการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการศึกษาลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแบบจำลองการสื่อสาร ตามความคิดเห็นของพนักงานวิเคราะห์โดยใช้วิธีการบันทึกความถี่ (frequency) ของข้อมูลที่ซ้ำกัน แล้วเรียงลำดับตามความถี่ที่ได้จากมากไปหาน้อย และบันทึกคะแนนของข้อมูลที่ได้ตามการจัดอันดับความสำคัญแล้วเรียงลำดับตามคะแนนที่ได้จากมากไปหาน้อย หลังจากนั้น นำบทสัมภาษณ์มาประมวลผลในรูปของคำสำคัญ (Key Word) ถึงเหตุผลในการเลือกปัจจัยย่อยดังกล่าว ส่วนการศึกษาการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานจะวิเคราะห์โดยการหาคำร้อยละ

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยจัดอันดับในแต่ละตัวแปรแบ่งประเภทตามความถี่และคะแนนที่ได้ โดยการจัดอันดับโดยความถี่นั้น เป็นการคำนึงถึงจำนวนของปัจจัยย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญในแต่ละตัวแปรด้านการสื่อสาร ส่วนการจัดอันดับโดยคะแนน เป็นการให้ผู้สัมภาษณ์จัดลำดับความสำคัญตามความคิดเห็นของแต่ละบุคคลจากปัจจัยย่อยที่เลือกไว้ดังกล่าวข้างต้น โดยเรียงลำดับข้อมูลจากมากไปหาน้อย จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ปัจจัยย่อยที่มีความถี่ของข้อมูลและคะแนนตามลำดับความสำคัญเป็นอันดับ 1 คือปัจจัยย่อยตัวเดียวกัน ดังนี้

อันดับที่ 1 ตัวแปรด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร คือ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร

อันดับที่ 1 ตัวแปรด้านข่าวสาร คือ การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน

อันดับที่ 1 ตัวแปรด้านช่องทางของการสื่อสาร เรื่องความเหมาะสมของช่องทาง การสื่อสาร คือ ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้รับสาร

อันดับที่ 1 ตัวแปรด้านช่องทางของการสื่อสาร เรื่องวิธีการสื่อสาร คือ การเรียกประชุมภายในหน่วยงาน

อันดับที่ 1 ตัวแปรด้านช่องทางของการสื่อสาร เรื่องคุณสมบัติของช่องทาง การสื่อสาร คือ ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร

อันดับที่ 1 ตัวแปรด้านผู้รับสาร คือ ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล

และผลจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 22 คน สามารถหาข้อสรุปประเด็นสำคัญของการสื่อสารแต่ละด้าน เพื่อให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ ดังต่อไปนี้

ด้านแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้รับสาร สามารถเข้าใจในตัวข่าวสาร สามารถนำข่าวสารที่ได้รับมาปฏิบัติต่อได้อย่างถูกต้อง ทำให้รู้สึกถึงความน่าเชื่อถือต่อตัวผู้ส่งสาร รวมถึงความหนักแน่นของข่าวสารที่ส่งมา ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยโน้มน้าวให้เกิดความคล้อยตามและยอมรับในตัวผู้ส่งสารได้

ด้านข่าวสาร ควรเป็นข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจได้ง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ทันที ควรแสดงถึงใจความสำคัญเป็นหลัก เสนอเนื้อหาให้ตรงประเด็น ชัดเจน ทำให้ข่าวสารมีความน่าสนใจเพื่อช่วยดึงดูด รวมถึงช่วยกระตุ้นให้เกิดการอยากรับข่าวสารมากขึ้น และสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือ ข่าวสารที่ดีต้องไม่ก่อให้เกิดความสับสนต่อผู้รับ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการสื่อสาร

ด้านช่องทางของการสื่อสาร เนื่องจากช่องทางในการสื่อสารนั้นมีหลากหลายประเภท และหลากหลายวิธีการ การเลือกช่องทางเพื่อให้การสื่อสารนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุด ควรเลือกช่องทางที่เหมาะสมและสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง สามารถรับข่าวสารนั้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อประโยชน์ต่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทันท่วงที และที่สำคัญควรใช้ช่องทางที่ผู้รับสารสามารถตอบกลับได้ หรือเรียกได้ว่าเป็นการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way

Communication) เพื่อเป็นประโยชน์ให้ผู้รับสารสามารถซักถามข้อสงสัย หรือแสดงความคิดเห็นต่างๆที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้ส่งและผู้รับเองเพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการสื่อสารถ่องแท้มากยิ่งขึ้น

ด้านผู้รับสาร ผู้รับสารมีอิทธิพลต่อผู้ส่งสารเป็นอย่างมาก ดังนั้นการสื่อสารที่ประสบผลสำเร็จ คือการทำให้ผู้รับสารสามารถยอมรับหรือเปิดใจรับผู้ส่งหรือข่าวสารนั้นๆ รวมถึงผู้รับสารที่ดีควรมีทัศนคติที่ดี ใช้ความคิดและเหตุผลในการพิจารณาหรือตัดสินใจ จะยิ่งช่วยส่งเสริมให้ลดความมึนงง คิดงมงาย ความคิดในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งถือได้ว่าเป็นอุปสรรคในการสื่อสารลดน้อยลง ส่งผลให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ

2. การรับรู้การเปลี่ยนแปลงภายหลังการควมรวมของ 3 สถาบัน พนักงานมีการรับรู้ การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน (โดยรวม) อยู่ที่ร้อยละ 71.29 โดยมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างมากที่สุด รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงด้านบุคคล การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และด้านที่มีการรับรู้ที่น้อยที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงด้านงานและลักษณะงาน องค์กรจึงควรส่งเสริมให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยน/พูดคุย รวมถึงนำเสนอแก่ผู้บังคับบัญชาในสายงานตามลำดับขั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่มากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและคล่องตัวมากที่สุด

การรับรู้การเปลี่ยนแปลงภายหลังการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจี พนักงานมีการรับรู้ การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน (โดยรวม) อยู่ที่ร้อยละ 89.14 โดยมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในด้านบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงด้านงานและลักษณะงาน และด้านที่มีการรับรู้ที่น้อยที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โดยการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบุคคล ด้านโครงสร้าง และด้านงานและลักษณะงาน เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากจากภายหลังการควมรวม แสดงให้เห็นว่า องค์กรตระหนักและให้ความสำคัญกับ 3 ด้านนี้เป็นอย่างสูง เหตุผลอาจเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในการควมรวมมาแล้ว 1 ครั้ง ทำให้เกิดการเรียนรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ขึ้น ทำให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม มีการให้ความสำคัญกับการกระจายข้อมูลถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกัน รวมทั้งยังส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น แต่การรับรู้การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีกลับลดลงจากเดิมเล็กน้อย เหตุผลอาจมาจากพนักงานอาจไม่ได้ใช้บางเทคโนโลยีเพราะไม่ได้เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานนั้นๆ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การกรณีศึกษา หลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ควรให้ความสำคัญถึงปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1.1 ด้านผู้ส่งสาร ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์การในฐานะผู้ส่งสารต้องให้ความสำคัญกับความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสารเป็นอันดับหนึ่ง เนื่องจากความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสารของผู้ส่งสารจะช่วยให้พนักงานสามารถรับรู้ได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่แท้จริง เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยผู้ส่งสารควรหมั่นศึกษาหาความรู้ในเรื่องที่ต้องการจะสื่อสารเป็นอย่างดี อีกทั้งควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่องค์การหรือตนเองต้องการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมต่อวัตถุประสงค์นั้นๆ

นอกจากนี้ ความน่าเชื่อถือของตัวผู้ส่งสาร เป็นสิ่งที่ช่วยในการโน้มน้าวพนักงานให้ยอมรับและคล้อยตามได้ ดังนั้น ควรเลือกผู้ส่งสารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะประสบการณ์ในเรื่องที่จะสื่อสารซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นเหตุผลประกอบในการสื่อสารได้ ควรเป็นผู้ส่งสารที่มีทัศนคติต่อการสื่อสารในด้านบวก และควรมีทักษะการพูดที่ดี โดยใช้คำพูดที่เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง

1.2 ด้านข่าวสาร ควรให้ความสำคัญต่อการใช้คำที่สามารถเข้าใจได้ง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจนเป็นอันดับหนึ่ง เพื่อไม่ก่อให้เกิดความสับสนต่อพนักงาน ป้องกันความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเน้นที่ใจความสำคัญของข่าวสารเป็นหลัก เลือกใช้คำที่ไม่ต้องนำไปตีความหมายต่อหลีกเลี่ยงการใช้คำภาษาอังกฤษปนกับภาษาไทย และควรให้ความสำคัญกับความน่าสนใจใน

ข่าวสารควบคู่กัน โดยควรอัปเดตข่าวสารใหม่ๆ ให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจอยากรับข่าวสารมากยิ่งขึ้น

1.3 ด้านช่องทางของการสื่อสาร ควรเลือกช่องทางของการสื่อสารให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย คำนึงถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมการให้ข่าวสาร โดยพิจารณาถึงสถานการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก ว่าในขณะนี้พนักงานกำลังให้ความสำคัญกับข่าวสารเรื่องใดอยู่ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงและรับสารนั้นได้ทันต่อเหตุการณ์หรือรวดเร็วที่สุด และที่สำคัญควรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากยิ่งขึ้น ให้เป็นการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) โดยพยายามสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการจากพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้จัดการระดับเหนือขึ้นไปตามสายการบังคับบัญชาเพื่อให้ผู้จัดการได้รับรู้ถึงปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงาน ความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งความคับข้องใจของพนักงานรวมไปถึงความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร

นอกจากนี้ควรให้พนักงานรู้สึกถึงความมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการตัดสินใจในการบริหารจัดการ สร้างบทบาทของพนักงานในการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกได้ว่าตัวเองมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จขององค์กร

1.4 ด้านผู้รับสาร ควรตระหนักถึงความแตกต่างของพนักงานทั้งในด้านความคิดทัศนคติ และวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากการรวบรวมหรือการเข้าซื้อกิจการประเด็นที่ควรให้ความสำคัญมาก คือ ประเด็นด้านบุคคล ควรให้ข้อมูลข่าวสารและชี้แจงเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะข่าวสารเกี่ยวกับ ด้านผลตอบแทนและด้านสวัสดิการต่างๆ เพราะข่าวสารด้านนี้ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของพนักงานโดยตรง เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

2. การรับรู้การเปลี่ยนแปลงของพนักงานจากผลการศึกษา พบว่า การรับรู้ภายหลังการเข้ามาถือหุ้นของไอเอ็นจีในด้าน โครงสร้าง ด้านงานและลักษณะงาน และด้านบุคคลเพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมากจากภายหลังการรวบรวม แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการรับรู้ใน 3 ด้านนี้มากขึ้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญเช่นเดิมต่อไป เพื่อให้การรับรู้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมากที่สุด

แต่การรับรู้ด้านเทคโนโลยีกลับลดน้อยลง องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการรับรู้ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น ควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิดความ เข้าใจและความราบรื่นในการประสานงานกรณีที่ต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยีนั้นๆ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเรื่องการติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การกรณีศึกษา หลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยขอเสนอแนะความ คิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. นอกจากปัจจัยด้านแบบจำลองการสื่อสารแล้ว ผู้สนใจอาจทำการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ อาจมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การเช่น บรรยากาศการสื่อสารขององค์การ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ เป็นต้น
2. ผู้สนใจอาจทำการศึกษาในเรื่องการติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงใน องค์การกรณีศึกษาหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการในกลุ่มธุรกิจสถาบันทางการเงินอื่นๆ เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลการวิจัยในครั้งนี้
3. ผู้สนใจอาจทำการศึกษาแบบจำลองการสื่อสารรูปแบบอื่นๆ ที่นอกเหนือจาก แบบจำลองการสื่อสารของ David Berlo เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ดูความแตกต่าง และนำไป ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิผลต่อไป
4. ผู้สนใจอาจทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงใน องค์การกรณีศึกษาหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ แต่เน้นการวิจัยในลักษณะเชิงปริมาณ (Quatitative) เพื่อนำตัวเลขทางสถิติมาสนับสนุนความถูกต้องของข้อมูล

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กฤตพล สุนทรวราภาส. 2551. การสื่อสารภายในและการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรในทัศนะของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตรธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

กาญจนา มีศิลป์วิทย์. 2553. ความรู้เบื้องต้นและทฤษฎีการสื่อสาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: บริษัท เอส. อาร์. พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.

กิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์ และคณะ. 2550. การรวบรวมกิจการ โอกาสของธุรกิจไทย. กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

กิติมา สุรสนธิ. 2548. ความรู้ทางการสื่อสาร (Introduction to Communication). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.

กิริติ ยศยิ่งยง. 2549. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย).

กรุงเทพธุรกิจ. 2555. เทรนด์รวบรวมกิจการแห่งปี 55 (Online).
<http://daily.bangkokbiznews.com/detail/38889>, 19 มีนาคม 2555.

เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล. 2542. การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและพัฒนาองค์กร(หน่วยที่5). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ณัฐชูดา วิจิตรจามรี. 2553. การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชนพงษ์ วสุชนทรัพย์. 2552. **ธุรกิจในตลาดหุ้น มีอะไรบ้าง** (Online).

http://www.dooqo.com/dooqo_page.php?sub_id=904, 10 กุมภาพันธ์ 2554.

ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2550. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชนรัชการพิมพ์ จำกัด.

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน). 2548. **Winning as One 3 พันธมิตรสู่ความเป็นหนึ่ง**.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

_____. 2551. **รายงานประจำปี 2551**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

_____. 2552. **รายงานประจำปี 2552**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

_____. 2553. **รายงานประจำปี 2553**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

_____. 2554. **รายงานประจำปี 2554**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ธาริษา วัฒนเกส. 2549. “แนวคิดของการควมรวมสถาบันการเงิน.” **มติชนรายวัน** (27 มีนาคม 2549): 20.

ธีระพันธ์ ทวีแก้ว. 2547. **พฤติกรรมการปรับตัวของพนักงานหลังการปรับเปลี่ยนองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคาร ดีบีเอส ไทยท努 จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

นพรัฐพล ศรีบุญนาถ. 2552. **ตัวแปรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน** (Online).

<http://blog.buu.ac.th/blog/nopparathapol/166>, 4 กุมภาพันธ์ 2554.

นงาคัดดาว มาด้วง. 2550. **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรและแรงจูงใจ
กับการดำเนินงานประกันคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน เขต
13 กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การพยาบาล, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปนัดดา ศรีลัมพ์. 2546. **ความคิดเห็นของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการ
แปรรูปรัฐวิสาหกิจ**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปิยวรรณ แก้วจันทร์. 2553. **การควมรวมกิจการ : ทางลัดในการขยายธุรกิจ** (Online).

<http://www.mbs.mut.ac.th/paper/pdf/34.pdf>, 31 มกราคม 2553.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2549. **การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ตะวัน.

ปรมาภรณ์ เอกอมรพันธ์. 2550. **แรงจูงใจในตนเอง ภูมิความรู้ความชำนาญ กลยุทธ์ในการ
ดำเนินธุรกิจ และความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจประเภทที่พักในเขตพื้นที่
ประสภักดิ์คลื่นสึนามิปี พ.ศ. 2547 ในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พรพรหม ชมงาม. 2551. **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. ปทุมธานี:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

พิเชษฐ บุญมี. 2544. **การสื่อสารภายในองค์กร : ศึกษากรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
สำนักงานใหญ่**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ภักดี เมฆจำเริญ. 2549. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. แปลจาก
Mike Beer. 2003. Managing change and transition. Boston: Harvard Business
 School Press.
- ภารดี ว่องสกุล. 2549. **ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารในองค์กร : กรณีศึกษาบริษัท
 ร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง**. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันชัย มีชาติ. 2549. **การบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทย์อุดม. 2547. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิภาส ทองสุทธิ. 2552. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: อินทกษา.
- วิภาดา คุปตานนท์. 2551. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ : เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**.
 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศิริระ เอกบุตร. 2553. **การเรียนรู้และการรับรู้ (Learning and Perception) (Online)**.
<http://www.siraekabut.com/2010/01/learning-perception/>, 15 มกราคม 2554.
- สนั่น เถาชาวี. 2551. **กลยุทธ์การบริหารงาน โดยเน้นเป้าหมายและกระบวนการทำงานขององค์กร
 เป็นหลัก**. *Industrial Technology Review* 14, 182 (ส.ค. 2551): 146-151.
- สุขใจ วงศ์ษา. 2548. **ความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานกรุงเทพที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง
 โครงสร้างองค์การ: ศึกษากรณีเฉพาะสายงานท่าอากาศยานกรุงเทพ**. วิทยานิพนธ์ศิลปศา
 สตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ, นันทิดา โอฐกรรม, และ คุชฎี นิลดำ. 2548. **หลักการสื่อสารองค์กร**.
 กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- สุวรรณ รัตนโชติ. 2552. **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ท้อป. แปลจาก **John M. Ivancevich, Robert Konopaske, and Michael T. Matteson. n.d. Organizational behavior and management**. New York: McGraw-Hill Irwin.
- สุนันทา เลานันทน์. 2544. **การพัฒนาองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ดี.ดี.บู๊คส์ไตร์.
- สุวรรณ วัฒนาวณิชศาสตร์. 2548. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานภายหลังการควบรวมกิจการ กรณีศึกษา “ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)”**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสนาะ ตีเยาว์. 2541. **การสื่อสารในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. 2554. **สถิติการเข้าถือหลักทรัพย์เพื่อครอบงำกิจการ (Online)**.
http://www.sec.or.th/infocenter/report/Content_0000000141.jsp?categoryID=CAT0000007,7 พฤศจิกายน 2554.
- สมยศ นาวิกาน. 2544. **การติดต่อสื่อสารขององค์การ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- อัญญา ชันชวิทย์. 2540. **การควบกิจการและการครอบงำกิจการ**. กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ บุญประเทือง. 2552. **เครื่องมือทางการจัดการ : Mergers and Acquisitions (Online)**.
<http://www.oknation.net/blog/ananbo/2009/09/24/entry-6>, 15 กุมภาพันธ์ 2554.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. 2552. **หลักการจัดการ**. พิมพ์แก้ไขครั้งที่ 2. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

- อรวรรณ ปิณฑน์โอวาท. 2549. **การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ**. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำนาจ ชีระวนิช. 2552. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท มาเธอร์ บอส แพคเกจจิ้ง จำกัด.
- เอื้ออารีย์ สันตสิริ. 2546. **การสื่อสารกับการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท โรงพยาบาลไทยนครินทร์ จำกัด**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Adhikari, H. 2007. "Organizational Change Models : A Comparison." **Tata Institute of Social Sciences**. September 2007.
- Austin, C. H. 2006. "Effects of communication on perceived organizational support." **University of New York at Buffalo** (Online). <http://Proques.umi.com/pqdlng?did=1075711291&Fmt=7&clientId=56170&ROT=VName=PQD>, March 7, 2012.
- Berlo, D. K. 1960. **The Process of Communication**. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bové, C. L. and J. V. Thill. 2010. **Business communication essentials**. 4th ed. Boston: Pearson.
- Brantley, C. P. and M. G. Miller. 2008. **Effective communication for colleges**. Australia: Thomson/South-Western.
- Dahl, M. S. 2010. "Organizational Change and Employee Stress." **Forthcoming in Management Science**. 61 (March 2010).

- Gomez-Mejia, L. R., D. B. Balkin, and R. L. Cardy. 2008. **Management: people, performance, change.** 3rd ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Håkanson, C. 2009. "Effects of Organizational Change on Firm Productivity." **Sveriges Riksbank Research Paper Series61.** October 2009.
- Hellriegel, D., S. E. Jackson, and J. W. Slocum. 2005. **Management : a competency-based approach.** 10th ed. Australia: South Western.
- Jones, G. R. 2007. **Organizational theory, design, and change.** 5th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kreitner, R. and A. Kinicki. 2008. **Organizational behavior.** 8th ed. Boston, Mass.: McGraw-Hill Irwin.
- Krizan, A. C., P. Merrier, J. Logan, and K. Williams. 2008. **Business Communication.** 7th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Martin, J. 2005. **Organizational behaviour and management.** 3rd ed. Australia: Thomson.
- Miller, K. 2009. **Organizational communication: approaches and processes.** 5th ed. Australia: Wadsworth Cengage Learning.
- O'Rourke, J. S. 2004. **Management communication: a case-analysis approach.** Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, S. P. and T. A. Judge. 2007. **Organizational behavior.** 12th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

Robbins, S. P. and T. A. Judge. 2010. **Essentials of organizational behavior**. 10th ed. Boston, Mass: Pearson.

Schuler, R. and S. Jackson. 2001. HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. **European Management Journal** 19 (3): 239-253.

Vakola, M. and I. Nikolaou. 2005. "Attitudes towards organizational change : What is the role of employees' stress and commitment?" **Employee Relations** 27 (2): 160-174.

Wray, T. and M. R. Fellenz. 2007. "Communication change-changing communication? Towards a model of communication in planned organizational change." **Irish Management Institute and University of Dublin - School of Business Studies**. March 2009.

Zachary, Wm. B. and L. W. Kuzuhara. 2005. **Organizational behavior: integrated models and applications**. Australia: Thomson/South-Western.





ภาคผนวก ก

จดหมายขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



โครงการบัณฑิตศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ
คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Regular
MBA
Program

50 ถนนงามวงศ์วาน ลาดยาว จตุจักร กทม. 10900 โทรศัพท์ 0 2942 8611 โทรสาร 0 2942 8611 ต่อ 16

15 มกราคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน คุณเอกพล ณ สงขลา หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารกลยุทธ์องค์กรและทรัพยากรบุคคล
ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ด้วยข้าพเจ้า นางสาว ณัฐวดี โกวิทางกูร กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งในภาคปลาย ปีการศึกษา 2554 นี้ ข้าพเจ้าต้องจัดทำรายงานวิชาวิทยานิพนธ์ (Thesis) ซึ่งต้องค้นคว้าหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำรายงานดังกล่าว ภายใต้การดูแลของประธานกรรมการที่ปรึกษาและกรรมการร่วม

ข้าพเจ้าได้ทำรายงานในหัวข้อ การติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรกรณีศึกษาหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ ณ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างเดือน มกราคม ถึง เดือน มีนาคม

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ และขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ณัฐวดี โกวิทางกูร
(นางสาวณัฐวดี โกวิทางกูร)

โครงการปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจภาคปกติ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขอ
รับรองว่านางสาว ณัฐวดี โกวิทางกูร กำลังศึกษาอยู่ในภาคปลาย ปีการศึกษา 2554 นี้ จริง

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ดังกล่าว ตามแต่จะเห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

(ศส.ดร. ทรงพร หาญสันติ)

ประธานกรรมการดำเนินงาน

โครงการบัณฑิตศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ)



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การติดต่อสื่อสารและการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในองค์การกรณีศึกษาหลังการควบรวมและการ เข้าสู่กิจการ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาศาสา
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการศึกษา
เท่านั้น

การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 40 นาที โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ถึงการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์ถึงการให้ความสำคัญในปัจจุบันด้านการติดต่อสื่อสาร

ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จและสมบูรณ์ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการให้
สัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์มีสิทธิ์ขอละเว้นการสนทนาหรือการสัมภาษณ์ ในกรณีที่มีความขัดข้องในการ
ตอบคำถามบางข้อและพร้อมกันนี้ขออนุญาตบันทึกเสียง คำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้จะนำมาใช้ในการศึกษา
ครั้งนี้เท่านั้น นอกจากนั้นจะไม่มีการนำเสนอข้อมูลใดๆ ที่อาจทำให้มีผลกระทบในทางที่เสียหายหรือเป็นผลลบ
ต่อผู้ให้สัมภาษณ์โดยเด็ดขาด ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ

อายุ ปี

ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

อายุงานในการทำงานนับตั้งแต่เข้ามาทำงานในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จนถึงวันที่ให้การสัมภาษณ์

ต่ำกว่า 1 ปี 1-3 ปี 4-6 ปี 7-9 ปี 10 ปี ขึ้นไป

องค์กรเดิมที่เคยสังกัดก่อนการควบรวม

- ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
 ธนาคารดีบีเอสไทยทูล จำกัด (มหาชน)
 บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT)
 อื่นๆ

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ถึงการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “การรับรู้” ตามการรับรู้ของท่านตามความเป็นจริง

รับรู้ หมายถึง ท่านทราบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ไม่รับรู้ หมายถึง ท่านไม่ทราบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

กรณีที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังการควบรวมของทั้ง 3 สถาบัน ซึ่งได้แก่ ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) (DTDB) และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT)

ข้อ	คำถาม	การรับรู้	
		รับรู้	ไม่รับรู้
	ด้านโครงสร้าง		
1.	ภายหลังการควบรวม CEO, CFO และ COO มาจากบุคลากรของทั้ง 3 สถาบัน		
2.	ภายหลังการควบรวม สายงานต่างๆ ได้แบ่งออกเป็นสายงานธุรกิจ 6 สายงาน และสายงานสนับสนุน 8 สายงาน		
3.	ภายหลังการควบรวม มีการจัดลำดับสายการบังคับบัญชาใหม่ในรูปแบบ N-1, N-2 และ N-3		
4.	ภายหลังการควบรวม ทำให้ธนาคารมีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 5 ของประเทศ		
	ด้านงานและลักษณะงาน		
5.	ภายหลังการควบรวม ธนาคารมีนโยบายในการรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationship)		
6.	ภายหลังการควบรวม มีการทำคู่มือการปฏิบัติงานในทุกด้าน		
7.	เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถนำเสนอผู้บังคับบัญชาในสายงานตามลำดับชั้น ในกรณีเสนอแก้ไขระเบียบวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและคล่องตัว		

ข้อ	คำถาม	การรับรู้	
		รับรู้	ไม่รับรู้
8.	ภายหลังการควมรวม มีการนำความรู้และความเชี่ยวชาญที่โดดเด่น(Know How) ของแต่ละสถาบันมาใช้ในแต่ละด้าน		
9.	ภายหลังการควมรวม ด้านการประเมินผลงาน มีการนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator: KPI) มาใช้ เพื่อใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร		
10.	ขอบเขตของงานลดลง เนื่องจากการจัดคนเข้ามาทำงานของทั้ง 3 สถาบัน		
ด้านเทคโนโลยี			
11.	ภายหลังการควมรวม ระบบเทคโนโลยีที่ใช้ส่วนใหญ่ เป็นระบบที่ธนาคารทหารไทยใช้อยู่ในปัจจุบัน		
12.	ภายหลังการควมรวม ระบบงานหลักของธนาคาร คือ ระบบ Core Banking จากธนาคารทหารไทย		
13.	ภายหลังการควมรวม มีการนำระบบ Service Delivery มาใช้ในสาขา		
14.	ภายหลังการควมรวม มีการนำระบบงานด้านอื่นๆ เช่น ATM, Telephone Banking, Online Banking, Call Center และData Management System มาใช้ควบคู่ไปกับระบบ Core Banking		
ด้านบุคคล			
15.	ภายหลังการควมรวม มีการทำ Salary Harmonization เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในด้านของค่าตอบแทน		
16.	ภายหลังการควมรวม ในด้านสิทธิประโยชน์ของพนักงาน ได้ทำการเปรียบเทียบในทุกด้านของทั้ง 3 สถาบัน และสร้างสิทธิประโยชน์อันใหม่ขึ้นมาที่ครอบคลุมทั้งหมด		

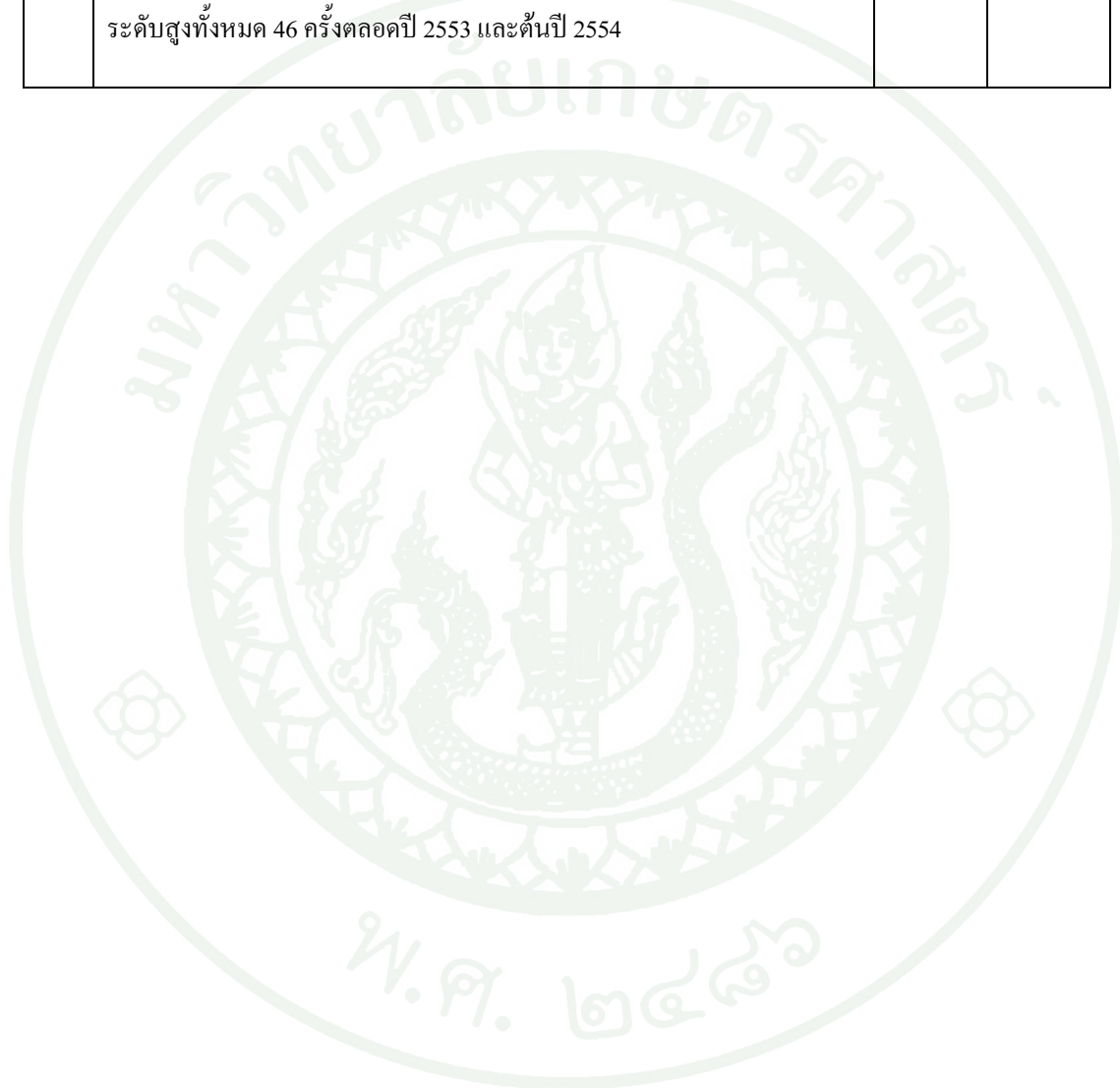
ข้อ	คำถาม	การรับรู้	
		รับรู้	ไม่รับรู้
17.	ภายหลังการควมรวม มีการจัดทำสโลแกน Winning as one 3 พันธมิตรสู่ความเป็นหนึ่ง เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้เกิดความร่วมมือ		
18.	ภายหลังการควมรวม มีการให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆกับพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของการควมรวมที่เกิดขึ้น		
19.	ภายหลังการควมรวม มีการใช้วิธีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ ทั้งการออกสาส์นจากผู้บริหาร จดหมาย การจัดประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน		

กรณีที่ 2 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังการเข้ามาถือหุ้นของ ไอเอ็นจี (ING)

ข้อ	คำถาม	การรับรู้	
		รับรู้	ไม่รับรู้
	ด้านโครงสร้าง		
1.	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนคือ “ธนาคารไทยชั้นนำ มาตรฐาน ระดับโลก” หรือ “To be The Leading Thai Bank with World Class Financial Solution”		
2.	การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร มุ่งเน้นให้พนักงานแต่ละคน และหน่วยงานทุกหน่วย มองเห็นเป้าหมายและขอบเขตของงานชัดเจน		
3.	การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม		
4.	การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร มุ่งหมายให้ลดความซ้ำซ้อนในภารกิจของหน่วยงานต่างๆ		
5.	การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร มุ่งสร้างความประสานสอดคล้องในการดำเนินงานระหว่างสายงานธุรกิจและสายงานสนับสนุน		

ข้อ	คำถาม	การรับรู้	
		รับรู้	ไม่รับรู้
	<u>ด้านงานและลักษณะงาน</u>		
6.	มีการแบ่งงานออกเป็นระดับต่างๆ (Job Grade) ซึ่งบ่งบอกถึงค่าของงานนั้นๆ		
7.	มีการกำหนด Job Description (JD) หรือการบรรยายลักษณะของงานทุกตำแหน่ง		
8.	มีการนำความรู้และความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของไอเอ็นจี (ING) เข้ามาใช้ในด้านต่างๆ		
9.	มีการกำหนดกลยุทธ์ “การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง – Customer Centricity the TMB Way”		
	<u>ด้านเทคโนโลยี</u>		
10.	มีการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่เดิม คือ ระบบงานหลักของธนาคาร (Core Banking) ให้เต็มประสิทธิภาพสูงสุด		
11.	มีการนำระบบวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าและสินเชื่อเข้ามาใช้		
	<u>ด้านบุคคล</u>		
12.	การพิจารณาในเรื่องของค่าตอบแทน จะอิงตามค่าของงานที่แท้จริงของงานนั้นๆ แทนการอิงตามตำแหน่งของงาน หรือ Corporate Title		
13.	มีการทำ Benchmarking ในด้านระบบค่าตอบแทน คือ กระทบการวัดและเปรียบเทียบกับตลาดเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับอัตราตลาด		
14.	มีการใช้ Fixed Bonus เข้าไปในเงินเดือนส่วน Variable Bonus จะแปรผันตามผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของแต่ละบุคคล		
15.	มีการสร้างวัฒนธรรมที่เรียกว่า “TMB Way” ซึ่งมีทั้งหมด 5 ประการ ได้แก่ 1. ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 2. สื่อสารอย่างเปิดกว้าง 3. มุ่งมั่นสร้างความสำเร็จ 4. รู้จักบริหารความเสี่ยง และ 5. ยึดมั่นในความถูกต้อง		

16.	มีการจัดการประกวด TMB Way Awards		
17.	ปลายปี 2553 มีการเปิดเผยปรัชญา “Make THE Difference”		
18.	มีการจัดโปรแกรมเดินสายเพื่อพบปะพนักงานทั่วประเทศ โดยคณะผู้บริหาร ระดับสูงทั้งหมด 46 ครั้งตลอดปี 2553 และต้นปี 2554		



ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์ถึงการให้ความสำคัญในปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร

คำชี้แจง ปัจจัยด้านการสื่อสารมี 4 ด้าน ได้แก่ ผู้ส่งสาร, ข่าวนสาร(การเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น), ช่องทาง และผู้รับสาร โดยแต่ละด้านจะมีปัจจัยย่อยๆประกอบอยู่ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ แสดงความคิดเห็นว่าให้ความสำคัญกับปัจจัยย่อยใดบ้างที่ทำให้ปัจจัยแต่ละด้านมีประสิทธิผลเพื่อให้เกิดการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงหลังควมรวมและเข้าซื้อกิจการสูงสุด โดยสามารถเลือกปัจจัยย่อยที่ข้อก็ได้ (ในแต่ละด้าน) และจัดอันดับความสำคัญในจำนวนข้อที่เลือก พร้อมทั้งให้เหตุผลประกอบ

1. แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร

- 1.1 อายุ
- 1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน
- 1.3 ทักษะทางการพูด
- 1.4 ทักษะทางการเขียน
- 1.5 ทักษะทางด้านการคิดและมีเหตุผล
- 1.6 บุคลิกภาพ
- 1.7 ทัศนคติ
- 1.8 อารมณ์
- 1.9 ระดับการศึกษา
- 1.10 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร
- 1.11 ความเชื่อหรือค่านิยมของสังคม

2. ข่าวนสาร

- 2.1 การจัดเรียงลำดับเนื้อเรื่องเหมาะสม
- 2.2 มีความหลากหลายของข้อมูล
- 2.3 ความน่าสนใจในเนื้อเรื่อง
- 2.4 ความสดใหม่หรือความรวดเร็ว
- 2.5 ปริมาณข่าวนสารมีความเหมาะสมและตรงประเด็น
- 2.6 การใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน
- 2.7 การใช้ตัวอักษร ภาพ และเสียงที่น่าสนใจ

3. ช่องทางของการสื่อสาร ประกอบไปด้วย 3 ส่วน โดยให้พิจารณาแยกออกเป็นแต่ละส่วน ได้แก่

ด้านความเหมาะสม

- 3.1 ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้ส่งสาร
- 3.2 ความเหมาะสมของช่องทางกับเนื้อหาของสาร
- 3.3 ความเหมาะสมของช่องทางกับผู้รับสาร
- 3.4 ความเหมาะสมของช่องทางกับสภาพแวดล้อม
- 3.5 ความเหมาะสมของช่องทางกับปัจจัยด้านเงินทุน

ด้านวิธีการที่คิดว่าทำให้เกิดการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงได้ดี

- 3.6 หัวหน้างานมาบอกด้วยตนเอง
- 3.7 การเรียกประชุมภายในหน่วยงาน
- 3.8 การเรียกประชุมพร้อมกับหน่วยงานอื่นๆ
- 3.9 อ่านจากหนังสือเวียน/จดหมาย/บอร์ด/ประกาศข่าวสาร
- 3.10 การใช้โทรศัพท์/เขียนบันทึก
- 3.11 เสียงตามสาย
- 3.12 อินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต

ด้านคุณสมบัติที่ช่องทางควรมี

- 3.13 การไหลของข่าวสารเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ
- 3.14 สามารถตอบสนอง (Feedback) กลับได้
- 3.15 ความรวดเร็วในการเข้าถึงผู้รับสาร

4. ผู้รับสาร

- 4.1 อายุ
- 4.2 ประสบการณ์ในการทำงาน
- 4.3 ทักษะทางการฟัง
- 4.4 ทักษะทางการอ่าน
- 4.5 ทักษะทางด้านความคิดและมีเหตุผล
- 4.6 บุคลิกภาพ
- 4.7 ทัศนคติ
- 4.8 อารมณ์
- 4.9 ระดับการศึกษา
- 4.10 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การสื่อสาร
- 4.11 ความเชื่อหรือค่านิยมของสังคม

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ นามสกุล

นางสาวณัฐวดี โกวิทางกูร

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2530

สถานที่เกิด

กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการ)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

